



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

***Tema: “Gestión del liderazgo y valores en el
Centro Educativo Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, durante el
periodo lectivo 2011-2012”***

Tesis de Grado

Autor:

Chuquimarca Peña, Patricio Michael

Directora:

Carrera Herrera Xiomara Paola, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2013

CERTIFICACIÓN

Mg.

Xiomara Paola Carrera Herrera

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión del liderazgo y valores en el Centro Educativo Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, durante el periodo lectivo 2011-2012” realizado por el profesional en formación: Chuquimarca Peña, Patricio Michael, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Julio de 2012

.....

Mg. Xiomara Carrera Herrera.
DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Chuquimarca Peña Patricio Michael, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f) -----

Chuquimarca Peña Patricio Michael

1104038763

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a toda mi familia, pero de manera especial a mis queridos padres, quienes con sus estímulos supieron orientarme hacia la consecución de mi carrera profesional.

Patricio Michael Chuquimarca Peña

AGRADECIMIENTO

Presento mis agradecimientos muy reconocidos a mi director de tesis, Mg. Xiomara Carrera, y a la Mg. Mariana Buele Maldonado, coordinadora académica de la maestría Gerencia y Liderazgo Educativo, quienes con su mística de trabajo por el bien de la Educación se encuentran desplegando arduos labores en la formación de los nuevos profesionales.

De igual manera a cada uno de los docentes encargados de la Modalidad a distancia, por haber facilitado conocimientos actualizados didácticos y pedagógicos, los mismos que serán multiplicados en beneficio del centro educativo de este importante sector.

Como también a mis padres, hermanos, amigos por haber sido un gran apoyo en esta etapa de crecimiento en mi formación profesional.

El autor.

INDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Acta de cesión	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de Contenidos	vi
Índice de Cuadros y Figuras	vii
Resumen	ix

I INTRODUCCION

Descripción	1
-------------	---

II MARCO TEÓRICO

2.1	La Gestión	6
2.1.1.	Concepto	6
2.1.2.	Importancia de la Gestión	7
2.1.3.	Tipos de Gestión	8
2.1.4.	La Gestión Educativa	12
2.1.5.	Gerencia y Participación de la Institución Educativa	14
2.2.	Liderazgo Educativo	
2.2.1.	Concepto	16
2.2.2.	Funciones de Liderazgo	17
2.2.3.	Tipos de Líderes	18
2.2.4.	Características del Liderazgo educativo	23
2.2.5.	El Liderazgo en la Gestión y en la Administración	24
2.3.	Diferencias entre Directivo y Líder	28
2.4.	Diferencias entre Dirigente y Líder	30
2.5.	Los Valores y la Educación	30
2.6.	Gestión Educativa Estratégica	32
2.7.	Gestión Escolar	33
2.8.	La Escuela Transformada, una organización inteligente y una Gestión efectiva	34

III METODOLOGÍA

3.1.	Participantes	37
3.2.	Técnicas e Instrumentos	41
3.3.	Métodos y Procedimientos	42

IV RESULTADOS

4.1.	Diagnóstico	41
4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	41
4.1.1.1.	El Manual de Organización	44
4.1.1.2.	El Código de Ética	45
4.1.1.3.	El Plan Estratégico	47
4.1.1.4.	El Plan Operativo Anual (POA)	48
4.1.1.5.	El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	48
4.1.2.	La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa	
4.1.2.1.	Misión y Visión	49
4.1.2.1.	El Organigrama	51
4.1.3.	Análisis FODA	
4.1.3.1.	Fortalezas y Debilidades	52
4.1.3.2.	Oportunidades y Amenazas	53
4.1.4.	Matriz FODA	53
4.2.	Resultados de Encuestas y Entrevistas	54

V DISCUSION

5.1.	Discusión de Resultados	80
------	-------------------------	----

VI CONCLUSION Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1.	Conclusiones	86
6.2.	Recomendaciones	87

VII PROPUESTA DE MEJORA		88
--------------------------------	--	----

VIII BIBLIOGRAFIA		99
--------------------------	--	----

IX APENDICES		101
---------------------	--	-----

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla 1	Personal Directivo	38
Tabla 2	Personal Docente	39
Tabla 3	Títulos Académicos	39
Tabla 4	Población Estudiantil	40
Tabla 5	Población Estudiantil dividida por años de educación	40
Tabla 6	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	55
Tabla 7	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	56
Tabla 8	Las tareas de los miembros de la Institución y el	

	Manual de normas	57
Tabla 9	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	58
Tabla 10	Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos	59
Tabla 11	La administración y Liderazgo del Centro Educativo promueve	60
Tabla 12	Habilidades de Liderazgo que se requieren para dirigir una Institución	61
Tabla 13	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar	62
Tabla 14	Organismos que integran la Institución	64
Tabla 15	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	65
Tabla 16	El Consejo directivo y sus acciones	66
Tabla 17	La Gestión Pedagógica, Diagnóstico y soluciones	68
Tabla 18	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	69
Tabla 19	Resultado de las Encuestas a Docentes	70
Tabla 20	Resultado de las Encuestas a Estudiantes	73
Tabla 21	Resultados de las encuestas a Padres de Familia	75
Tabla 22	Resultado de las Encuestas a Directivos	77

RESUMEN

La finalidad de la presente investigación, fue evaluar la gestión del liderazgo y valores en la administración de la escuela “Francisco Rigoberto Loaiza Cueva”; se trató de una investigación cuantitativa con alcance transversal, basado en la técnica de la encuesta, que comprendió las etapas: recolección de datos, discusión, conclusiones, recomendaciones y finaliza con la propuesta.

La población investigada está conformada por el Director, 13 docentes y 170 estudiantes de la escuela mencionada. Los instrumentos utilizados para obtener la información fueron: entrevistas al Director y docentes, además se aplicó por muestreo las encuestas seleccionando a 34 estudiantes y 10 padres de familia del sexto y séptimo año de básica.

Los resultados sometidos a discusión, mostraron falencias de gestión y liderazgo, enfatizando la falta de capacitación sobre este tema y sus repercusiones en estudiantes y padres de familia, lo que justifica la elaboración de una propuesta para identificar y delimitar las funciones que ayudarán a contrarrestar dichas falencias en autoridades y docentes de la institución, lo que contribuirá a mejorar el desarrollo de los procesos educativos y el bienestar de la comunidad.

INTRODUCCIÓN

En la primera década del siglo XXI, existe mucha incertidumbre sobre los caminos adecuados para la mejora de la educación en todos sus niveles, mayor aun siendo conocedores que es de responsabilidad de los ciudadanos cambiar el mundo, construyendo sociedades más justas y solidarias, para lo cual hay que concebir la existencia de escenarios posibles, y con ello la prospectiva se ha vuelto un eje de la política y la planificación estratégica.

Bajo esta perspectiva, el presente estudio de investigación tiene como propósito identificar y analizar la gestión del liderazgo y valores que existen en la escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, para asegurar la práctica de los valores de todos los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje y el cumplimiento de los deberes requeridos por las leyes estatales. Para constatar la realidad predominante sobre lo planteado, este estudio se enfocó en la búsqueda de información pertinente, para que el resultado del análisis pueda ser útil en el futuro, y así construir prácticas de liderazgo, modelos de administración y gestión educativa efectiva bajo la práctica de valores, promoviendo el respeto entre los integrantes de nuestra sociedad.

La unidad educativa investigada, fue fundada el 5 de Mayo de 1990, como una entidad anexa al Instituto Tecnológico Cariamanga, trabajando con régimen costa, en un horario vespertino y haciendo uso de la infraestructura del colegio antes mencionado. Esta entidad estaba dirigida por su directora Lcda. Lugarda Granda. En el año de 1993, empezaron las gestiones para obtener infraestructura propia logrando empezar a laborar con tres aulas en el año de 1995. En este mismo año se posesionó como nuevo director el Lcdo. Carlos Chuquimarca M., el cual continuó con un sinnúmero de gestiones para así, en el año de 1997, lograr inaugurar un centro educativo que contaba con 13 aulas, cancha deportiva, espacio de recreación, bar y servicio básicos, mejoras que les brindaban la oportunidad de trabajar en un horario matutino.

En la actualidad, gracias a la gestión realizada por el directivo, para que algunas entidades públicas, apoyen económicamente, se ha logrado mejoras en el centro educativo, como también se destaca que en el mes de noviembre del año 2011, siguiendo con el debido proceso, la escuela paso a ser registrada con el nombre de **“Francisco Rigoberto Loaiza Cueva”**, anexa al Instituto Tecnológico Cariamanga, ubicada en el barrio la fragua de la ciudad de Cariamanga.

El tema de investigación “Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, de la ciudad de Cariamanga durante el año lectivo 2011-2012” se constituye en la fuente de información sobre los beneficios que proporciona impartir una adecuada gestión educativa, basada en metas y valores con la finalidad de generar una educación de calidad para todos sus integrantes.

En el primer capítulo se plantea la construcción del objeto de estudio a través de la introducción donde conoceremos los antecedentes y descripción del centro educativo, denotando que esta es la primera vez que se realiza en la institución, una investigación en lo referente a la gestión del liderazgo y valores.

El segundo capítulo hace una revisión de los planteamientos teóricos vinculados con la temática a investigar.

En el tercer capítulo se plantea la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, detallando el método y procedimiento, la técnica de recolección de datos, así también como el diagnóstico, análisis FODA y análisis de resultados.

La sobrecarga administrativa, la inestabilidad de la planta docente, la atención a programas elaborados por instancias externas a la escuela, y la ausencia de discusión del trabajo colectivo de los maestros, son aspectos que obstaculizan la gestión en las escuelas en su busca por alcanzar la calidad educativa, convirtiéndola en una de las metas más altas que todo plantel educativo desea alcanzar; para esto se necesitan muchos factores que favorezcan y faciliten el camino para llegar a ella. La gestión del liderazgo y valores son elementos claves en los que se ha centrado la atención, por ser

base necesaria para llegar a la obtención de un perfeccionamiento educativo, la cual debe entenderse como un proceso de mejora continua en todos los aspectos para que la educación satisfaga las necesidades y expectativas de sus integrantes.

El objetivo general que orienta la presente investigación es:

- Analizar el desarrollo de la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa entre los elementos activos del proceso enseñanza – aprendizaje que lo componen las autoridades, maestros, alumnos y padres de familia y valorar la práctica de gestión educativa que se viene desarrollando en el proceso pedagógico para ofrecer algunas alternativas que contribuyan al mejoramiento de este proceso, en base a un análisis detenido.

Los objetivos específicos buscan:

- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y docentes de la escuela “Francisco Rigoberto Loaiza Cueva”, mediante la observación y análisis de los diferentes instrumentos donde se evidencia la gestión y desarrollo de valores en el centro educativo, teniendo como referencia la misión, visión, políticas, objetivos, principios y fines del mismo.
- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

El creciente avance hacia sociedades de conocimiento, la complejidad de los nuevos procesos tecnológicos, le han transferido a la educación y a los sistemas de investigación y desarrollo un amplio conjunto de tareas, desafíos y expectativas; ello hace aún más imprescindible reflexionar sobre las tendencias de nuestros sistemas de educación para intentar develar sus potencialidades o restricciones para imponer la creación de saberes y la formación de nuevas generaciones altamente capacitadas.

Por lo tanto, la gestión del liderazgo y valores, no debe limitarse solo al proceso educativo, sino convertirse en una base privilegiada para mejorar el estilo de vida; constituyéndose en una práctica educativa abierta a la vida social, para que sus integrantes, participen de acuerdo a sus posibilidades, en la tarea compleja y solidaria de mejorar las relaciones entre la colectividad, dando a conocer la importancia de este tema dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, en el cual, directivos, docentes, alumnos, padres de familia y demás involucrados, hagan conciencia y brinden su cooperación para llevar a cabo la mejora educativa, que permitirá elevar el nivel de enseñanza los aspectos positivos que la misma produce.

Adicionalmente, los planes y programas de educación primaria, señalan la necesidad de desarrollar en los estudiantes conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan resolver problemas, por lo tanto es fundamental que la práctica docente incida en el proceso formativo del alumno, la formación de personalidades libres y el desarrollo de los valores, puntos imperantes de la sociedad que exige el cumplimiento de cada uno de ellos como base fundamental de vida. Por otra parte, un aspecto de la política educativa nacional, por intermedio del Ministerio de Educación y Cultura, pretende la transformación de la educación a través del plan decenal, teniendo en cuenta los puntos anteriores.

Con esta investigación se logrará beneficiar a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia de la Escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva del Cantón Calvas, reconocida anteriormente por el nombre de Anexa al Instituto Tecnológico Cariamanga, en su convivencia diaria y desarrollo de actividades para beneficio de la comunidad educativa y por consiguiente de la sociedad; por tal motivo, la presente investigación servirá como herramienta fundamental para diseñar y ejecutar acciones futuras y como estrategia de planificación educativa; ya que surge de la necesidad de mejorar la gestión del liderazgo e inculcar valores en la formación estudiantil dentro de los procesos de enseñanza aprendizaje, con la generosa colaboración y participación de todos los involucrados, a la cual afectará dicha investigación y por consiguiente se proveen como acontecimientos ideales y necesarios la optimización de prestación de servicios a través de procedimientos que permitan el uso y aplicación eficaz de los

recursos, con miras a obtener beneficios sociales, económicos y culturales en la entidad educativa y por ende en nuestra sociedad.

La propuesta surgida frente al presente trabajo investigativo, tiene como objetivo, capacitar al personal docente y administrativo de la escuela "FRLC", a través de talleres sobre el liderazgo, roles y desarrollo de valores con los que deben contar los docentes y directivos; los cuales ayudarán a identificar y delimitar las funciones requeridas para una correcta y fructífera actuación, base primordial para el desarrollo de una organización educativa.

El presente trabajo de grado, previo a la obtención del título de cuarto nivel, concluye con una propuesta orientada a mejorar el liderazgo educativo, pretendiendo disminuir la presencia de la entropía comunicacional y fortaleciendo las relaciones interpersonales mediante la práctica de valores, muy necesarios para nuestra sociedad.

Se pone en consideración a los directivos y docentes de centros educativos y líderes en el área educativa los resultados obtenidos en la investigación, para que se tomen los correctivos necesarios y se mejore el proceso educativo en los planteles educacionales de nuestro país, tomando en cuenta que la educación en la actualidad, debe ser administrados por directivos líderes con cualidades y habilidades que estén relacionadas con la comunicación educativa, motivación y establecimiento de buenas relaciones humanas.

MARCOTEÓRICO

2. LA GESTIÓN

2.1.1. Concepto

Cuando hablamos de la gestión y administración nos referimos a una ciencia social que estudia, de qué manera se organiza y gestiona una empresa. “los modelos de organización y gestión están en permanente interacción y se influyen de manera permanente, pues la estructura, determina en buena medida el comportamiento de los sujetos y viceversa” (Franco, 2005).

Según Chiavenato (2001), refiriéndose a la relación entre gestión y administración, manifiesta: “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”.

La gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.

La gestión implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección administración de una empresa o de un negocio.

En ese sentido, la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo. Podemos decir que gestión es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos, de planeación, organización, dirección y control.

2.1.2. Importancia de la Gestión.

Es fácil demostrar que a mejor calidad de gestión, mayores son los resultados; “el arte de la gestión es el que determina el éxito, la mediocridad o el fracaso de todos los emprendimientos humanos”. Este proverbio es particularmente evidente en la sociedad del conocimiento y de la creación profunda y acelerada que nos toca vivir.

Sobre la importancia de la gestión, cito la frase escrita donde se manifiesta que “la racionalidad económica concederá un lugar preponderante al cálculo y a la medida. En este contexto aparece la gestión administrativa que reagrupa poco a poco todas las disciplinas que puedan de una manera u otra, contribuir a que las empresas puedan aumentar los ingresos, o disminuir los gastos, o ambas operaciones” (Chanlat, 2011).

“Los servicios se caracterizan porque su comercialización es más compleja que los bienes tangibles. Porque el consumidor adquiere el resultado de una actividad humana que no puede percibir de manera inmediata, lo cual genera disonancia, mientras que en los productos tangibles el intercambio es inmediato, es decir el consumidor sabe exactamente lo que compra” (Fernández, 2002).

La gestión son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Una buena gestión brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, para lo cual se necesita gestionar y administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen para que mejore el nivel de productividad.

La calidad y la búsqueda de la excelencia en la gestión son fundamentales para alcanzar el desarrollo y la inclusión social, si desplazamos una mirada por el mundo, comprobaremos que existen países que conceden anualmente premios a la calidad de gestión. Los impulsores de los premios han sido los gobiernos en forma conjunta con el

sector privado porque saben que el arte de la gestión es un factor de éxito para mejorar la competitividad de sus países.

Los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI.

Dichos desafíos, fueron ampliamente reconocido durante los debates realizados por las mesas de trabajo y las deliberaciones de la asamblea del Plan Nacional Decenal de Educación, de allí resultaron cinco líneas de acción en el campo de la gestión: el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo; el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, e institucional; el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo; la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación; y el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas. En síntesis: liderazgo, gestión y transparencia.

2.1.3. Tipos de Gestión

Sobre los tipos de gestión Tovar (2008) clasifica:

1. GESTIÓN DEL PERSONAL

Consiste en crear un ambiente favorable hacia la participación activa y eficiente de los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Las principales técnicas en la gestión del personal que un director o jefe de personal debe tomar en cuenta para un buen clima laboral son:

- Análisis de puesto.

- Selección de personal.
- Capacitación de personal.
- Administración salarial.
- Seguridad.
- Bienestar social.
- Valoración y control de personal.
- Méritos e Incentivos.

2. GESTIÓN FINANCIERA-CONTABLE

El director es la persona encargada de indagar y utilizar medios económicos para que la institución educativa logre alcanzar sus objetivos; por lo que se requiere liquide para pagar remuneraciones, para comprar materiales, para equipar la planta con tecnología, maquinarias requeridas, etc.

Por otro lado la gestión contable, está contenida en los documentos contables y libros de contabilidad. La unidad administrativa dedicada a conducirla es el departamento de contabilidad. La contabilidad, es un registro sistemático de todas las operaciones que realiza la institución, o de lo que va sucediendo en ella en lo referente a ingresos, egresos, utilización, desgaste o existencia de recursos económicos y financieros.

3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Se desarrolla a través de la planeación, organización, ejecución y control de las tareas, acciones y procedimientos administrativos, utilizando para ello técnicas instrumentos y medios.

La gestión administrativa moderna, requiere utilizar y aplicar determinadas técnicas y sistemas, referido a los diversos aspectos de la gestión empresarial, entre los cuales están los humanos, económicos, financieros y estadísticos en la perspectiva de

elaborar una información que sirva para la toma de decisiones racional y oportuna, con la responsabilidad de elaborar y poner en práctica diversas normas y procedimientos administrativos, para la ejecución de las tareas y actividades en forma eficaz.

4. GESTIÓN PEDAGÓGICA

Dentro de la gestión pedagógica se debe considerar la Planificación de la enseñanza, programación e implementación, proceso de toma de decisiones de enseñanza, reorientación y evaluación de los aprendizajes lo cual implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto en la formación y educación.

5. GESTIÓN DE CALIDAD

Según la revista (Navarra G. d., 2006), un modelo de gestión de calidad mejorará los centros educativos si cumple estas características:

- Enfoque global, se considera al centro como un todo.
- Se dirige a la excelencia, grado máximo de calidad, como horizonte al que hay que mirar. Este horizonte dependerá de cada centro.
- Se centra en las personas, pues son el capital más importante de un centro y hay que buscar su satisfacción.
- Fomenta el trabajo en equipo y el compromiso compartido. Todos debemos responsabilizarnos.
- Enfoque hacia la mejora continua, que debe estar integrada en la vida del centro.
- Se centra en la satisfacción del usuario, que en nuestro caso son los alumnos, los padres de familia y el propio personal del centro.
- Fomenta la reflexión sobre lo que hacemos.
- Permite encontrar evidencias basadas en datos y hechos, unas veces objetivos y otras de percepción.
- Genera actitudes para dar respuestas, con lo que se potencia el cambio y la innovación.

6. GESTIÓN DE CAMBIOS

Debemos estar atentos a las exigencias externas y al funcionamiento interno, como puede ser reacción a cambios críticos con acciones positivas que intervienen en los procesos de ingreso de recursos a la unidad educativa; conducta personal y profesional de modelo para los demás.

7. LA GESTIÓN SOCIAL

Consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.

8. LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

9. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

10. LA GESTIÓN AMBIENTAL

Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible.

La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

2.1.4. La Gestión Educativa. Concepto e Importancia

“La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación” (Casassus, 2000, pág. 2).

Los directivos desempeñan un papel crucial en el éxito de las reformas e innovaciones cuando actúan como agentes de cambio. La presente aportación caracteriza el agente de cambio, reparando en sus principales cualidades, capacidades y actitudes; también, destaca la importancia de una intervención que prime la visión global y estratégica frente a intervenciones parciales, gestione y lidere a la vez y asuma la necesidad permanente de aprender de la práctica. “Las actuaciones de los agentes de cambio no acostumbran a desempeñarse en un escenario de facilidades y, a menudo, se encuentran con determinadas problemáticas y resistencias que dificultan la implantación de las mejoras institucionales pretendidas.

En cualquier caso, avanzar en el desarrollo de organizaciones educativas exitosas exige otorgar a los agentes de cambio un cierto liderazgo capaz de contribuir al desarrollo de las mismas” (Gairín, 2009, pág. 26).

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

La gestión es importante porque hace que “los directivos animen una verdadera acción de cooperación y no de competencia” (Hugo, 2001).

La gestión juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados. Una institución bien gestionada, debe: garantizar el uso adecuado de todos los materiales, los medios y las nuevas tecnologías para desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje; utilizar el tiempo adecuadamente y ofrecer ambientes favorables para la convivencia; contar con mecanismos de evaluación que sean claros y conocidos por todos, utilizar los resultados para conocer sus fortalezas y debilidades. Así de esta manera, es posible establecer las estrategias de mejoramiento.

La calidad de la educación y la búsqueda de la excelencia en la gestión son fundamentales para alcanzar el desarrollo y la inclusión social. Si desplazamos una mirada por el mundo, comprobaremos que existen países que conceden anualmente premios a la calidad de gestión. Los impulsores de los premios han sido los gobiernos en forma conjunta con el sector privado porque saben que el arte de la gestión es un factor de éxito para mejorar la competitividad de sus países.

Por lo cual la gestión administrativa en los centros educativos es importante, porque imparte efectividad a los esfuerzos humanos a la vez ayuda a obtener mejores recursos. Dependiendo de la manera en que un centro educativo administre sus recursos, será la educación que dicho centro imparte, si un centro educativo posee una mala administración, en esa misma medida será la calidad de la enseñanza que oferta.

Dentro de los beneficios que puede generar la gestión en un centro educativo o empresa, detallo los siguientes:

- * Posibilita respuesta rápida a demandas cambiantes.
- * Proporciona la capacidad para adaptarse al cambio y manejar dicho cambio.
- * Maximiza la capacidad de la organización. Otorgando mejores resultados
- * Coordina los diferentes recursos internos y externos. En muchas ocasiones, un mismo proveedor tiene contacto con diferentes áreas de la empresa y no se aprovechan las sinergias que esto puede proporcionar.
- * Aporta una visión de conjunto y mejora la comunicación en la empresa.

- * Fija objetivos globales más allá de las visiones particulares de cada grupo, departamento o área.
- * Maneja presupuestos generales y costes de toda la organización.
- * Permite marcar prioridades dentro de las distintas acciones pendientes.
- * Permite aprender de las lecciones pasadas. Mediante la gestión de proyectos.
- * Aporta una correcta percepción sobre la auténtica capacidad del equipo, ya que maximiza las sinergias entre los distintos miembros.
- * Permite identificar los riesgos y problemas en fase temprana, permitiendo que se diseñen acciones correctivas a tiempo.
- * Aporta una visión centrada en el cliente, y defiende los intereses del mismo dentro de la organización.
- * Proporciona información a la Gerencia.
- * Asegura la calidad, ya que permite proporcionar al cliente un resultado acorde con los requisitos y con adecuación al uso.

2.1.5. Gerencia y Participación de la Institución Educativa

La educación es uno de los pilares fundamentales del desarrollo de cualquier sociedad. Así, la educación tiene como función principal la formación de ciudadanos íntegros que sirvan al desarrollo de las organizaciones y la sociedad en general; en ella se debe fomentar la construcción de conocimiento (docencia) y la investigación científica que generen impactos positivos en la sociedad, que permitan la identificación de oportunidades para el desarrollo regional o nacional y para el beneficio de la comunidad.

Por supuesto, como parte de las múltiples dimensiones sociales, la Universidad también debe ser el motor de desarrollo económico de las naciones, pero con la salvedad de que dicho desarrollo, y el conocimiento asociado a este, tenga sentido en términos de su apoyo al avance social y cultural de los pueblos y a su contribución en la reducción de las brechas sociales.

Sobre este tema, se manifiesta que: “La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno” (GRAFFE, 2002 , pág. 495).

El sistema gerencial a instaurar en la escuela consiste en:

- 1) Crear el deseo de emprender la mejora.
- 2) Crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa.
- 3) Proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo.
- 4) Hacerlo, ya que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas.

Se asume una gerencia participativa con miras a propiciar un ambiente lo suficientemente dinámico, interactivo, crítico y reflexivo que permita la búsqueda de la calidad y la excelencia en el aula.

Se propone un enfoque de la gerencia de los aprendizajes en el que cada uno de los actores educativos asuma el liderazgo compartido en la planificación, organización, dirección, evaluación y realimentación, el cual se desarrolla en un ambiente de comunicación, reflexión crítica y autorregulación durante el proceso que implica la construcción y reconstrucción de los saberes y el desarrollo de competencias (García, Piñero & Pinto 2009).

“El gerente educativo debe guiarse por las competencias que conforman su perfil, que lo conduce a conformar un rol protagónico de cambio social, de liderazgo, de actor-autor y o creador de los cambios y las transformaciones. A esto se agrega, la concepción de ser un gerente transformador, capaz de conducir a los entes vinculados con el quehacer educativo, con habilidades para pensar, diseñar, interactuar, utilizar, producir y comunicar información útil y confiable” (Molina, 2007).

Darle direccionalidad es una responsabilidad del gerente educativo, en base al proyecto educativo y demás proyectos de la escuela, donde la visión compartida y finalidades de la misma son el marco orientador obligado para emprender la transformación de la institución escolar, su gestión y las prácticas pedagógicas.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

“Gestionar es, en esencia, sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer. Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo. Es implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente” (Delgado, 2009, pág. 193).

“El liderazgo escolar es actualmente objeto de una atención sin precedentes. La agenda de la reforma educacional, en su permanente evolución, parece haber captado que el rol del liderazgo es en sí mismo una importante meta para la reforma y, simultáneamente, un vehículo para que otras cosas sucedan” (Leithwood, 2009, pág. 17).

El liderazgo educativo se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. En ese sentido sostenemos que el líder educativo es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educativo, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educativa.

La organización escolar es un ente tangible y localizable en el espacio. En él confluyen tensiones de naturaleza bien distinta, de carácter político y administrativo, sociales y culturales, además de las propiamente pedagógicas que en estos momentos no son

pocas. A todo lo cual se añade, por si no fueran suficientes las derivadas de las aspiraciones estrictamente individuales de los distintos agentes escolares.

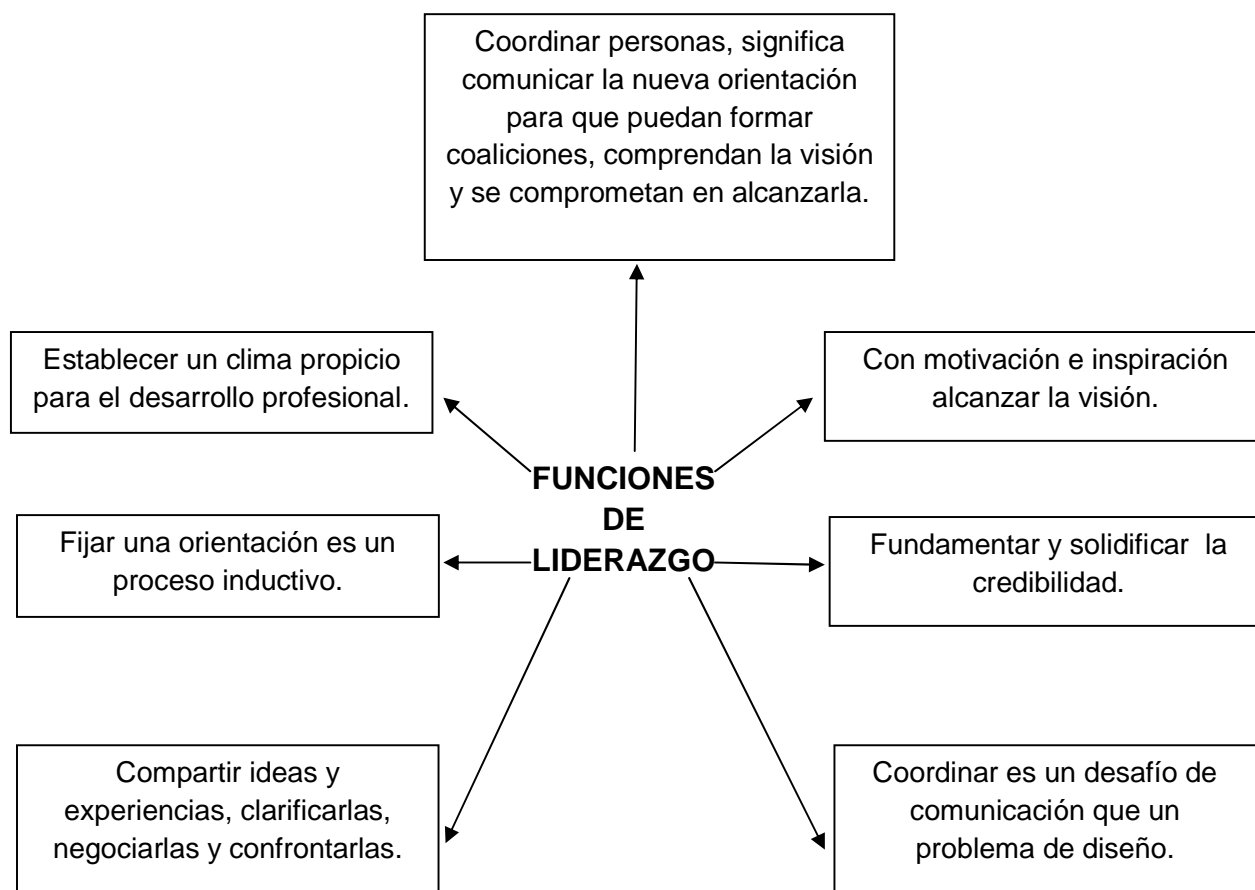
A decir de Koontz (2003), el liderazgo: “Es el arte o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. Por consiguiente, con los directivos es posible alcanzar el **LIDERAZGO EDUCACIONAL** y aplicar con él nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El Gerente de Proyecto debe ser un líder: una de sus responsabilidades es definir y comunicar la Visión del Proyecto y ayudar a su equipo a llegar a ella.

En conclusión podemos decir que el liderazgo no es una cualidad innata, un proceso que se adquiere, que implica destrezas y habilidad, puesto que poseen una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que, en el fondo, impregnan todos los documentos institucionales de la organización como la política, las estrategias, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana y su misión tiene una función simbólica y unificadora; además sirve de marco, guía y criterio para valorar en cualquier momento la identidad y conexión de la organización.

2.2.2. Funciones de Liderazgo



Las funciones del liderazgo dependen a que esté orientado, en el caso de la escuela Francisco Rigoberto Loiza Cueva; el líder se enfoca a inducir o persuadir a todos los involucrados en este proceso, a conseguir las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima; para ello se apoya en una coordinación adecuada y oportuna, junto a esta procura crear un ambiente propicio a través de la motivación, orientación e inspiración, para el logro de desafíos en beneficio de todos los integrantes del centro educativo.

2.2.3. Tipos de Líderes:

Las pautas para designar los tipos de líderes, han sufrido cambios importantes con el paso del tiempo, dejando de ser una característica exclusiva de los altos directivos y ha pasado a ser una competencia crítica buscada en todos los niveles de la organización. Autores como Cardona, Rey y Levicki, realizan una clasificación sobre los tipos de líderes de la siguiente manera:

El Líder Democrático

Es aquel que decide las cosas consultando a su equipo, pero mantiene el control. Esto es visto por su grupo como una valoración por el individuo, Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tienen problemas los ayuda y es prudente por respeto a los demás, pero a veces el Líder Democrático puede ser percibido como una persona insegura.

Cualidades del Líder Democrático

- Sabe qué hacer, sin perder la tranquilidad. Todos pueden confiar en él en cualquier emergencia.
- Nadie es marginado o rechazado por él; al contrario, sabe actuar de tal forma que cada uno se sienta importante y necesario en el grupo.
- Se interesa por el bien del grupo. No usa el grupo para intereses personales.
- Siempre está dispuesto a escuchar.
- Se mantiene calmo en los debates, sin permitir que se abandone el deber.
- Distingue bien la diferencia entre lo falso y lo verdadero, entre lo profundo y lo superficial, entre lo importante y lo accesorio.
- Facilita la interacción del grupo. Procura que el grupo funcione armoniosamente, sin dominación.
- Piensa que el bien siempre acaba venciendo el mal. Jamás se desanima ante la opinión de aquellos que sólo ven peligros, sombras y fracasos.
- Sabe prever, evitar la improvisación. Piensa hasta en los menores detalles.

- Cree en la posibilidad de que el grupo sepa encontrar por sí mismo las soluciones, sin recurrir siempre a la ayuda de otros.
- Da oportunidad para que los demás evolucionen y se realicen. Personalmente, proporciona todas las condiciones para que el grupo funcione bien.
- Hace actuar. Toma en serio lo que debe ser hecho. Obtiene resultados.
- Es agradable. Cuida su apariencia personal. Sabe conversar con todos.
- Dice lo que piensa. Sus acciones se corresponden con sus palabras.
- Enfrenta las dificultades. No huye, ni descarga el riesgo en los demás.

Líder 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.

Cualidades del Líder Participativo

- Líder participativo es aquel que se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen.
- Motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos.
- Fomenta la comunicación dentro del grupo.
- Estimula la cooperación entre los integrantes de la organización.
- A veces hay que ceder posiciones, aceptar lo que se decida aunque algunos no opinen el mismo.
- Es más difícil de lograr porque cuesta ponerse de acuerdo.
- Hace que la gente se capacite para poder asumir otras responsabilidades.
- Habla lo necesario, y sobre todo, logra hacer hablar a los demás.
- Escucha opiniones y acepta críticas.

El Líder Laissez-Faire ("Dejar Hacer").

Este tipo de liderazgo es el que ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva.

¿Cuándo es bueno? Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.

Cualidades del Líder Laissez-Faire

- Total libertad de decisión grupal o individual, sin participación del Líder.
- Diversos materiales proporcionados por el Líder, que aclara que aportará información siempre que se lo soliciten.
- No interviene en las discusiones.
- Prescendencia total del Líder.
- Muy infrecuentes comentarios sobre las actividades de los miembros.
- A menos que se le formulen preguntas; no intenta participar ni modificar el curso de los hechos.

Líder Emprendedor

El estilo líder emprendedor se refiere a los gerentes con buena disposición hacia nuevos retos y desafíos, son tolerantes con la disidencia y la diversidad de ideas y comportamientos distintos de sus subordinados, promoviendo así la participación. En estas condiciones, este estilo de líder puede estimular la creación de organizaciones con bajos niveles de centralización y con características más orgánicas (Zapata, 2011).

Cualidades del Líder Emprendedor

- Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados.
- Tienen iniciativa y motivación.
- Impulsa su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos.
- Establece las relaciones jerárquicas claras.

- No hace nada al azar, actúa con frialdad y positivismo.
- Combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

Líder Técnico

Liderazgo técnico es el proceso de crear un entorno en el cual la gente se siente y está autorizada. Detallando más, un entorno en el que la gente se siente capaz de tomar sus propias decisiones, siente que tiene responsabilidad, tienen la misma visión común del problema, tiene pocos obstáculos para realizar su trabajo, puede aportar ideas y comentarios que son tomados en cuenta.

Todo esto creado en un entorno de forma natural sin forzar a las personas y respetando las personalidades individuales de cada uno (Gracia, 2005).

Cualidades del Líder Técnico

- Conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes.
- Son imparciales y realistas.
- Brindan más importancia a la parte técnica.
- Son rígidos.
- Buscan resultados y se rodean de colaboradores.

Líder Autoritario y Paternalista

Tiene el ego enfático, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplan; hablan mucho de equipo y democracia, son muy influenciables, sus colaboradores pueden manipularlos sin que se den cuenta.

Los líderes paternalistas, tienen la labor que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo. Los seguidores tienen que tener mucho cuidado con las promesas que se les plantean, ya que si no se logra el objetivo tienden a caer en constantes desánimos, engaños y

frustrados por falsas promesas. Un líder carismático se diferencia del resto de las personas por la pasión con que vive cada día, por el hecho de tomar riesgos personales, manejar habilidades no convencionales y estar siempre dispuesto al sacrificio personal. Por eso el líder carismático provoca una confianza excepcional, ya que mientras mayor sea el riesgo mayor es la confianza que desarrolla y siempre está preocupado de las necesidades de sus seguidores (Blogger, 2008).

Cualidades del Líder Autoritario

Las principales características del liderazgo autoritario, son:

- Es dogmático.
- Sólo habla él.
- Es aquel que toma solo todas las decisiones (incluso las más importantes) sin consultar a los demás integrantes. No escucha opiniones ni acepta críticas.
- Se cree sabelotodo. Impone su voluntad con mañas o por la fuerza.
- No confía en los demás.
- Tiene claro lo que hay que hacer y está seguro que es la única forma correcta de hacerlo.
- Él es el que distribuye las tareas. Generalmente da órdenes y sólo acepta recibir respuestas de esas órdenes que da.
- Cuando se necesita tomar decisiones rápidas, el líder ya ha condicionado a sus adeptos para que acepten sin discutir sus decisiones.

2.2.4. Características del Liderazgo Educativo

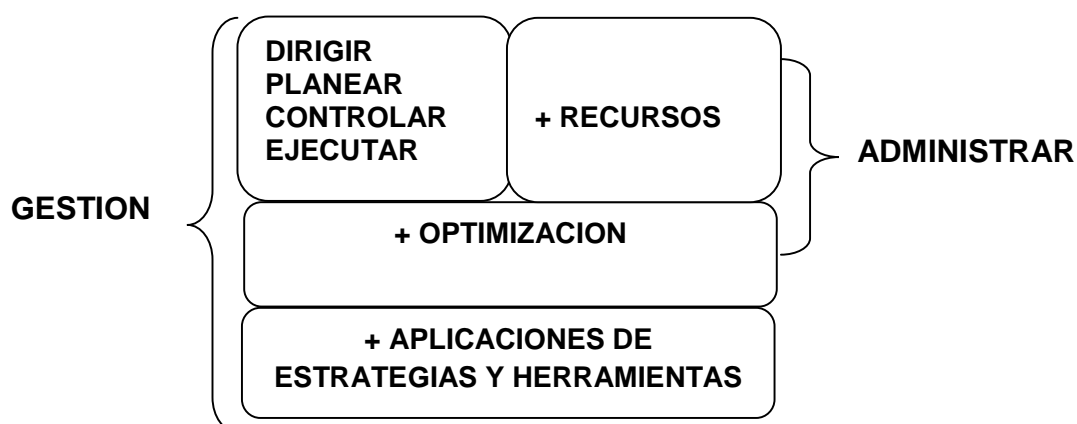
Según el Diccionario enciclopédico de Derecho de Guillermo Cabanillas, tomo III, Pág., 256, dice que: “dirigente es quien dirige, esto es gobernar, mandar, ordenar, esta persona es la que tiene influencia en los partidos o mandos políticos y en organizaciones sindicales”. El liderazgo educativo se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional. Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

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

2.2.5. El Liderazgo en la Gestión y en la Administración

“La capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Cuanto más baja sea la capacidad de una persona para dirigir, más bajo será el límite sobre su potencial. Cuanto más alto es el liderazgo, mayor es la efectividad” (Maxwell, 2003). Para una clarificación y previo análisis de conceptos, dejo impreso el siguiente cuadro sobre las diferencias entre estos temas.



Publicado por Rubio A.
<http://blogarubio.blogspot.com>.

En este contexto cambiante, competitivo, se necesitan nuevas formas flexibles, creativas e innovadoras de organización, decididas a formular planes de capacitación y profesionalización de su recurso humano, tanto en conocimientos, manejo de tecnologías acorde a los avances científicos y tecnológicos del momento, para su implementación en los procesos de producción de bienes y servicios de calidad, sin olvidar los planes de incentivos a su personal.

Estas nuevas organizaciones, surgirán y tomarán vida de la mano de nuevos liderazgos, que cuenten con las herramientas y competencias necesarias para llevar a cabo una gestión y administración, que responda a las demandas de nuestra sociedad cambiante.

“La verdadera medida del liderazgo es la influencia. Si un líder no tiene influencia, jamás podrá ser líder de otros” (Maxwell, 2003).

El autor nos trae el ejemplo de la princesa Diana, quién de ser una maestra del jardín de niños, se convirtió en una princesa que llegó a tener gran influencia sobre muchas personas. Además, el autor también nos presenta la diferencia entre liderazgo y administración. Liderazgo es influir sobre las personas para que lo sigan a uno, mientras que administración se concentra en mantener sistemas y procesos.

En la medida que los estudios del tema, vayan revelando el cómo hacer con mayor precisión la interpretación y comprensión de las conductas humanas, en esa misma medida aprenderemos acerca de las características personales que los seguidores atribuyen a los líderes carismáticos y transformacionales, y acerca de las condiciones que facilitan su surgimiento, por lo que serán más competentes para pronosticar cuando los seguidores muestren un compromiso y lealtad extraordinarios hacia sus líderes y hacia las metas de esos líderes. Por supuesto que este aprendizaje deberá manifestarse y capitalizarse en ambas vías para beneficio y provecho de toda la organización.

Para Robbins, (2004), los líderes de equipos eficaces desempeñan los siguientes 4 papeles:

- ❖ Actúan como medios de comunicación de los contribuyentes externos
- ❖ Solucionan problemas
- ❖ Manejan los conflictos
- ❖ Instruyen a los miembros del equipo

Las competencias, herramientas en manos de personas con liderazgo hacen que sus pronósticos gracias a su visión clara, sean los acertados y por tanto los conviertan en los líderes exitosos que anticipan el cambio, exploran vigorosamente las oportunidades, motivan continuamente a sus seguidores a llegar a altos niveles de productividad, compensándolos oportuna y adecuadamente, corrigen el desempeño pobre y conducen a las organizaciones hacia sus objetivos, simplificando los procesos y eliminando los pasos que no agregan valor.

Esto hace que las organizaciones en sí mismas sean un mecanismo de coordinación y control. Generando las reglas, las políticas, las descripciones de puestos y las jerarquías de autoridad, las cuales son ejemplos de instrumentos creados para facilitar la coordinación y el control. Desde el punto de vista educativo, se plantea que los resultados de las instituciones, o sea las elecciones de buenas estrategias y el desempeño de todos los actores involucrados en el proceso educativo, están predeterminadas en forma parcial por las características de quienes participan de la administración y gestión, como también de las prácticas de liderazgo con que lleven a cabo sus ejecutorias, según las funciones asignadas al cargo.

2.3. Diferencias entre Directivo y Líder

Refiriéndose como Directivo a la persona que se encarga de manejar una institución, centro, empresa o parte de ella, ya que cuenta con la facultad y el poder de dirigir, lo que se simplifica al manifestar sus acciones enfocadas en crear un conjunto más allá de las partes, tomando muy en cuenta que una institución no es la suma de las partes, sino

ese todo funcional armónico; comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no los instrumentos.

Como director no puede sacrificar ningún actor en detrimento de otros, ya que evidenciaría una falta una desarmonía en la ejecución.

En cambio el accionar de un líder se manifiesta en acciones como intentos de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Adicional, se puede denominar como líder, al ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión

Para un mejor manejo de la información, se presenta un cuadro comparativo de las principales diferencias.

<p align="center">DIRECTIVO “Existe por la autoridad”</p>	<p align="center">LIDER “Existe por la buena voluntad”</p>
<p>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.</p>	<p>Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p>
<p>Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Estimula la acción por orden.</p>	<p>Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p>
<p>Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p>	<p>Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p>
<p>Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p>	<p>Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p>
<p>Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p>	<p>Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p>
<p>Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p>	<p>Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p>
<p>Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p>	<p>Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p>
<p>En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por beneficio personal.</p>	<p>Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p>

Autor: Patricio Chuquimarca.

El directivo es un actor clave para el éxito de una institución escolar. Un director debe liderar el cambio. Lebrecht (2007), consultora educacional dice que: “la función principal del director de colegio es ofrecer un liderazgo y una gestión profesional para una unidad escolar. Esto con el fin de crear una base sólida que permita alcanzar estándares de alto nivel en todas las áreas de trabajo de la escuela”.

2.4. Diferencias entre Dirigente y Líder

Konntz (2003) manifiesta que: “El líder es aquel que posee el arte o proceso de influenciar para que participen dispuestos y con entusiasmo, hacia el logro de las metas del grupo.

La diferencia radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación. La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores; es autoridad moral. La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.

Por ende, el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas y la cual resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

A continuación se detalla en un cuadro comparativo las principales características de un dirigente y un líder.

DIRIGENTE	LIDER
Lograr que un grupo de gente avance hacia un objetivo.	Es alguien que consigue llevar a un grupo de gente hacia un objetivo.
El dirigente lo hace por obligación.	Encabeza un grupo por convicción.
Controla, supervisa e impone su autoridad.	Inspira y genera cambios.
Planifica, organiza y asigna.	El líder por la ideología.
Su carisma es institucional.	Su carisma es personal.
Produce resultados a corto plazo.	Prepara y elige el futuro.
Actúa sobre los recursos.	Lo hace sobre las emociones.
El dirigente pugna porque los principios se respeten.	El líder porque se disfruten.
EL dirigente confía más en la omisión.	El líder cree en la acción.
El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad.	Influye en la formación recursos de grupos de trabajo.

Autor: Patricio Chuquimarca

2.5. Los Valores y la Educación

Olarte (2004), menciona que “los valores se notan cuando se busca la paz y el progreso del grupo”. La formación de valores, un hecho importante que normalmente se pasa por alto debe de ser considerado con la debida seriedad e importancia ya que si un alumno se educa dentro de los valores sugeridos por su institución de educación, será un alumno mejor y un profesionista educado con principios que le beneficiarán a él mismo y a la sociedad dentro de la cual preste sus servicios y se desarrolle. Antes de tratar de decidir cuáles deben ser los valores que de manera general deban de adquirir y desarrollar los alumnos dentro del campo del diseño será importante definir que son los valores y lo haremos de una manera simple.

Un valor es cualquier cosa que me resulta un bien para mí y para la sociedad. Un valor es aquello que me hace crecer como persona. Los valores son el motor de nuestras vidas, esos bienes hacia los cuales tendemos. Cabe señalar que los valores se expresan por acciones y en este sentido quisiera agregar que estas acciones son éticas cuando están a favor de la naturaleza, de la vida, la salud y la dignidad del ser humano.

“Todo el mundo, niños jóvenes, adultos desean sentirse incluidos, esto es, reconocidos, tomados en consideración y valorados en sus grupos de referencia, (familia, escuela, amistades, trabajo), pero al mismo tiempo no puede perderse de vista que hay sujetos y grupos en mayor riesgo que otros a la hora de vivenciar con plenitud ese sentimiento de pertenencia” (Sarrionandia, 2008).

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos. Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades. Cuando juzgamos un acto, solemos afirmar que es ético o no ético y en tal caso entendemos por ética el conocimiento de lo que está bien o mal. La ética de una profesión viene a ser el conjunto de normas con la cuales definimos como bienhechoras o perjudiciales ciertas acciones, prácticas y relaciones profesionales.

Las acciones siempre están enmarcadas por una serie de principios y valores imprescindibles, a saber: la honestidad, la integridad, el compromiso, la responsabilidad, una conducta intachable, la dedicación, el respeto, la excelencia. Al mismo tiempo es importante no perder de vista que las relaciones particulares, mediante las cuales se vincula el individuo con la sociedad, se basan sobre todo en la necesidad, la gratitud, la utilidad, la cooperación y la unión.

Los valores morales surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia; para que se dé esta transmisión de valores son de vital importancia la calidad de las relaciones con las personas significativas en su vida, sus padres, hermanos,

parientes y posteriormente amigos y maestros. Es además indispensable el modelo y ejemplo que estas personas significativas muestren al niño, para que se dé una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Generalmente desde la educación inicial se pretende que los educando aprendan y desarrollen los valores que se consideran importantes y que se deben de fomentar, valores como: la Libertad, la Justicia, la Equidad, la Fraternidad, la Dignidad humana (que contempla el desarrollo integral del individuo e incluye dentro de la misma el ejercicio pleno de las capacidades humanas, conocimiento y respeto por los derechos humanos, la salud, el deporte, la creación artística, entre otras).

2.6. Gestión Educativa Estratégica

En la actualidad se trata de construir un modelo de gestión educativa estratégica con una visión transformadora de los viejos esquemas de administración, de organización y de rediseñar las competencias de los nuevos profesionales que demanda la sociedad. Esta transformación supone cambiar a partir de un modelo de administración arraigado en el pasado, hacia un modelo con una perspectiva del presente hacia el futuro; ya que solo este cambio permitirá situar los centros educativos en óptimas condiciones para lograr avanzar hacia los objetivos planteados.

La gestión tiene al menos tres ámbitos de trascendencia; el primero se refiere a la acción diligente que es efectuada por una o más personas para lograr los objetivos esperados, en este sentido la gestión es un hacer. El segundo va encaminado al campo de la investigación, el mismo que es visto como un proceso formal y sistemático para producir conocimientos sobre los fenómenos observables en el campo de la acción; en este sentido, la gestión es un ente de estudio de quienes se dedican a la investigación ya que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo y verlo desde nuevas perspectivas. El tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo; el mismo que es definido como un campo en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con el propósito de transformarla o mejorarla, haciéndola más eficiente, y así utilizar mejor los recursos disponibles.

En síntesis, busca el diseño y la experimentación de nuevas formas de acción basados en el conocimiento producido por la investigación; por consiguiente y viendo desde un punto de vista de la teoría organizacional.

Jiménez, (2008) señala que “La gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una forma de comprender y conducir la organización social”.

Ante lo expresado, afirmamos que se trata de la construcción del conocimiento a través de una visión compartida, involucrando a todos los actores y dotándolos de las competencias que les permitan afrontar los diferentes contextos en los que se desenvuelvan. Sin embargo es todo un desafío que debe asumir el responsable de dirigir un centro educativo, ya que se requieren directores comprometidos, conscientes de la labor que realizan, con manejo de inteligencia emocional, así también como habilidades para el liderazgo y la buena toma de decisiones; que se planten retos y acciones a corto y largo plazo. Por lo que administrar un centro educativo demanda de una gestión estratégica, sistemática y evidente, que esté diseñada para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño del mismo, involucrando a todos los actores interesados en que funcione de la mejor manera.

2.7. Gestión Escolar

“La participación eficaz en el trabajo requiere además del conocimiento de la dinámica escolar, de actitudes propicias para dialogar, escuchar y analizar opiniones de otros, así como para establecer acuerdos” (Sylvia, 2009).

El trabajo cotidiano del maestro con sus alumnos se realiza en el contexto de una organización en la escuela, que tiene características específicas, derivadas tanto de las disposiciones normativas nacionales y estatales como de su historia particular y las características del contexto local en que se ubica. Estas características que en la realidad cotidiana se constituyen en normas, explícitas o implícitas suelen manifestarse,

efectivamente, en prácticas escolares y docentes: las formas de asumir las responsabilidades profesionales, la interpretación que se hace de las disposiciones administrativas (por ejemplo, de las sanciones consecuentes al incumplimiento de las responsabilidades laborales o de las demandas de ejecución de programas extracurriculares), los estilos de dirección, las relaciones que se establecen entre el personal docente y entre éste y el personal directivo, y la importancia que se concede a la participación de las madres o de los padres de familia, entre otras.

Las características particulares de cada escuela ejercen una gran influencia en el proceso que experimentan los alumnos que asisten a cada plantel educativo, en el desempeño de los maestros en su tarea central y en los resultados educativos que los alumnos obtienen al egresar de la escuela primaria. Por estas razones, el conocimiento de la organización y del funcionamiento de la escuela (es decir, la gestión escolar) y en especial de su impacto en la calidad de la educación es indispensable en la formación de los futuros maestros.

Por otra parte, según las conclusiones de diversas investigaciones y los lineamientos de la política educativa nacional, uno de los principales retos que se enfrentan para mejorar la calidad de la educación es la transformación de la organización y del funcionamiento cotidiano de cada escuela; es decir, el establecimiento de nuevas formas de trabajo y de relación entre los profesores, de tal modo que cada una de las escuelas funcione como unidad; es decir, que disponga de metas y principios compartidos, donde la tarea central de cada profesor es la enseñanza en cada grupo, la cual obedezca a criterios comunes acordados por todos los integrantes de la planta docente y directiva.

2.8. La Escuela transformada, una Organización Inteligente y una Gestión efectiva

“Es necesario entonces decidir por el conocimiento significativo, el desarrollo de la capacidad reflexiva, crítica y creativa, lo que implica desarrollar valores, la conciencia social y política para que el alumno tenga las herramientas para entender su entorno,

transformarlo en pos de una sociedad nueva y mejor. Para que tenga un futuro con más felicidad” (Gomez, 2009, pág. 25).

El cambio constante y el progreso han sido desde hace tiempo el sello distintivo de la era moderna. Los avances de la ciencia y la tecnología han reportado enormes beneficios. Mucha gente se siente desconcertada por este cambio veloz. Pero el problema no radica esencialmente en la aceleración del cambio propiamente, sino en la incapacidad de nuestras sociedades para hacer frente a las transformaciones sin sufrir una crisis. La tradición intelectual que hemos heredado concibe el futuro como algo que puede predecirse, para lo cual basta adquirir los conocimientos suficientes. Lo que hasta ahora fue una fuente esencial de estabilidad, hoy aparece como una fuente de rigidez. La gran organización devino en burocracia, y se requiere ahora una reconversión.

Esto quiere decir que se necesita encontrar otra fuente de estabilidad que permita enfrentar los cambios de manera más flexible. Estas transformaciones se están llevando a cabo ya en algunos ámbitos de la sociedad (Instituciones, empresas), porque forman parte de un cambio cultural de mayor alcance que ya está en curso, el que modificará la manera en que comprendemos muchos aspectos de nuestras vidas.

A las necesidades que surgen de este cambio cultural debemos dar respuesta desde la educación, pero no solamente proponiendo transformar los aspectos curriculares, sino teniendo en cuenta también que la organización y la gestión deben formar parte de este cambio tanto en lo que se refiere al plano del gobierno central cuanto en lo que hace específicamente a las unidades escolares.

El conjunto del sistema educativo puede verse como una serie de organizaciones que traban o facilitan la provisión de un servicio equitativo de calidad. Es en la institución escolar como ‘unidad de servicio’ donde se juega la suerte de la calidad y la equidad de la oferta educativa. Esta visualización de la importancia central de la escuela permite también colocarla en otro lugar: unidad de organización del servicio.

Creo que esto es un avance frente a conceptualizaciones anteriores que ponían el énfasis sólo en el aula como espacio unitario preferente del sistema educativo. Debido a que la acción básica de la educación se desarrolla en el aula, durante mucho tiempo se pensó que la unidad de cambio del sistema educativo era ésta. Así, los esfuerzos innovadores durante las décadas de los sesenta y setenta tuvieron como centro principal al docente y su tarea de enseñar. Se desarrollaron diferentes propuestas curriculares para el nivel primario o medio, u otras referidas a asignaturas o disciplinas específicas como lengua, matemática o ciencias. Éstas comprendían capacitación para los docentes, guías de trabajo para el docente y el alumno, material didáctico, etc.

Estos esfuerzos no rindieron el resultado previsto porque si bien es cierto que la acción básica de la educación se desarrolla en el aula, las coordenadas organizativas del aula están necesariamente atadas a los aspectos de organización y gestión de la institución escolar. Las normas organizativas de la institución fijan su impronta en la situación de aula, y estrechan los límites de libertad restringiendo las opciones posibles.

Los estilos de gestión permiten también diferentes niveles de creatividad y autonomía. Para los que consideramos que la unidad de transformación de la educación es la institución y no el aula, los modelos de organización y gestión institucional adquieren una importancia central ya que, por ser facilitadores o condicionantes de las opciones del trabajo áulico, el reto de la transformación se concentra hoy en estos aspectos.

“El gran desafío de la Gestión de la educación, está definido por el paso de un sistema centralizado y jerárquico, a un sistema en el cual se tiende hacia una descentralización a nivel comunal, con la intención de llegar a un desarrollo local del sistema educativo, siendo en el establecimiento donde se determina la forma en que se introducen las intervenciones educativas” (Sonia Lavín, Silvia del Solar, Andrés Padilla, 2000, pág. 13).

METODOLOGÍA

3.1. Participantes

La unidad educativa fiscal mixta, Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, fue creada el 5 de Mayo de 1990, como una entidad anexa al Instituto Tecnológico Cariamanga; trabajando con régimen costa, en un horario vespertino y haciendo uso de la infraestructura del Instituto antes mencionado. En el año de 1995, se posesionó como nuevo director el Lcdo. Carlos Chuquimarca Masache; en el año de 1997 se inaugura la infraestructura propia del centro educativo, la cual contaba con 13 aulas, 1 cancha deportiva, espacio de recreación, bar, servicios básicos, y empezó a laborar en horario matutino.

Siguiendo con el debido proceso, la entidad educativa pasó a ser registrada con el nombre de escuela **Francisco Rigoberto Loaiza Cueva** en el mes de noviembre del año 2011.

La estructura del proceso de investigación está basado en los tipos de liderazgos y valores, como objeto de investigación. La institución cuenta con 14 docentes, incluido el Director y 170 estudiantes, de los cuales se ha tomado como muestra lo siguiente:

- 1 Director
- 13 docentes
- 34 estudiantes
- 10 padres de familia

Con referencia a los estudiantes, se procedió a extraer la muestra poblacional aleatoria, a diferencia de los docentes, a los cuales aplicó la encuesta a toda la población.

Para la población estudiantil se aplicó las encuestas a los estudiantes del sexto y séptimo de básica, adicional, 10 padres de familia de la directiva de los diferentes años de educación básica fueron tomados al azar; todo se realizó en base al muestreo aleatorio simple.

Es importante señalar que en esta institución, trabajan en su gran parte varones al igual que la población estudiantil. En cuanto a los padres de familia, fue muy difícil acceder ya que los padres no mostraron predisposición a las mismas, por lo que en la primera reunión del año 2010-2011 se solicitó la realización de la encuesta.

TABLA 1: PERSONAL DIRECTIVO

La unidad educativa “Francisco Rigoberto Loaiza Cueva” se encuentra formada por los siguientes directivos:

ESCUELA FRANCISCO RIGOBERTO LOAIZA CUEVA		
	N°	EDAD
Directivos (Director)	1	50 a 60 años
Primer vocal	1	50 a 60 años
Secretario	1	40 a 50 años
Tesorero	1	40 a 50 años
Representantes por ciclo	4	30 a 50 años

Fuente: Encuesta directa a Director de la escuela “FRLC”
Elaboración: Patricio Chuquimarca.

Según lo estipulado por la ley de educación ecuatoriana, se establece que, cuando una entidad educativa, cuenta con un número de docentes mayor a 12, se debe conformar un consejo directivo de profesores, el cual debe estar integrado por el director, el primer vocal, secretario, tesorero y un representante por cada ciclo, en total 4 docentes que se sumarían a esta conformación de 8 personas con los que se estructura la organización directiva de la Institución.

Se debe aclarar que los directivos a excepción del director, cumplen con labores directivo-docentes, por consiguiente fueron tomados en cuenta para la aplicación de las encuestas a docentes.

TABLA 2: PERSONAL DOCENTE

El personal docente es todo aquel funcionario y empleado con funciones de enseñanza o de apoyo a la enseñanza, de dirección y supervisión de la educación. En otras palabras, los maestros, directores de escuela, bibliotecarios, orientadores, trabajadores sociales y otro personal con funciones técnicas, administrativas y de supervisión del sistema, que posean certificados docentes expedidos conforme a la ley correspondiente.

ESCUELA FRANCISCO RIGOBERTO LOAIZA CUEVA			
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Directivos (Director)	1		1
Docentes de planta	7	4	11
Docentes contratados	2		2

Fuente: Encuesta directa a Director de la escuela "FRLC".
Elaboración: Patricio Chuquimarca.

TABLA 3: TÍTULOS ACADÉMICOS

Una titulación académica o título académico, es una distinción dada por alguna institución educativa, generalmente después de la terminación exitosa de algún programa de estudios.

ESCUELA FRANCISCO RIGOBERTO LOAIZA CUEVA	
Directivos (Director)	Licenciado
Docentes de planta	Licenciados
Docentes contratados	Licenciados

Fuente: Encuesta directa a Director de la escuela.
Elaboración: Patricio Chuquimarca.

TABLA 4: POBLACIÓN ESTUDIANTIL

El concepto de población proviene del término latino *populatio*. En su uso más habitual, la palabra población estudiantil hace referencia al grupo formado por las personas que realizan actividades educativas en un determinado y fundamentado lugar de educación.

ESCUELA FRANCISCO RIGOBERTO LOAIZA CUEVA			
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Estudiantes	96	74	170

Fuente: Encuesta directa a Director de la escuela "FRLC".
Elaboración: Patricio Chuquimarca.

Según datos registrados en el periodo 2011-2012, se encuentran inscritos en la entidad educativa, 96 hombres y 74 mujeres, sin presentar novedades de retiros actualmente.

TABLA 5: POBLACIÓN ESTUDIANTIL DIVIDIDA POR AÑOS DE EDUCACIÓN

ESCUELA FRANCISCO RIGOBERTO LOAIZA CUEVA			
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
PRIMER AÑO	11	10	21
SEGUNDO AÑO	8	11	19
TERCER AÑO	13	8	21
CUARTO AÑO	13	9	22
QUINTO AÑO	8	9	17
SEXTO AÑO	26	15	41
SÉPTIMO AÑO	17	12	29
TOTAL	96	74	170

Fuente: Encuesta directa a Director de la escuela "FRLC".
Elaboración: Patricio Chuquimarca.

La entidad educativa cuenta con 7 niveles de educación básica, tal como lo estipula la ley de Educación, haciendo notar que existe un equilibrio numérico en todos los niveles, a excepción del sexto año que cuenta con 41 estudiantes, siendo este año el de mayor porcentaje estudiantil.

3.2. Técnicas e Instrumentos

La Observación

Esta técnica de investigación consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en la cual se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

La Entrevista

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado. Se realiza con el fin de obtener información.

La entrevista es una técnica antigua, constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir.

La Encuesta

Esta técnica permite a través de la aplicación de cuestionarios, obtener información precisa, la cual servirá para una rápida tabulación, interpretación y análisis de los datos recopilados.

La Encuesta se utilizó para obtener información de la población de la escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, sobre la importancia de la gestión, liderazgo y los valores en dicha entidad educativa.

El Cuestionario

Los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista; sin embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiada en algunas situaciones e inapropiadas en otra. Al igual que la entrevistas, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad.

El cuestionario abierto se aplica cuando se quieren conocer las opiniones y experiencias generales; también son útiles al explorar el problema básico. Mientras el cuestionario cerrado limita las respuestas posibles del interrogado. Por lo que en la investigación se ha utilizado ambos tipos de cuestionario.

3.3. Método y Procedimiento

3.3.1. Método

Los métodos fueron los caminos, las pautas, los indicios que se utilizaron para concretar la investigación y sobre todo para facilitar las normas de análisis científico en la solución de los objetivos propuestos.

Se utilizaron los siguientes métodos:

MÉTODO INDUCTIVO: Con sus pasos:

- **La Observación:** Permitió ponerse en contacto directo con los docentes, alumnos, directivos, padres de familia y entorno comunitario
- **La Comparación:** Sirvió para establecer semejanzas y diferencias, sobre los datos obtenidos.

- **La Abstracción:** Se la utilizó para separar mentalmente las cualidades de los investigados y para considerar a los sujetos en su esencia sobre las respuestas que manifestarán en las encuestas.
- **Generalización:** Sirvió para introducir este conocimiento en otro ya tratado.

La aplicación de este método, facilitó conocer aspectos particulares o específicos sobre la gestión y práctica de los valores morales básicos, como sus consecuencias positivas y negativas dentro de la comunidad educativa y de la sociedad, para luego llegar a afirmaciones de carácter general.

MÉTODO DEDUCTIVO: Con sus pasos:

- **Aplicación:** De los instrumentos de recolección de datos sobre la gestión, liderazgo y valores en la escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, para su respectivo análisis.
- **Comprensión:** Facultad para entender los problemas que están causando los antivalores y proponer alternativas de solución.
- **Demostración:** Representar los datos de los problemas en gráficos para su mejor comprensión.

Este método se utilizó para conocer aspectos generales, de los problemas que están dificultando la gestión, liderazgo y a su vez están ocasionando los antivalores; con el objetivo de tratarles en forma concreta y buscar alternativas de solución que erradiquen los aspectos nocivos que impidan el progreso en todo lo relacionado a la unidad educativa Francisco Rigoberto Loaiza Cueva de la ciudad de Cariamanga cantón Calvas.

3.3.2. Procedimiento.

La aplicación de estos documentos permitió la obtención de datos necesarios para llevar a cabo este estudio y de esta manera verificar en qué sentido se viene

desarrollando la gestión del liderazgo y valores en la escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva.

La presente tesis fue elaborada partiendo de bosquejo de títulos, subtítulos, notas y búsquedas bibliográficas tanto en libros como en el Internet; el mismo que representa una profundización de los conocimientos estudiados; lo cual ha permitido ponerlos en práctica en la presente investigación a través de la búsqueda de técnicas investigativas mediante dos fases: Proyecto de grado I en el que se realizó la aplicación de encuestas a directivos, padres de familia, docentes y alumnos, a luego la redacción del marco teórico acorde al tema.

Posteriormente se realizó el análisis FODA, código de ética, normas de la Institución y más instrumentos que constituye una descripción fundamentada de cada uno de los aspectos que se desarrollan que en la escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva de la ciudad de Cariamanga.

El proyecto de grado II fue tomado para la fase del desarrollo de la tesis partiendo del resumen, introducción, marco teórico, luego la profundización del diagnóstico a través de la tabulación de encuestas, que permitieron ubicarse en los puntos débiles que causan el problema en la institución, para con ello, a través de las conclusiones y recomendaciones, emitir la propuesta de mejora que sin lugar a dudas servirá de pilar para la institución.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

4.1.1. Los Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores

4.1.1.1. Manual de Organización

Comprende los instrumentos de gestión educativa como podemos citar los siguientes:

La Ley de Educación - El Reglamento de Educación - El Proyecto Educativo Institucional - El Plan de operativo Anual - Las Mallas Curriculares - Los Bloques Curriculares y El Plan de Aula.

Debo manifestar que la escuela fiscal mixta Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, no cuenta con este tipo de documento, en vista que al tratarse de un centro de educación primaria, no está exigida a realizarlo, según declaraciones del directivo.

Adicional se argumenta que según la nueva ley de educación, llevada a cabo por el Ministerio de Educación y Cultura, exige la elaboración y posterior ejecución del Código de Convivencia y del PEI; documentos en los cuales se engloba todo lo relacionado al manual de organización y al código de ética.

4.1.1.2. El código de Ética

Pone de manifiesto el valor que posee cada persona y su entorno social, así como la afirmación de los principios que han de prevalecer en las relaciones, con el fin de mantener un alto nivel ético en el ejercicio profesional resaltando la verdad.

La presenta información a desarrollar son las pautas que se utilizaron para incluir lo relacionado al código de ética en la elaboración del código de convivencia que rige a la Institución Educativa investigada.

Realizada la elaboración del código de convivencia por parte de los integrantes de la entidad educativa, esta debe ser revisada por las autoridades representantes del Ministerio de Educación y Cultura para su posterior aprobación y ejecución.

A continuación se detalla los puntos tomados en como referencia al código de ética para la elaboración del código de convivencia de la Escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva.

- **INTEGRIDAD**

Distinguirse por una conducta tal que las palabras y las acciones sean congruentes, honestas, dignas y creíbles, fomentando una cultura pedagógica de calidad y de justicia, basada en valores y principios requeridos indefinidamente por la sociedad.

- **BIEN SOCIAL**

Respetar el compromiso irrenunciable de servir a la comunidad docente, con la finalidad de motivarlos en el quehacer educativo, orientándolos al uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.

- **SUPERACIÓN ACADÉMICA**

Adoptar una clara voluntad de participar con ahínco, con entusiasmo y responsabilidad en la elaboración del proyecto, sin menoscabo de la libertad de los futuros usuarios, respetando su entorno próximo, su idiosincrasia, etc., pero siempre buscando la superación tecnológica-pedagógica fortaleciendo sus habilidades y sus destrezas usando las tecnologías de la información en el proceso enseñanza-aprendizaje.

- **IMPARCIALIDAD**

Sin distinción de género, credo, etnia, nivel social, económico o rasgos políticos, etc. Se actuará siempre sin otorgar preferencias o privilegios, en favor del uso del Modelo de Capacitación a Docentes y de los beneficios académicos que de este emanen.

- **LIDERAZGO**

Es un compromiso insoslayable, apoyar, promover/difundir, la Misión, la Visión y toda la filosofía educativa que encierra el Modelo así como su contenido con la intención de consolidar una Sociedad de la Información.

- **EFICIENCIA**

Optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos, definiendo la entidad como una organización administrativa racional para el cumplimiento de funciones y servicios.

- **TRANSPARENCIA**

Todas las acciones que realiza la entidad educativa son públicas y por lo tanto de interés general, por consiguiente se cuenta con la obligación de rendir cuentas ante el estado y la sociedad.

4.1.1.3. EL Plan Estratégico

Es un documento en el que los responsables de una organización institucional, refleja cual será la estrategia a seguir por sus institución en el medio plazo; es creado para trazar un mapa de la organización que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Comprende: Principios filosóficos, valores institucionales, misión, visión, política general, política de calidad y estrategia general.

En lo referente a la escuela investigada, si cuentan con el Plan Estratégico, el mismo que fue creado en el año 2010 y que tiene vigencia para 5 años.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

Es una planificación a corto plazo cuya realización es para un año, tiene por finalidad concretar la ejecución del proyecto educativo institucional, surge la visión, la misión, objetivos, propósitos, estrategias y se vuelve operativa a través de los proyectos específicos de implementación. El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran por parte de los responsables de una entidad educativa los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la institución, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

El director de la unidad educativa Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, manifiesta que la planificación institucional, está desarrollada actualmente, basándose en el Plan Educativo Institucional, dejando constancia que la junta de profesores está trabajando en este aspecto y se reunirá en el mes de Agosto del presente año, para presentar el POA para el periodo lectivo 2012 – 2013.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El P.E.I. es un proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país.

Es un proceso, en tanto requiere decisiones que no se dan en forma acabada. No son pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto. Se toma en consideración que la institución tiene su propia dinámica y la realidad y el entorno se ajustan a la misma. Hablar de un proceso es reconocer que hay un

margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianeidad de la vida institucional.

Haciendo referencia a la Unidad Educativa Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, se adjunta en anexos (A1), el documento en donde su director, explica las causas del porque aún no se cuenta con el PEI en este centro educativo.

4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

MISIÓN

La Escuela fiscal Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, ubicada en la Parroquia Cariamanga, Cantón Calvas, Provincia de Loja; Institución dedicada a la formación de la niñez y descubriendo al máximo sus potencialidades, tiene como misión, brindar a sus alumnos una formación de calidad, que les permita desarrollar relaciones armoniosas consigo mismo, con la escuela y con su entorno natural y social.

Esta misión propuesta por la escuela fiscal mixta Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, refleja como su principal ámbito de actuación en que a más de dotar a sus alumnos de conocimientos científicos, pone énfasis en una formación humana, en donde intervendrán los valores como: la responsabilidad, la puntualidad, cumplimiento con sus obligaciones estudiantiles, la solidaridad y compañerismo, el respeto a las demás personas sin discriminaciones y a las decisiones tomadas por la mayoría, logrando su formación integral para que se transforme en un individuo útil, con sólida formación en conocimientos y valores.

VISIÓN

La visión de La Escuela fiscal Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, textualmente dice:

Queremos que nuestra escuela fiscal mixta, cuente con un aspecto físico atractivo, acogedor, con la ayuda de los niños y niñas, padres de familia, representantes y sobre todo las autoridades locales, provinciales y nacionales.

Aspiramos a que sea un plantel que ofrezca un mejor nivel académico, con aulas que representen las condiciones necesarias para que los alumnos desarrollen los procesos cognitivos, afectivos y psicomotrices, acordes a su diversidad y diferentes niveles de aprendizaje. Obtener docentes bien capacitados y motivados para que orienten los conocimientos en base a los contextos: familiar, escolar, social, científico, tecnológico y ecológico, que exige actualmente la era que vivimos, utilizando las mejores estrategias metodológicas y nuevas técnicas orientadas siempre a resolver los obstáculos y problemas de la vida diaria de manera crítica, reflexiva, creativa, práctica, solidaria, equitativa, libre con responsabilidad, identidad y autonomía.

Tomando en cuenta el proceso permanente de: obtener información, formular juicios de valor y tomar decisiones considerando los elementos del currículo, dentro del marco constitucional, acuerdos, reglamentos y el manual de convivencia. Promoviendo así las buenas relaciones entre los actores educativos con responsabilidad, respeto, honestidad, solidaridad, calidez afectiva, justicia, amor, entre otros. En conclusión, nuestra visión es incluyente, personalizadora, socializadora, participativa, democrática, con una actitud positiva, libre y voluntaria.

Dentro de la visión planteada por la institución, se puede notar que existe un ambicioso cambio, encaminado a mejorar la calidad de educación y el prestigio de la escuela.

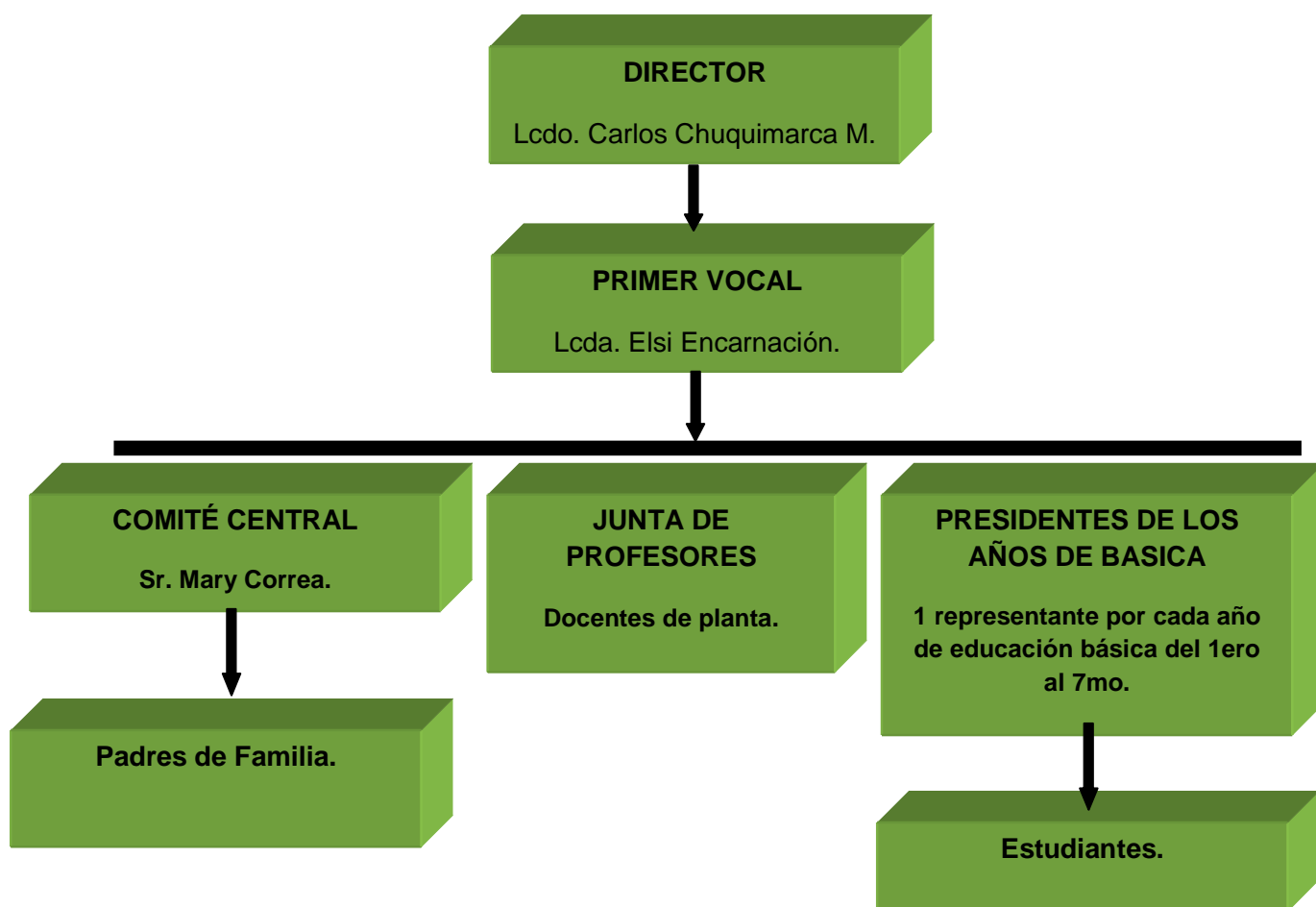
La educación en la actualidad está olvidando su objetivo fundamental que es la formación de la personalidad de sus educandos, si bien es cierto esto le corresponde a la familia, pero también es fundamental que se incluya en los centros educativos; y en este sentido existe algo muy importante dentro la visión institucional, que es obtener docentes bien capacitados para así cultivar en los alumnos y en los actores de la educación, actitudes y valores como la democracia, la honestidad, la transparencia, la justicia, la libertad, la equidad, la solidaridad y la responsabilidad entre otros; es decir es

una institución que no pone énfasis únicamente en la formación científica sino que practica una educación también en valores.

4.1.2.2. El Organigrama

Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad respectivamente.

Organigrama de La Escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva



Tomada: Institución Educativa.

El organigrama de la Institución Educativa representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan según su Jerarquía de arriba abajo en una gradación descendente.

Según el organigrama se tiene al Director en el primer nivel como máxima autoridad, seguido del Primer vocal y la Junta general de profesores, integrado por los 11 docentes; seguidamente consta el Comité Central que representa a los padres de familia y finalmente se encuentran los presidentes de los años de educación básica.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

Se debe recordar que la adecuada gestión de una institución educativa puede convertirse en una fortaleza o en una debilidad del centro educativo; llegando a ser fortaleza si a través de este proceso, se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa a fin de ofrecer un servicio de calidad.

En la escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, la gestión llevada a cabo en un lapso de 10 años, por parte de su director, ha tenido gran aceptación por parte de todos quienes conforman la comunidad educativa, en vista que por medio de la gestión ante entidades y ministerios gubernamentales y de autogestión con la participación de todos los integrantes de esta comunidad, se ha logrado la construcción de aulas, laboratorio, cancha deportiva, área de recreación, bar y la mejora en la infraestructura, elementos que se convierten en una **fortaleza** de la Institución Educativa, al poder brindar mayores servicios para beneficio de alumnos, docentes y autoridades en general.

En conclusión, la gestión del líder educativo es la de ejercer la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la

aplicación de los planes y programas institucionales, siguiendo los lineamientos requeridos por el MEC.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades que brinda la Escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, está basado en la ardua labor de todos sus integrantes por cimentar conocimientos positivos y generar un eficaz trabajo en valores. Por tal motivo, la dedicación por parte de su personal y la sólida participación de todos quienes integran la comunidad educativa buscan conseguir contrarrestar el sinnúmero de amenazas que se presentan durante el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de la escuela antes mencionada; con el único fin de obtener una educación de calidad que sirva para generar oportunidades a los educandos en su preparación básica y profesional.

4.1.4. Matriz FODA

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL
ESCUELA FISCAL MIXTA FRANCISCO RIGOBERTO LOAIZA CUEVA
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura escolar adecuada.	Falta de capacitación en el ámbito de liderazgo.
Gestión del directivo entregada a la mejora de la Institución.	Alumnos nuevos con déficit de aprendizaje.
Profesores titulados con especialidad.	Existe poca importancia en promover el desarrollo profesional de los docentes y la investigación educativa.
Personal docente con mística de trabajo y con aplicación de técnicas activas en el proceso enseñanza aprendizaje.	Falta de interés del estudiante por aprender.
Material didáctico adecuado.	Frecuente inasistencia de los alumnos.

Afinidad en la relación alumnos-maestros-padres.	La utilización inadecuada de los recursos didácticos por parte de los docentes.
Solidaridad colectiva en pro de un futuro mejor.	Falta de hábitos de lectura en el alumnado.
Cuentan con un Código de Convivencia.	No cuentan con el manual de Organización.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Supervisión permanente otorgada por la Dirección de Educación.	Alcoholismo en los alrededores de la Institución.
Trabajo en conjunto con la ONG. (Ayuda en Acción).	Asignación presupuestaria insuficiente por parte del Estado.
Ser anexa a un Instituto Educativo donde se dicta talleres de carpintería, mecánica, música y danza.	Uso inadecuado de las tecnologías en los diferentes contextos de vida de los estudiantes.
Flexibilidad para poder desarrollar los planes didácticos.	Desorganización de los hogares.
Participación permanente de los estudiantes en eventos culturales y deportivos a nivel cantonal y provincial.	Poca vigilancia Policial en el sector aledaño a la Institución.
Colaboración de los padres de familia para actividades extracurriculares.	Migración de los padres de familia que repercuten en el estado emocional del alumno y en su rendimiento académico.
Apoyo de las autoridades seccionales, provinciales y nacionales.	Influencia negativa de los programas de televisión e Internet.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De la encuesta a Directivos

El centro educativo, objeto de estudio de la presente investigación, se encuentra ubicada en el barrio la Fragua de la ciudad de Cariamanga del Cantón Calvas; se trata

de una escuela fiscal mixta que labora con régimen costa en jornada matutina y que es anexa al Instituto Tecnológico Superior Cariamanga.

Actualmente cuentan con infraestructura propia y dependen económicamente de los fondos públicos asignados por el ministerio de economía y finanzas del Ecuador a través de partidas presupuestarias entregadas designadas al ministerio de educación y cultura.

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	13
b. Coordinadores de área.	–	–
c. Por grupos de trabajo	5	62
d. Trabajan individualmente.	2	25
e. No contestan.	–	–

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Escuela “FRLC” de Cariamanga.

Elaboración: Patricio Chuquimarca.

Para la interpretación de esta tabla, se expone lo estipulado por la ley de educación ecuatoriana, en donde se establece que cuando una entidad educativa, en este caso la escuela investigada, cuenta con un número de docentes mayor a 12, se debe conformar un consejo directivo de profesores, el cual debe estar integrado por el director, el primer vocal, secretario, tesorero y un representante por cada ciclo, en total

4 docentes que se sumarían a esta conformación de 8 personas con los que se conforma la organización directiva de la Institución.

De los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los directivos, el 13% sostiene que el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, el 62% manifiesta que está dada por grupos de trabajo y el 25% escogen la opción de trabajar individualmente. Por lo tanto se puede destacar como fortaleza que el equipo de trabajo en la escuela “FRLC” está organizado por grupos que deben estar eficazmente organizados para una correcta planificación.

Según datos obtenidos por la dirigencia, las reuniones dadas en la escuela, se llevan a cabo en su gran mayoría con la presencia de todos los docentes, en las cuales, primeramente se reforma el plan educativo institucional, el plan operativo anual y en grupos de trabajo se realiza la planificación de actividades para el año lectivo. El trabajo individual lo realizan en la elaboración de la planificación diaria de clase.

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	13
b. Los resultados obtenidos en la institución.	6	74
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	1	13
d. Otros.	–	–
e. No contestan.	–	–

Fuente Encuesta directa a Directivos de la Escuela “FRLC” de Cariamanga.
Elaboración: Patricio Chuquimarca.

En relación a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución, el 13% sostienen que lo hacen en relación al número de miembros de la institución, el 74% de los encuestados sostienen que lo hacen en base a los resultados obtenidos; seguido de un 13% que toman como referencia al valor y tiempo empleado en la institución educativa.

Es importante el criterio que tienen los directivos del centro educativo, al sostener que el tamaño de la Institución se mide por los resultados obtenidos como producto de su desarrollo académico, lo que demuestra el compromiso que tienen los directivos hacia la búsqueda y logro de objetivos claros, orientados a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a) Si	8	100
b) No	-	-
Total	14	100

Fuente: Encuesta directa a Docentes Escuela “FRLC” de Cariamanga.

Elaboración: Patricio Chuquimarca.

De acuerdo a los datos reflejados; notamos que los encuestados responden en su totalidad que SI están estipuladas las tareas de los miembros del centro educativo en un manual de convivencia, pero que esto no significa que dichas normas se cumplan a cabalidad; como la comunidad educativa del centro es numerosa necesita de parámetros y acciones para lograr cumplirlas, las mismas que involucren a padres, profesores, alumnos, directivos y demás miembros de la comunidad educativa, pero deben ser socializadas por todos para que tengan claro los parámetros y las funciones.

Tabla 9**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	8	100
b. No	–	–
Total	8	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Escuela “FRLC” de Cariamanga
Elaboración: Patricio Chuquimarca.

Sobre la toma de decisiones que está liderada por su directivo, queda expuesto que esta actividad en su mayoría, es realizada en consenso bajo un clima de respeto entre los participantes.

En toda institución educativa pública o privada se ocasionaran conflictos laborales, conflictos con estudiantes, con padres de familia y con la comunidad, el arte y la experiencia de resolverlos y de generar una variedad de posibilidades antes de decidir y buscar la mejor salida basado en los objetivos comunes de resolverlos no es de todos.

Concordando con Mañu (2009, p.45), para tomar las decisiones del modo correcto y ejecutarlas en el tiempo debido se deberán respetar la distribución de funciones y los ámbitos de competencias, así como recabar la información necesaria y estudiarla con profundidad.

Refiriéndonos a los resultados, el 100% de los directivos encuestados aseveran que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Director del Centro Educativo, todo esto se debe al nivel de implicación que tienen todos los docentes y demás miembros y el clima de confianza que genera el director para la resolución de problemas.

Tabla 10**DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	2	25
b. No	6	75
Total	8	100

Fuente: Encuesta directa al Directivos de la escuela "FRLC".
Elaboración: Patricio Chuquimarca.

A diario los directivos se ven obligados a tomar decisiones, siendo este el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes problemas de la Institución, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, Institucional, etc.

Según los consultados, para resolver los conflictos que se presentan en la institución el 25% delegan a otras personas para que los resuelvan y el otro 75% no lo delegan, lo resuelven ellos mismos en calidad de autoridades.

Es importante decidir y jerarquizar, que tipo de decisiones se pueden tomar por uno mismo y evaluar cuales se pueden delegar analizando los aspectos que tienen mayor impacto en los resultados. Lo acertado tendría que ser, delegar a personas o grupos de personas que conozcan de la materia con la finalidad de orientar a las partes involucradas para que obtengan el resultado más conveniente a través de una mediación justa y democrática.

Sin duda la resolución de problemas y la toma de decisiones en los centros educativos tienen un carácter esencialmente procedimental, requiere que las autoridades y docentes pongan en marcha una secuencia de pasos de acuerdo con una planificación elaborada y dirigida al logro de una meta.

Tabla 11
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	75	2	25	-	-
b	Desarrollo personal de los docentes	3	38	5	62	-	-
c	Capacitación continua de los docentes	-	-	2	25	6	75
d	Trabajo en equipo	4	50	4	50	-	-
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	38	5	62	-	-
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	38	4	50	1	12
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	-	-	2	25	6	75

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela “FRLC” de Cariamanga.
Elaboración: Patricio Chuquimarca.

La autoridad de un plantel tiene la experiencia y la capacidad de convocatoria para reunir a docentes, estudiantes y padres de familia, para realizar actividades en beneficio de la colectividad educativa.

En cuanto a lo que promueve la administración y liderazgo en la escuela “FRLC”, el 75% de los encuestados afirma que siempre la administración promueve la excelencia académica, el 62% sostienen que a veces se promueve el desarrollo personal de los docentes; la mayoría con un 75% afirman que nunca se realizan capacitaciones continuas de los docentes, lo que la convierte en debilidad del centro educativo.

La mayoría de los encuestados también concuerdan 50% en siempre y 50% en a veces sobre si se realiza el trabajo en equipo; además con un 62% coinciden en que a veces se promueve la vivencia de valores institucionales y personales.

La mayoría también concuerdan con un 50% en que a veces se promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas, y finalmente el 75% coinciden en que nunca se delega la autoridad a los grupos de decisión.

Esta Institución, debe tener presente que la actividad que más influye en las personas de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

El promover el trabajo en equipo también proyecta un porcentaje positivamente considerable; el trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado.

Tabla 12
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	25	2	25	4	50
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	50	1	13	3	37
c	Se adquieren a partir de la experiencia	6	75	2	25	-	-
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	37	5	63	-	-
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	8	100	-	-	-	-

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela “FRLC” de Cariamanga.
Elaboración: Patricio Chuquimarca.

Se consideran habilidades de un líder, el aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran, acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado, tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas, confiar en los estudiantes, aún si el riesgo es grande, y vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Según los resultados de la encuesta aplicada a los directivos, se obtiene que el 50% de los encuestados, concuerdan en que nunca las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución son innatas, en la siguiente pregunta, el 50% de los directivos, creen que siempre se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, la mayoría con un 75% manifiestan que estas habilidades de liderazgo siempre se adquieren a partir de la experiencia; en cambio el 63% coinciden en que a veces se desarrollan con estudios en gerencia.

Finalmente, la mayoría de los encuestados, señalan con un 100% que siempre las habilidades de liderazgo se logran con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Se puede notar que los directivos de la escuela "FRLC", comparten la idea de que un líder se forma desde el momento que nace con las experiencias que sufre durante todo el transcurso de su vida hasta el momento de su muerte; todas las cosas que le suceden a una persona van formando una mentalidad fuerte y va adquiriendo habilidades que le permitirán dirigir una Institución de manera adecuada conduciéndola hacia el éxito.

En conclusión el líder no nace con habilidades para administrar o dirigir una organización sino que las va adquiriendo con el pasar del tiempo, con la experiencia y con la capacitación que va recibiendo.

Tabla 13

PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION 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	8	100	-	-	-	-
b	La disminución del número de estudiantes por aula	-	-	3	37	5	63
c	La mejora de los mecanismos de control	2	25	4	50	2	25
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	1	12	5	63	2	25

Fuente: Encuesta directa a los directivos de la Escuela "FRLC"

Elaboración: Patricio Chuquimarca.

Actualmente, los directivos y docentes deben actuar no solo como educadores, sino también como psicólogos y trabajadores sociales, sobrecargando su trabajo, además, hay que tener en cuenta que los docentes tienen sus propias responsabilidades familiares, y si no hay un adecuado clima institucional, entonces se genera situaciones de estrés que pueden afectar la promoción y desempeño de la institución en el incumplimiento de los logros de aprendizaje.

De acuerdo al análisis en esta pregunta en la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución, incluiremos los porcentajes mayoritarios correspondiente a cada frecuencia:

Al ser encuestados los directivos, el 100% manifiestan que siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, otro 63% de los encuestados manifiestan que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución

escolar, nunca promueven la disminución del número de estudiantes por aula, con relación a la mejora de los mecanismos de control el 50% de los directivos encuestados coinciden en que a veces se promueve, y finalmente el 63% coinciden en que a veces la existencia de ambientes cordiales de trabajo promueven la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Los directivos dan importancia al ambiente cordial de trabajo y al proceso de evaluación que les permitirá obtener información sobre los resultados de desempeño de los elementos activos de la educación y conocer las fortalezas y debilidades para aplicar los métodos y políticas más adecuadas para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, tomando en cuenta que es de vital importancia que los centros educativos establezcan una planificación y estrategias que estén orientadas a cambiar ciertas actitudes, conductas y valores negativos por positivos.

Tabla 14
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	8	100	-	-	-	-
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?).	-	-	-	-	-	-

Fuente: Encuesta directa a los directivos de la Escuela "FRLC"
Elaboración: Patricio Chuquimarca.

Analizando los datos de la presente tabla, observamos que en un 100%, el consejo directivo coincide en que siempre el consejo escolar, conforma un organismo de la institución, adicional se manifiesta que en la escuela fiscal mixta Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, según información otorgada por el directivo de la escuela, la forma de organización es a través del Consejo directivo de profesores, gobierno estudiantil y directiva general de padres de familia, tal como lo dicta la ley vigente de educación básica de la República del Ecuador.

Adicional la formación de comisiones de diferentes disciplinas, como son deportivas, religiosas culturales y sociales, se encuentra conformadas por 4 docentes cada una respectivamente.

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.	3	38	4	50	1	12
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	50	4	50	-	-
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	50	4	50	-	-
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	75	2	25	-	-

Fuente: Encuesta directa a directivos de la escuela "FRLC"
Elaboración: Patricio Chuquimarca

En relación a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, el 50% de los encuestados manifiestan que a veces se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. Esta es una debilidad, ya que dan poca importancia al proceso de evaluación, considerando que es una actividad que cuya aplicación nos permite estimar el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado.

El 50% de los directivos encuestados afirman que siempre se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, de igual manera el 50% coinciden en que se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y se establecen las medidas oportunas para resolverlos; finalmente la mayoría con un 75%, señalan que las actividades del equipo didáctico si coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Adicional, se denota claramente que todas las actividades están delegadas al Consejo directivo de profesores, en vista que se trata de una escuela con un número de docentes limitados y conforme lo estipulado en la ley de educación este consejo es el encargado de planificar y dirigir estas actividades, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada las actividades de enseñanza y aprendizaje y más actividades en general.

Tabla 16

EL CONSEJO DIRECTIVO Y SUS ACCIONES

Orden	El consejo directivo se encarga de :	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	8	100	-	-
b	Formular propuestas al equipo directivo y el claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	8	100	-	-
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	8	100	-	-

d	Mantener actualizada la metodología	4	50	4	50
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	50	4	50
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	4	50	4	50
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	8	100	-	-
h	El consejo directivo formula propuestas al equipo directivo.	8	100	-	-
i	El consejo directivo elabora la programación didáctica de las asignaturas.	6	75	2	25

Fuente: Encuesta directa a los directivos de la Escuela "FRLC"
 Elaboración: Patricio Chuquimarca.

Los directivos que participaron en la investigación de la escuela "FRLC" respondieron en un 100% que el Consejo Directivo, siempre permite organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; al igual coincide en un 100% que los departamentos didácticos y sus acciones siempre formulan propuestas al equipo directivo y el claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; la mayoría también coinciden en un 100% en que el Consejo Directivo siempre se encarga de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

Existe una discrepancia con el 50% de los encuestados que afirman que siempre y el otro 50% que a veces se mantiene actualizada la metodología; igual resultados se da en la pregunta sobre si el consejo directivo colabora con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

También el 100% de los encuestados afirman que el Consejo Directivo, si elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Otra mayoría de porcentaje, con el 100% se da en la pregunta sobre si el Consejo Directivo siempre formula propuestas al equipo directivo y finalmente la mayoría de los encuestados manifiestan con un 75% que el equipo directivo siempre elabora la programación didáctica de las asignaturas.

Estas declaraciones de los directivos siguen siendo en un porcentaje alto, en las cuales se ve las ventajas que ofrece el contar con el Consejo Directivo en los centros educativos.

Tabla 17
LA GESTION PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES
Orden. ACCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro Educativa, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	75	2	25

Fuente: Encuesta directa a los directivos de la Escuela "FRLC"
Elaboración: Patricio Chuquimarca.

Analizando los resultados, se observa que 6 directivos encuestados, que representan el 75% consideran que 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.

Para los directivos la mejora de la calidad de la propuesta educativa que ofrece la Institución requiere el desarrollo de la capacidad de reconocer fortalezas y debilidades en la escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, además, sostienen que mediante la

gestión pedagógica es posible encontrar soluciones para los problemas y necesidades identificadas, lo que conlleve a impulsar y fortalecer la capacidad de los directivos y maestros para avanzar hacia la mejora constante de la enseñanza aprendizaje.

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	-	-	8	100
b	Plan estratégico.	8	100	-	-
c	Plan operativo anual.	-	-	-	-
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	-	-	8	100

Fuente: Encuesta directa a los directivos de la Escuela "FRLC"
Elaboración: Patricio Chuquimarca.

Al ser consultados los directivos sobre el material de planificación educativa, el 100% responde que la escuela si cuenta con un plan estratégico. La escuela tiene como una de sus fortalezas el contar con un plan estratégico educativo, que constituye una herramienta que traza el camino de desarrollo del Centro Educativo y posibilita alinear e integrar todos los esfuerzos de los actores educativos para posteriormente, ser utilizados en la elaboración del PEI.

Como información adicional, los directivos se encuentran trabajando en la elaboración del POA, documento que estará en vigencia en la institución Educativa en el mes de agosto del presente año. Según la nueva ley de educación, las escuelas están obligadas a realizar el plan operativo anual, tomando en cuenta información del plan estratégico institucional;

El 100% de los directivos encuestados sostienen que la escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, no cuenta con un Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes. Esta es una debilidad que presenta la Institución y que es de mucha

importancia, por cuanto se trata del desarrollo profesional de los docentes que se encuentra en constante evolución, además no se realizan reingeniería de procesos.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Ord	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	23	8	62	2	15
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	10	77	3	23	-	-
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	8	62	3	23	2	15
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	4	31	8	62	1	0,7
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	15	7	54	4	31
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	8	62	5	38	-	-
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	8	62	5	38	-	-
8	Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	-	-	9	69	4	31
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	-	-	2	15	11	85

10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	-	-	7	54	6	46
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	2	15	8	62	3	23
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	7	54	4	31	2	15
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	3	23	7	54	3	23
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	11	85	2	15		
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	70	2	15	2	15
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	10	77	3	23	-	-

Fuente: Encuesta directa a los docentes de la Escuela "FRLC"
 Elaboración: Patricio Chuquimarca.

Previo análisis de los resultados, se encuentra que el 62% de los encuestados coinciden en que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. La mayoría de los docentes en un 77% manifiestan que siempre 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, además, la mayoría en un 62% afirman que la gerencia educativa siempre promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje, agradable, armónico, seguro y estimulante.

Con un 62%, los docentes coinciden en que a veces 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; en la siguiente interrogante, los encuestados manifiestan con un 54% de coincidencia, que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Continuando con los resultados,

un 62% de los encuestados afirman que siempre se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje; de igual porcentaje con un 62% se afirma que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.

La mayoría en un 69% coinciden en que a veces existe resistencia en los compañeros o director cuando se intentó desarrollar nuevos métodos de enseñanza; también la mayoría con un 85% exponen que nunca se han sentido poco integrados en la escuela y entre los compañeros. Con un 54%, los docentes manifiestan que a veces existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

En la pregunta 11, la mayoría coincide con un porcentaje de 62% en que a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

Con un 54%, los docentes afirman que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo, existiendo el 15% de respuestas negativa en esta pregunta; en relación a la pregunta sobre si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, la mayoría con un 54% expresan que a veces ocurre este liderazgo, a diferencia del 85% que coinciden en que siempre los directivos mantienen liderazgo en el área administrativa financiera.

Continuando con el análisis, el 70% de los docentes encuestados, manifiestan que a veces se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

Por otra parte es rescatable que la mayoría de los docentes encuestados, coincidan con un 78% en la opción "siempre" y un 22% en la opción a veces, en la pregunta sobre si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	20	60	10	30	4	10
2	Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.	6	15	20	60	8	25
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	17	50	17	50	-	-
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	15	43	19	57		
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	20	60	10	30	4	10
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	17	5	17	24	66
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	18	18	52	10	30
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	17	25	75	4	13
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	24	20	60	6	16
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	30	17	50	7	20
11	Es el profesor es quien decide que se hace en esta clase	24	70	10	30		
12	Se realizan trabajos en grupos (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	40	14	50	7	20

13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.	8	24	17	50	9	26
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	30	86	4	14		

Fuente: Encuesta directa a muestra de estudiantes de la escuela "FRLC"
 Elaboración: Patricio Chuquimarca.

El 60 % de los encuestados coinciden en que siempre se tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, igualmente, la mayoría con un 60% coinciden en que a veces las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.

Continuando con el análisis, el 50% coinciden en siempre y el otro 50% en que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar. Con un 57% los encuestados coinciden en que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

En la siguiente interrogante, el 60% manifiesta que siempre se las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo. Adicional, la mayoría coincide con un 66% en que nunca los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, convirtiéndola en una debilidad de la institución; continuando con el análisis observamos que el 52% cree que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

La mayoría también coincide con un 75% en que a veces los métodos de enseñanza en las clases, se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Con un 60%, los encuestados expresan que a veces los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes y con un 50% coinciden en que a veces en las clases no se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Seguidamente,

con un 70% los encuestados afirman que siempre es el profesor quien decide que se hace en la clase; en la siguiente interrogante, el 50% aduce que a veces se realizan trabajos en grupos con instrucciones claras y participación del docente.

La mayoría también coincide con 50% en que a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades; finalmente para la mayoría de encuestados, con un 86% manifiestan que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Adicional podemos darnos cuenta la coincidencia sobre que el rol del docente debe ser más activo y permitir mayor interacción con el alumno.

Los primeros líderes que el alumno observa están en casa, los padres son quienes deben inculcar valores, dar motivación y fijar límites, posteriormente, el docente debe afianzarlos y potenciar sus habilidades como base para un fructífero desarrollo personal.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Ord	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Los problemas escolares los resuelve a través del diálogo.	8	80	2	20	-	-
2	Se considera un líder.	4	40	6	60	-	-
3	Cuando usted reprende a su hijo actúa de manera Autoritario.	5	50	5	50	-	-
4	Interactúa con los directivos de la institución educativa.	5	50	3	30	2	20

5	Los métodos y técnicas de enseñanza estimulan a su representado.	7	70	3	30		
6	Los métodos y técnicas de enseñanza les enseñan a conocer en su vida diaria.	3	30	7	70		
7	Participa en las actividades extra curriculares.	7	70	2	20	1	10
8	Conoce sus deberes y derechos como representante de su hijo.	7	70	3	30		
9	Asume usted que el amor es base del desarrollo continuo de su hijo.	10	100				
10	Refleja usted honestidad en sus actuaciones.	8	80	2	20		

Fuente: Padres de familia de estudiantes de la escuela "FRLC"
 Elaboración: Patricio Chuquimarca.

Analizando los resultados obtenidos, se debe reflexionar sobre el rol de cada agente que interviene en el proceso educativo, el profesor es el profesor, el alumno es el alumno y la familia es la familia, suena duro y drástico, pero creo que es ahí donde perdimos el norte, en querer entrar al campo que le corresponde al otro, el desespero por educar nos está llevando a una problema sin sentido, cuando creo que todos podemos y debemos participar, pero dejando área y como no somos los únicos formados en esa especialidad entonces habrá quien pueda generar discusiones y reproches a ese nivel, pero si el objetivo es reflexionar y aprender de los errores, el trabajo principal debe radicar en dejar que cada quién asuma lo que le corresponde asumir, pero atendiendo las necesidades que se están presentando.

La mayoría de los padres de familia, coinciden con un 80% en que siempre los problemas escolares se los resuelve a través del dialogo. La enseñanza que podemos otorgar desde la educación primaria, nos permite generar grandes cambios sociales, pensemos en función de proponer algunas ideas que permitan motivar a todos los actores que intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje, si logramos iniciar

este trabajo y fortalecerlo, crecerán maestros, padres, los alumnos, fortaleciendo la entidad educativa.

Sobre los porcentajes obtenidos, en relación a la segunda pregunta, el 60% manifiestan que a veces se consideran líderes, el 50% cree que cuando se reprende a un hijo, siempre se actúa de manera autoritaria; en la siguiente interrogante, el 70% coincide que siempre los métodos y técnicas de enseñanza estimulan a su representado.

Con un 70%, los encuestados coinciden en que siempre los métodos y técnicas de enseñanza les enseñan a conocer en la vida diaria.

La mayoría de los encuestados, con un 70%, aduce que siempre participa en las actividades extracurriculares; de igual manera el 70%, expresa que siempre conoce sus deberes y derechos como representante de su hijo; la mayoría con un 100%, de los encuestados coinciden en que el amor es base del desarrollo continuo de su hijo, siendo este resultado algo muy provechoso que rescatar a favor de los padres de familia.

Finalmente con un 80%, los encuestados manifiestan que siempre reflejan honestidad en sus actuaciones.

4.2.5. De la Entrevista A Directivos

TABLA 22

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

N°	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	75%	6	25%	2
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las	25%	2	75%	6

	tareas de liderazgo?				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	50%	4	50%	4
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	40%	2	60%	6
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	50%	4	50%	4
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	75%	6	25%	2
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	63%	5	37%	3
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	50%	4	50%	4

Fuente: Entrevista directa a miembros del Consejo directivo de la escuela "FRLC".
Elaboración: Patricio Chuquimarca.

La función de los directivos es conocer todas las normas y reglamentos legales y desarrollar sus actividades con los principios establecidos.

En lo referente a los porcentajes de la entrevista realizada, en la primera pregunta, un 75% tiene clara la diferencia entre comunicación e información, lo que la convierte en una respuesta positiva; en la siguiente interrogante, los encuestados coinciden en un 75% en que el centro educativo, no cuenta con un reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, convirtiéndose en un aspecto negativo, en la tercera pregunta existe igualdad con 50% respectivamente, sobre cómo actuar frente a un conflicto, ya que existen dudas en este tema.

Con un 60%, los encuestados expresan respuestas débiles, sobre cuáles deben ser las características de un líder educativo.

En la quinta pregunta, existe una igualdad del 50% respectivamente, ya que no se tiene claro cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado.

Sobre los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo, el 75% coinciden y dan respuestas coherentes y positivas en relación a este tema; en la pregunta sobre los valores que predominan en los docentes y alumnos, observamos que el 63% dan respuestas positivas y el 37% respuestas débiles, datos que se debe tener en consideración para evitar se aumente lo negativo en la institución.

Finalmente, existe un equilibrio del 50% sobre el tema de antivalores, lo que deja una gran incógnita, ya que para los intereses de la escuela debería alcanzar porcentajes positivos elevados, para llegar a cumplir sus objetivos, por tal motivo no se debe desmerecer las respuestas débiles, las cuales indican en donde se debe trabajar para despejar las dudas y poder trabajar en conjunto y armonía para el bien y progreso de la escuela investigada.

Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Escasa capacitación del cuerpo docente	Ausencia de material de planificación	Realizan actividades solo de su conveniencia
	Liderazgo basado en teorías.	Aleja la parte humana del individuo
	Incumplimiento de actividades del plan establecido.	No cumplir con objetivos institucionales
Problema 2 Limitado delegación de funciones a los docentes para solución de conflictos	No se organiza las enseñanzas a través de los departamentos didácticos.	Ausencia de la eficacia en cuanto a la transmisión del aprendizaje
	No se promueve la investigación.	la investigación es relegada a un punto individualista
	No se cuenta con una reingeniería	Pérdida de tiempo y escasa eficiencia

Problema 3 La coordinación se la realiza a través del formulismo	Trabajan individualmente	Carecen de resultados más efectivos.
	Falta de organización por grupos	Aparecen individualidades que afectan el proceso.
	No se delega para resolver conflictos.	Pérdida de tiempo y eficacia en la resolución de conflictos.
Problema 4 Poca interacción entre docentes y alumnos	Docente es observado con magnificencia por parte de los alumnos	Ambiente de escasa confianza en el aprendizaje Temor a la equivocación
	Poco apoyo de los docentes en la gestión.	Desmotivación en el alumnado
Problema 5 Falta de práctica de valores	Existencia de antivalores	Bajo rendimiento institucional.

5. DISCUSION

En este punto trataremos cada apartado o problema que se detectó en la entidad educativa investigada, debiendo recordar que se trata de la escuela fiscal mixta, “Francisco Rigoberto Loaiza Cueva” de la ciudad de Cariamanga, cantón calvas, la misma que trabaja en un régimen Costa y es anexa al Instituto Superior tecnológico Cariamanga. Es también importante recalcar que la escuela practica el catolicismo, cuenta con infraestructura propia y no existen costos algunos para el ingreso a la institución.

Su visión de futuro se cimienta en que la escuela cuente con un aspecto físico atractivo, acogedor, con la ayuda de los niños, niñas, padres de familia, representantes y sobre todo autoridades locales, provinciales y nacionales.

Aspiran a ser un plantel que ofrezca un mejor nivel académico con aulas que representen las condiciones necesarias para que desarrollen los alumnos los procesos cognitivos, afectivos y psicomotrices, acordes a su diversidad y diferentes niveles de

aprendizaje. El ambiente es bueno, existen ciertas falencias que poseen, como cualquier institución, pero creo que con el tiempo y una adecuada gestión irá mejorando.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, tiene un porcentaje alto que lo lidera el director convirtiéndolo en un aspecto positivo de la institución. Uno de los problemas que se detectó en el trabajo que ellos están realizando es la escasa capacitación, existe demasiado individualismo, pudiendo ser influenciada por la falta de una gestión más centrada y madura que propenda el trabajo colectivo entre los integrantes de los diferentes grupos dentro de la docencia y dentro de la parte administrativa o dirección.

Quintina, (2006) en la pág. 53, del Texto Gerencia Educativa, manifiesta que “todo centro necesita o requiere una dirección y para eso hay que partir de la base de una organización y dirección con conceptos claros”.

Entonces para eliminar el individualismo se necesita trabajar en la formación de los directores y sobre todo tener bases sólidas en cuanto a organización, en este último ellos si poseen una visión clara y decidida hacia donde van, pero hace falta que se diferencie por parte de los directivos entre lo que es un liderazgo y dirección, pudiendo ser este motivo, el problema de este primer punto que estamos tratando. No olvidemos que el director, como administrador ocupa un lugar central en relación con los intereses del profesorado, así como del mismo centro y de los alumnos, por consiguiente, basándome en las palabras de Quintina (2006), el cual manifiesta que “el directivo requiere flexibilidad y un grado de autonomía que le permita responder a sucesos inesperados”.

Lo mencionado es importante y justamente es lo que necesita el centro investigado, para solucionar este primer problema detectado, como es trabajo de coordinación entre la escuela y el instituto al cual es anexa la escuela intervenida.

En la entrevista realizada, se reconoce un problema que lógicamente ha traído como consecuencias o efectos la ineffectividad del modelo en ciertas áreas, sobre todo ya en la parte pedagógica, la falta de conocimientos de la nueva metodología que desea implantar el nuevo plan decenal de educación y su forma de organización, causando incluso retraso en varias áreas.

Rescatando las palabras de Quintina (2006) cuando dice “que no nos olvidemos que la forma de organizar el trabajo es un factor importante en la determinación de la cultura de una organización, ya que, si su actividad requiere la realización secuencial o inter dependiente de tareas, se detectará por una cultura de rol”, lo que lleva a la conclusión que organizar el trabajo es tarea de primer orden para el desarrollo efectivo del proceso de enseñanza – aprendizaje en un centro educativo. Ser organizado permite una mejor eficacia, cuando esto no existe encontraremos factores negativos, como el mencionado.

Otro de los problemas detectados es que no se delega las funciones para la solución de conflictos, lo que provoca más problemas y menos soluciones, generando un ambiente nocivo y la aparición más fuerte de antivalores.

Huber (2008), con respecto a la toma de decisiones para la solución de problemas dice que “es la tendencia a menospreciar el proceso de generación de alternativas y avanzar en el de evolución de las mismas”. Por lo citado, queda en manifiesto que la falta de toma de decisiones para delegar funciones y acciones que solucionen los conflictos, es un problema que encontramos en esta institución.

Está comprobado entonces que a veces el director o gestor no puede estar en todas partes y cargarse las tareas del centro educativo; obligadamente se necesita tener visión para solucionar problemas y capacidad para delegar, porque a veces el administrador necesita tomar acciones inmediatas que deben haber sido analizadas previamente para llegar a soluciones prácticas. Un liderazgo basado en teorías, es otro de los conflictos observado, esto ha provocado que los líderes se vuelvan muy metódicos, formalistas en cierto modo, que dependen de lo que diga tal o cual teoría que de pronto este en auge, lo que hace perder la relación entre los que dependen de

ellos, perdiéndose la parte humana, los valores. Sobre este tema, Guillen (2006) manifiesta que si se abandona la lógica de la acción humana en todos sus planos y se reduce el análisis exclusivamente al nivel psico-afectivo, el desarrollo personal en este plano solo puede ser entendido como auto-realización.

Por consiguiente es de gran importancia el liderazgo que se desarrolla y autoalimenta con la convivencia diaria, aquel liderazgo innato que cada ser humano posee para beneficio personal y colectivo, sin dejar a lado claro el uso de ciertas teorías y capacitaciones que perfeccionarán a un buen líder, dotándole de herramientas necesarias para la correcta dirección.

Otro de los problemas que se detectó en la investigación, es que no se organizan las enseñanzas a través de los departamentos didácticos, para luego llevar al proceso respectivo, esto ha generado una deficiencia inevitable en cuanto a la efectividad en la transmisión del aprendizaje.

Otro punto que merece atención es la ausencia de políticas, reglamentos o motivaciones que promueven la investigación a través de la creación de equipos didácticos, es aquí en donde se debe también trabajar; no está demás, aunque no sea según lo manifestado, obligación de las escuelas de educación primaria, el promover y fomentar la investigación, la cual evitara caer el retroceso educativo; es preciso entonces que este equipo implemente cada estrategia para que la institución proporcione a la comunidad lo que ellos buscan para sus hijos.

Procesos tomados de la educación secundaria, como la reingeniería para proporcionar programas instructivos a la medida de los estilos individuales de aprendizaje, es otra opción que podría ser acogida por los docentes y directivos de la escuela como instrumento para el mejoramiento de la educación promocionada.

Para valorizar la reingeniería de procesos, nos dirigimos hacia lo escrito por Cerrillo, (2006), cuando manifiesta que “la reingeniería de los procesos en los centros educativos puede contribuir a crear oportunidades para el establecimiento de

relaciones profesionales que permitan asociaciones internas útiles”, texto que debería ser tomado en cuenta para establecer jerarquías de los procesos educativos.

Otro de los problemas detectados es la falta de práctica de valores y esto ha provocado que existan antivalores, lo que obviamente desarrolla un ambiente nocivo para los docentes que laboran, así como, para el alumnado, entonces se hace necesario que se trabaje con urgencia al respecto, no solo es suficiente contar con un código de ética, lo importante es cumplir con lo que allí se estableció democráticamente.

Parra (2008), en relación a la ética, manifiesta que “en las organizaciones tampoco es un sinónimo de contar con un código de ética o de un buen gobierno, esto va más allá, es más bien de vivir y practicar los valores éticos y morales”.

Finalmente la falta de una capacitación permanente en el personal docente, administrativo y de servicio, es un mal que acoge a la mayoría de organizaciones, especialmente de carácter fiscal, por consiguiente nos enfocaremos en nuestra propuesta para la capacitación permanente del personal con el fin último de que ellos sean una figura directiva con bases sólidas y fuertes en la transmisión del conocimiento, como también de los valores en general.

Los estudiantes al ser encuestados, el 66% afirman que sus maestros nunca inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar o comunitario. Los factores que determinan la motivación por aprender y el papel del profesor están dados en el plano pedagógico donde la motivación significa proporcionar o fomentar motivos, es decir, estimular la voluntad por aprender y en el contexto escolar en donde la motivación del estudiante permite explicar en qué medida los alumnos invierten su atención y esfuerzo en determinados asuntos que pueden ser o no los que desean sus profesores, pero en todo caso se relacionan con sus experiencias subjetivas, su disposición para involucrarse en las actividades propuestas. Por esta razón es importante que los docentes implementen en su labor diaria a la motivación, que le facilite lograr la atención de los alumnos.

En la tabla 20, los estudiantes en un alto porcentaje afirman que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. Es preocupante saber que se practica esta actividad, ya que cada alumno es diferente del otro, por lo tanto tendrá sus propias ideas, y realizarán un trabajo diferente el uno del otro; en cuanto al tiempo, de igual forma cada alumno tiene su nivel intelectual diferente, el uno asimila los conocimientos más pronto que el otro y sus destrezas motrices también difieren por lo que un estudiante necesitará más tiempo que los otros para terminar su tarea.

Sobre la encuesta aplicada a los padres de familia, el 80% de los encuestados responden que siempre dialogan con sus hijos sobre los problemas escolares. A través del diálogo, padres e hijos se conocen mejor, conocen sobre todo sus opiniones. La capacidad de dialogar tiene como referencia la seguridad que tenga en sí mismo cada una de las personas. Hay que tener presente que la familia es un punto de referencia para los jóvenes, en ella puede aprender a dialogar y, con esta capacidad, favorecer actitudes tan importantes como la tolerancia, paciencia y la capacidad de admitir los errores.

Es importante saber que los padres en un 100%, asumen que el amor es base del desarrollo continuo de los hijos, aunque muchas veces se vea fraccionado por un juego de intereses, por una parte, desde la perspectiva de los padres ven que la manera de actuar de sus hijos es grosera y hasta un tanto hiriente y por la otra parte, los hijos se ven muy limitados en su actuar y piensan que sus padres les imponen muchas normas para cuartar su libertad; siempre se debe buscar crear la confianza necesaria para entablar una comunicación y no dejar la responsabilidad al centro escolar para que resuelva los problemas que aquejan a sus hijos en términos educativos.

Según los resultados obtenidos, los padres de familia de la escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, en su mayoría dialogan con sus hijos, esto ayuda a mantener la familia más unida y generar confianza entre ellos, para un mejor porvenir.

Debemos recordar que una institución sin importar su función, servicio o condición económica dentro de la sociedad, necesita buscar los medios o acudir a las autoridades

pertinentes, para siempre estar permanentemente en capacitación docente, con el fin de obtener un mejor desempeño personal y colectivo, lo que ayudara a la auto-motivación, que unido a los conocimientos, genere resultados positivos para la institución en prestan sus servicios.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Realizado el diagnóstico y análisis de la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa entre los elementos activos del proceso enseñanza – aprendizaje que lo componen las autoridades, maestros, alumnos y padres de familia, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- * Falta emprender una buena gestión educativa y liderazgo en la escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva por parte de las autoridades que están a cargo de la administración institucional.
- * Desconocimiento de la elaboración y evaluación del plan operativo anual y del proyecto educativo institucional.
- * Los directivos no están empoderados de las funciones que deben cumplir con la autoridad, ya que es de su competencia la de organizar los equipos de trabajo en la institución.
- * Existe la necesidad urgente de la capacitación del personal de directivos y docente como base prioritaria para concienciar el cambio de actitud y por lo tanto adoptar estrategias para incorporar nuevos modelos de gestión para lograr la calidad educativa que se desea.

6.2. RECOMENDACIONES

- * Sugerir a la autoridades desarrollar el seminario taller sobre el tema “Roles y liderazgo en valores para las autoridades y docentes de la entidad educativa “FRLC”, acorde a los nuevos conocimientos requeridos por la sociedad actual, para lograr que la escuela se convierta en un centro educativo promotor y generador de educación de calidad.
- * Se debe trabajar en la mejora del perfil profesional de los directivos y docentes de la escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, basados en la gestión, liderazgo y valores que proporcionaran una excelente dirección administrativa de la institución, permitiendo un ambiente confortable y una cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa e innovación educativa.
- * Que el personal que conforman el centro educativo se capaciten y profesionalicen en el área de gestión de liderazgo, en desarrollo ejecución y evaluación del PEI y el POA
- * Que los docentes y directivos realicen capacitaciones continuas institucionales, utilizando como eje transversal la educación en valores, con lo cual, estar acorde a los nuevos conocimientos requeridos por la sociedad que se encuentra en constante evolución.
- * Los miembros del Consejo Directivo, deben mejorar la relación interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos en la planificación y ejecución de proyectos educativos.
- * Sugerir a los docentes utilizar diferentes herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo que le permiten diagnosticar la realidad de la institución para tomar decisiones sobre los planes y proyectos académicos y comunitarios.

- * Proponer al Consejo Directivo para que lidere la formación de equipos de trabajo con el objetivo de ejecutar procesos en el manejo de conflictos, mediante alternativas de solución de problemas.

- * Realizar actividades de integración entre los miembros de la institución para poder llegar a consensos claros y efectivos, que permitan cambio de actitudes para que contribuyan a una buena práctica de valores, como parte de un sistema en el que todos sean parte fundamental para el logro de las metas y objetivos planteados.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la Propuesta

Propuesta de fortalecimiento del liderazgo y gestión de valores a través de la aplicación de talleres sobre roles, liderazgo y valores en los directivos y docentes de la escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva de la Ciudad de Cariamanga.

7.2. Justificación.

La educación en el Ecuador y en toda América latina, ha experimentado una expansión notable con los logros importantes como son la reducción del analfabetismo adulto; la incorporación creciente de niños y jóvenes al sistema escolar, particularmente de los sectores pobres de la sociedad. No obstante, en este trayecto fueron quedando pendientes y acumulándose muchos problemas, no solo cualitativos sino también cuantitativos, que hacen a la equidad, a la pertinencia y a la calidad de la oferta educativa, a los contenidos procesos y resultados de aprendizaje tanto de los alumnos como de los propios maestros.

Esto es particularmente grave en un momento que la información y el conocimiento basado en valores y en el uso de nuevas tecnologías, pasan a ser reconocidos como los puntales de la nueva sociedad del aprendizaje, y el aprendizaje a lo largo de toda la

vida se instala como un paradigma y un principio orientador para replantar los sistemas de educación en todo el mundo. Las sucesivas reformas (administrativas, curriculares, pedagógicas) ensayadas en el país desde fines de la década de 1980 y a lo largo de la década de 1990 no han tenido los resultados esperados en términos de mejoramiento de la calidad de la educación.

Este es un momento fértil para sembrar un nuevo compromiso y una nueva agenda educativa en centros educativos del país, retomando la iniciativa para identificar y dar solución a nuestros propios problemas, pasando del lamento a la propuesta y todo ello para sentar bases para un renovado compromiso local y nacional en torno a la educación con los nuevos roles de liderazgo y valores en nuestra sistema educativo.

Debemos reconocer que el estar al frente de una organización educativa requiera de grandes esfuerzos y preparación para lograr la calidad, la misma que debe entenderse como un proceso de mejora continua, en el que cada vez que se asciende, se va por mas, abarca todas las formas a través de las cuales la educación satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal y de las entidades involucradas.

Siempre debemos ser optimistas porque la mayor parte del camino para lograr la calidad depende de un buen líder, no quiere decir que solo el liderazgo sea factor primordial para ascender, todos alguna vez estuvimos involucrados en la escuela primaria, nivel medio, nivel superior, y sabemos que para ser reconocidos hay que trabajar en equipo y dar nuestro mayor esfuerzo, dedicación y colaboración.

El desarrollo de la propuesta tiene como referencia los resultados de diferentes consultas verbales y encuestas realizadas a las autoridades, maestros, estudiantes y a un determinado número de padres de familia, pretendiendo con ello encontrar las debilidades y fortalezas que tiene el establecimiento actualmente en lo relacionado a la gestión y valores; para con ello, realizar acciones oportunas que contrarresten las falencias de la escuela, lo que beneficiara a todos quienes integran la comunidad educativa Francisco Rigoberto Loaiza Cueva de la ciudad de Cariamanga.

7.3. Objetivos de la Propuesta

7.3.1. Objetivo General

Fortalecer acciones de articulación y fortalecimiento del liderazgo y gestión educativa, que garanticen mejoras en la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje, a través de talleres didácticos de capacitación para directivos y cuerpo docente de la escuela Francisco Rigoberto Loaiza Cueva.

7.3.2. Objetivos Específicos

- Promover el desarrollo integral, armónico y permanente en autoridades y docentes, a través de la gestión del liderazgo y valores institucionales innovadores, con lo cual desarrollen actitudes de imaginación creadora y su valorización dentro del sistema educativo.
- Preparar y capacitar científicamente en liderazgo, combinando la práctica, la teoría, y la reflexión, al personal que labora en el centro educativo FRLC.
- Orientar a los docentes, para que gestionen programas de formación en valores, dentro de los planes de estudio de las actividades de innovación docente, desempeño profesional y actitudinal, para obtener resultados positivos en la toma de decisiones y orientada a las exigencias de la sociedad actual.

7.4. Actividades

Las actividades a realizarse, han sido planificadas, tomando en consideración la disponibilidad de los docentes participantes, y sin interferir en la planificación curricular de la Institución.

	TEMA	TIEMPO	JORNADAS	FECHA
Taller 1	Roles y Valores del liderazgo	3 horas	14H30-17H30	03-08-2012
Taller 2	El liderazgo docente	3 horas	14H30-17H30	24-08-2012
Taller 3	Gerencia en la Institución Educativa	3 horas	14H30-17H30	07-09-2012
Taller 4	Gestión Educativa	3 horas	14H30-17H30	28-09-2012

7.4.1. Técnicas Metodológicas

Para el desarrollo de los talleres, se utilizarán metodologías acordes al grupo de trabajo que será capacitado; las mismas que están expuestas a continuación:

- * Foro, Simposio, Mesa Redonda, Panel y Seminario.
- * Discusión de grupo, Discusión dirigida y Discusión creadora.
- * Debate, Juicio Educativo.
- * Conferencia, Exposición Oral Dinamizada.
- * Estudio de casos, Análisis de Problemas.
- * Asamblea, Plenaria, Congreso.
- * Lluvia de ideas, Tormenta cerebral.
- * Demostración, taller de trabajo.
- * Jornada, Encuentro.
- * Interrogatorio público.

Taller 1. Tema:

“Los nuevos roles de liderazgo y valores en centros educativos”.

Objetivo: Analizar los nuevos modelos de liderazgo y su aplicación en estos tiempos de grandes cambios para aplicación y beneficio personal e institucional.

Contenidos:

- a) El liderazgo escolar
- b) Enfoques sobre liderazgo escolar
- c) Distribuir el liderazgo escolar
- d) Hacer el liderazgo escolar una profesión atractiva.
- e) Valores y virtudes

Descripción.- El docente es indudablemente el promotor y ejemplo de actitudes y relaciones democráticas dentro de la convivencia escolar, ese ejemplo de desarrollo y perfeccionamiento constante, es observador y crítico de la vida cotidiana, agente integrador del conocimiento, orientador en el desarrollo de estrategias que fortalezcan la autonomía del estudiante, así como previsor y negociador de necesidades específicas personales y grupales. Utiliza el concepto de convivencia escolar en procesos formativos intencionados desde la perspectiva de la práctica de los valores cívicos, éticos y morales.

El taller concluye con la elaboración de un plan de convivencia escolar, acorde a las necesidades del plantel y fundamentado en el marco conceptual que se presenta; se espera con ello, que las escuelas comprendan la trascendencia de humanizar cada acción para la mejora de las relaciones interpersonales y por ende del proceso formador al que se aspira.

Taller 2. Tema:

“El liderazgo docente”.

Objetivo: Profundizar el desarrollo de políticas prácticas y culturas institucionales de convivencia democrática basada en el respeto de todos y todas.

Contenidos:

- a) La capacidad de liderazgo
- b) Que es el liderazgo docente

- c) Tipos de liderazgo
- d) Liderazgo pedagógico
- e) Competencia del docente

Descripción.-La gestión y la organización de un centro educativo requieren un conocimiento exhaustivo acerca de que es una organización y su funcionamiento, conocer cada una de las estructuras de trabajo, aprendizaje y convivencia tanto del equipo docente como de los propios alumnos. De cara a conseguir una mejora de nuestros centros educativos y optar por la calidad, los temas de la organización, gestión y la metodología junto a la capacidad de liderazgo, se convierten en puntos de necesidad a tratar para la mejora y conseguir una excelencia educativa en las organizaciones.

Todo esto con el objetivo de acercar al docente a la realidad actual de los centros educativos (organización, funcionamiento, reglamento y normativa) para poder conseguir una mejora en su labor como profesional de la educación. En este trabajo subyace la idea de que un ambiente escolar estimulante, cálido y seguro, se construye entre todos, y es la base para impulsar el desarrollo humano, la mejora académica, y elevar la calidad de vida; competencia a desarrollar en el docente.

Taller 3. Tema:

“Gerencia de la Institución Educativa”.

Objetivo: Exponer y clasificar cuáles son las funciones que los directivos de la Institución deben desarrollar para una adecuada y eficiente gerencia.

Contenidos:

- a) Perfil del gerente educativo
- b) Técnicas y herramientas para la gestión educativa
- c) Manejo de procesos grupales
- d) Herramientas para el control y evaluación de la gestión

Descripción.- El gerente educativo requiere capacitación para desarrollar habilidades que les permitan responder a las demandas de un grupo, convirtiéndose en un moderador y facilitador. El taller presenta algunas pautas que orienten en la preparación y diseño de la moderación y manejo grupal, recordando que el adulto no es enseñado sino motivado a aprender. El proceso comunicacional, el relacionamiento afectivo se aceleran cuando el contenido se vincula con información almacenada, se atrasa cuando existe demasiada información y se bloquea cuando se crea miedo o tensión.

Una adecuada identificación de los perfiles motivacionales de los participantes, enmarcada en una estrategia de moderación, favorecerá el proceso grupal, la comunicación y el logro de los objetivos planteados.

Desde el rol de la moderación se deberá lograr un balance entre individuo y grupo ya que el grupo se puede desarrollar a través de los individuos y los individuos a través del grupo.

Taller 4. Tema:

Gestión educativa en los docentes.

Objetivo: Priorizar en la gestión educativa de los distintos actores del sistema la centralidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Contenidos:

- a) Planificación estratégica
- b) Gestión y calidad
- c) Participación en la comunidad
- d) Evaluación de la gestión

Descripción.-En todo proceso de mejora de la educación, intervienen diferentes dimensiones, procesos, agentes y estrategias, por lo que es necesario contextualizar debidamente los temas en las múltiples instancias y niveles con las que hoy contamos. Las estrategias y planificaciones de puesta en práctica, funcionan mejor cuando se

logra integrar las propuestas de los centros, que cuando son impuestas desde una instancia central.

Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente.

Es por ello, la importancia de instruir a los participantes del taller en temas como gestión directiva, gestión pedagógica, gestión financiera y gestión de la comunidad, en unión al desarrollo armónico de actividades con fines conjuntos y de superación personal y colectiva.

Beneficios del Taller

Luego de asistir al Taller, el participante podrá:

- * Diagnosticar la causa de la brecha entre los resultados obtenidos y los deseados.
- * Identificar con precisión las necesidades de los estudiantes
- * El directivo: Contará con las pautas para guiar efectivamente a su organización en lo referente a manejo de personal, fusiones, adquisiciones y otros cambios estructurales y organizacionales.
- * Contar con herramientas para crear una cultura congruente y un propósito compartido dentro de la organización.
- * Asistir a la institución en el desarrollo de su máxima ventaja competitiva y propiciar una cultura de elevado desempeño y confianza.
- * Asegurar los resultados deseados, implementando los roles del líder para aumentar la efectividad en general, tanto personal como interpersonal.
- * Definir un estilo de liderazgo y alinearlos con principios, para crear condiciones que estimulen el potencial y la creatividad de cada individuo.

7.5 Localización y cobertura espacial

El trabajo se realizará a cabo en la escuela fiscal mixta Francisco Rigoberto Loaiza Cueva, de la ciudad de Cariamanga, entidad ubicada en el barrio la Fragua dentro de la urbe y a poca distancia del Instituto Tecnológico Superior Cariamanga, entidad a la cual son anexos. Desde su creación, la escuela ha venido sirviendo a la niñez de la ciudad antes mencionada, convirtiéndose en forjadora de estudiantes que se han destacado dentro del cantón, la provincia y el país.

7.6. Sostenibilidad de la propuesta.

Los medios que posibilitan la investigación son:

1. El Director, con su colaboración decisiva en apoyar el desarrollo de la propuesta y al incluir en el horario de trabajo las actividades a emprender.
2. Los docentes, con su participación activa en los foros, mesas redondas, debates etc., desarrolladas con el objetivo de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución.
3. Los padres de familia, por dar la debida importancia a todo lo relacionado que ayude a mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

La política educativa no puede prescribir el núcleo del cambio, para que éste suceda, deben antes cambiar los modos de pensar. La ejecución del proyecto de roles de liderazgo en valores en los directivos y docentes en la escuela "FRLC", es factible y sostenible en vista que se trata de una temática para la actualización, la misma que comprende a todos los involucrados a un cambio de actitud, para la consecución de acciones y aprendizajes significativos en la institución educativa.

7.6.1 Materiales

CANTIDAD	MATERIALES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
5	Marcadores	\$ 0.80	\$ 4.00
1	Resma de papel boom	\$ 4.50	\$ 4.50
500	Copias	\$0.02	\$ 10.00
15	Carpetas folder	\$ 0.50	\$ 15.00
1	Facilitador "Lcdo. Patricio Chuquimarca"	\$ 0.00	\$ 0.00
2	Transporte	\$ 10.00	\$ 10.00
1	Alquiler proyector	\$ 20.00 x día	\$ 100.00
	Imprevistos	\$ 20.00	\$ 20.00
TOTAL			\$ 163.50

7.7. Presupuesto

Para la financiación del presupuesto el 75% asumirán los docentes de la escuela "FRLC" y el 25% será financiado por el directivo de la institución.

7.8. Cronograma

Realizado previa confirmación de disponibilidad de los participantes.

MES	ACTIVIDADES							
	AGOSTO				SEPTIEMBRE			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4
TALLER 1								
TALLER 2								
TALLER 3								
TALLER 4								

Hay que impregnar al personal docente de todos los agentes que le rodean a él como gestor y educador.

Como esta detallado en el cuadro, la capacitación del personal debe ser permanente integral, parto desde examen hecho a través de la investigación que la mayoría de los docentes no se está capacitado.

Para que exista realmente efecto en la capacitación llevara a cabo dejando un lapso de tiempo pertinente entre cada capacitación con la finalidad de evaluar si se están asimilando los conocimientos objetos de esta capacitación.

7.9. Evaluación de la propuesta.

El proceso de evaluación y seguimiento de todas las actividades programas para verificar si la propuesta fue la más adecuada será a través de los siguientes instrumentos:

- * Discusiones grupales y actuación de apoyo.
- * Fichas de control de asistencia de los padres
- * Memorias.
- * Entrevistas.
- * Grabaciones de las reuniones de trabajo.

Una vez obtenidos los resultados de los logros alcanzados en todas las actividades planeadas, se plantea mantener vinculación con los directivos para conocer de la evolución de nuestra propuesta y el impacto que esta haya causado en las actividades desarrolladas en el centro educativo.

8. BIBLIOGRAFIA

- Blogger. (14 de Septiembre de 2008). umayorliderazgo.blogspot.com/.../lider-paternalista-y-carismtico.html. Recuperado el 17 de Febrero de 2012, de umayorliderazgo.blogspot.com/.../lider-paternalista-y-carismtico.html: umayorliderazgo.blogspot.com/.../lider-paternalista-y-carismtico.html
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). En J. Casassus, Poder, lenguaje y calidad de la educación (pág. 2). Santiago de Chile.
- Chanlat, A. (2011). Las Ciencias de la vida y la Gestion Administrativa. Cali.
- Chiavenato, I. (2001). Administración, teoría, proceso y práctica . Colombia: McGraw - Hill Interamericana.
- Delgado, M. L. (2009). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. En M. L. DELGADO, La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal (pág. 193). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamaca.
- Fernández, R. (2002). Fundamentos de Mercadotecnia. Mexico: Thompson.
- Franco, E. C. (2005). GESTION SOCIAL. Como lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales . Mexico: Siglo XXI editores.
- Gairín, J. (2009). El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones. España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- García García, B. C., Piñero Martín, M. L., & Pinto Iglesias. (2009). Evaluación y gerencia participativa de los aprendizajes en el aula. Revista de Educación , 32.
- Gomez, E. (2009). 25.
- Gracia, J. (15 de Junio de 2005). www.ingenierosoftware.com/.../motivacion-organizacion-innovacion.
- GRAFFE, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista de Pedagogia , 495-517.
- Hugo, S. (2001). Administración y Legislación Educativas. Quito.
- Konntz, H. (2003). Liderazgo y Gestión.
- Lebrecht, J. (2007). Ethos y participación en los colegios. Bogota.
- Leithwood, K. (2009). ¿Que sabemos sobre liderazgo Educativo? En K. Leithwood, Como liderar nuestras Escuelas (pág. 17). Santiago de Chile: Salesianos.

Maxwell, J. C. (2003). Liderazgo 101: Lo que todo líder necesita saber. EE.UU: Caribe-Betania editores.

Molina, P. (2007). El Gerente Educativo y su acción comunitaria en escuelas. Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social. , 36.

Navarra, D. d. (2006).

<http://www.educacion.navarra.es/portal/Gestion+de+Centros/Gesti%C3%B3n+de+Calidad+en+Centros+Educativos>. Obtenido de <http://www.educacion.informacion@navarra.es>

Navarra, G. d. (2006). Gobierno de Navarra, departamento de educación. Recuperado el 21 de Abril de 2012, de http://www.navarra.es/home_es

Olarte, M. C. (2004). Educación en un mundo globalizado: retos y tendencias del proceso educativo. Trillas.

POLIPUB.ORG. (s.f.). <http://liderazgoparticipativo.net/documentos/El%20liderazgo.pdf>.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Educación.

Sarrionandia, G. E. (2008). Inclusión y Exclusión Educativa. "Voz y Quebranto" . Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación , 9-18.

Sonia Lavín, Silvia del Solar, Andrés Padilla. (2000). El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar. Guía Metodologica para los Centros Educativos . Santiago de Chile: LOM.

Sylvia, S. (2009). Interculturalidad, democracia y formación valoral en México. Scielo , 9.

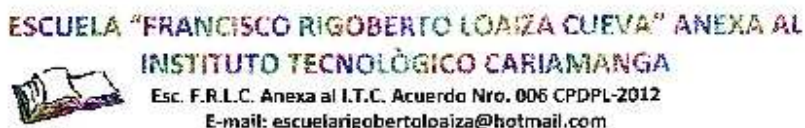
Tovar, M. I. (Octubre de 2008). Gestión y Tecnología. Caracas, Venezuela.

www.gestionyadministracion.com/. (s.f.).

Zapata, G. J. (2011). Estilo de líder y la variable centralización en la organización. Redalyc , 29 - 45.

9. APENDICES

A1. Documento que acredita la elaboración del PEI a desarrollarse en la escuela "FRLC"



La Escuela Fiscal mixta "FRANCISCO RIGOBERTO LOAIZA CUEVA" Anexa al Instituto Tecnológico Cariamanga ha venido laborando hasta la presente fecha con el Plan Curricular Institucional, tomando como referente la Visión y la Misión DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI).

Es importante hacer conocer, que desde el 16 de julio del presente año (2012) la Junta de Profesores estamos reformando El Plan Curricular Institucional, tomando en consideración los principales elementos: La Visión, Misión, Perfiles, Modelos pedagógicos, Los Objetivos estratégicos y Las políticas educativas, aplicando la Nueva Reforma curricular, dado un plazo de 30 días para el análisis general y luego su aplicación, que posteriormente se trabajará con esta nueva planificación llamada (POA) PLAN OPERATIVO ANUAL, que es una aplicación a corto plazo, cuya realización es para un año, que prácticamente, esta herramienta de trabajo será aplicada en el año escolar 2013.

El plan estratégico lo aplicamos en la construcción del Proyecto Educativo institucional que se lo elaboró en el año 2010 para una duración de CINCO (5) AÑOS, por ello en estos tres (3) años no se lo ha elaborado.

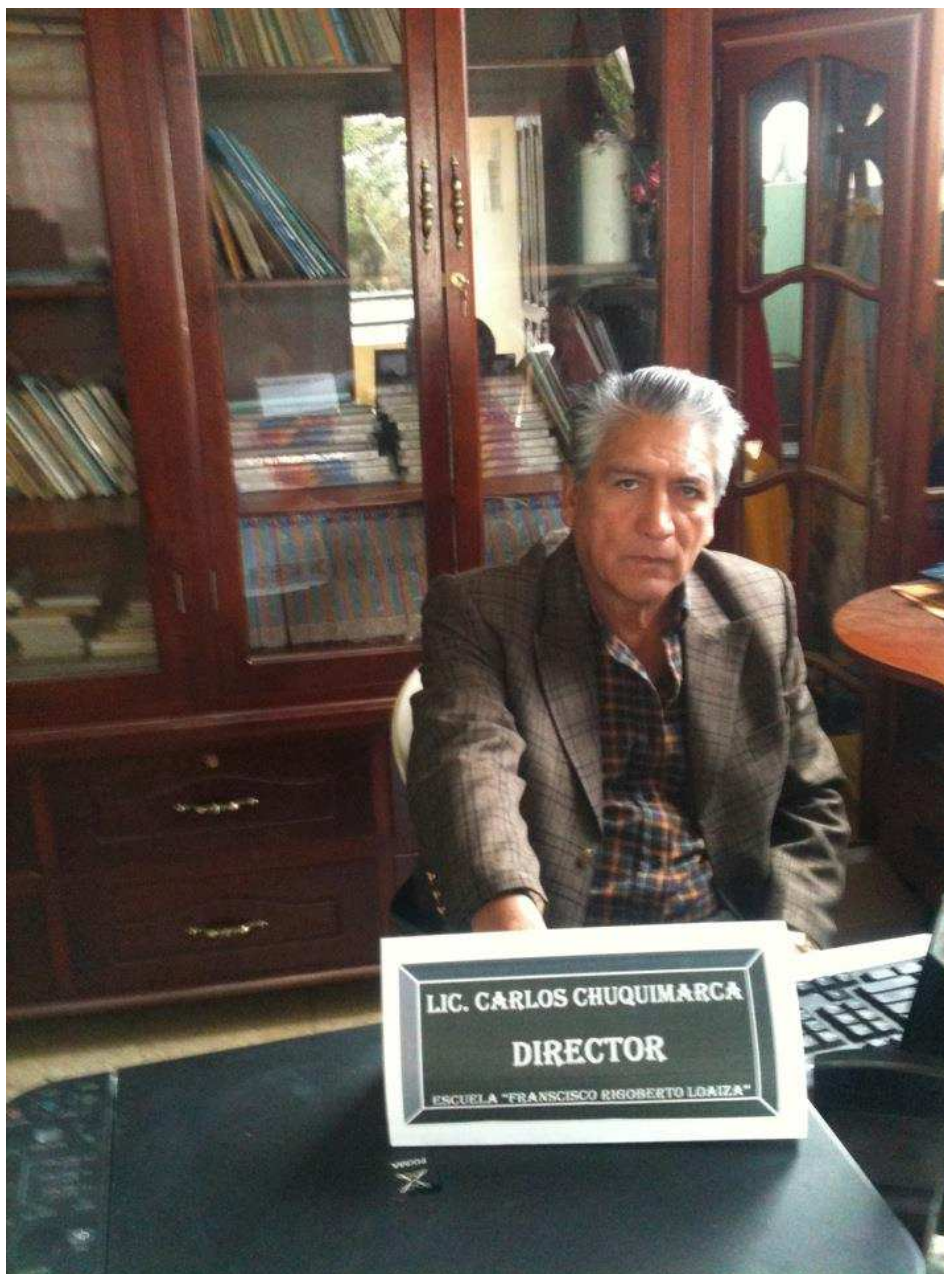
Haciendo una observación sana, quiero decir que estas políticas educativas que vienen implementando los diferentes gobiernos, son solo políticas piloto, no están basadas estrictamente en la realidad del país, por eso no se concretan y solo se quedan en proyectos que nunca se los lleva a feliz término, pasan cambiando de terminología llegando como conclusión a lo mismo.

Cariamanga, 23 de julio del 2012.


Prof. Carlos Chuquirimaca M.
DIRECTOR.



ANEXO 2 FOTOGRAFIAS
DIRECTOR



PERSONAL DOCENTE



PADRES DE FAMILIA



ESCUELA FRANCISCO RIGOBERTO LOAIZA CUEVA, ANEXA AL I. T C.



ANEXO 3 FORMATO DE ENCUESTAS

ENCUESTAS A DIRECTIVOS

Sr (a) Gestores Educativos

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

Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario.

Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25-30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más años ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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

a. El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()

b. Coordinadores de área ()

- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles).....

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

Si () No ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de 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 (____)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25-30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más años ()

2. CUESTIONARIO

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

10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sr. Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

ESPECIALIDAD O AÑO DE EDUCACION BAS.:-----

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A PADRES Y MADRES DE FAMILIA

Sr. Padre o Sra. Madre de Familia:

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.

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

2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

Desempeña alguna función en el Establecimiento.....

3. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres y madres de familia.			
2. Considera que los Miembros Directivos apoyan al proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.			
3. Escuchan los directivos las ideas de los padres y las incorporan.			
4. Participan los miembros del comité central de padres de familia en la solución de estrategias metodológicas			
5. Desempeñan los Directivos, docentes y padres de familia las funciones que les corresponden			
6. Participa Usted y los demás miembros del comité de padres en la elaboración del manual de convivencia del Centro educativo			
7. Recibe suficiente información de la escuela para mantenerse informado de las actividades escolares			
8. los directivos son accesibles y ayudan cuando se necesita.			
9. Cuando necesita hablar con el Director o algún miembro directivo lo atienden			
10. Toma la dirección del centro educativo las medidas necesarias para asegurar la cooperación entre padres de familia, asociaciones de padres, profesores y demás organismos.			
11. Conoce Ud. como padre de familia los proyectos del centro educativo para elevar la calidad educativa			
12. Conoce los referentes curriculares que maneja el centro educativo.			
13. La dirección de la escuela ejerce liderazgo promoviendo la misión, visión y valores del centro educativo.			
14. La dirección del centro educativo apoya y promueve la política de calidad.			
15. Existe un clima escolar ordenado en el centro educativo			
16. La dirección fomenta los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua en el centro educativo.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Entrevista a directivos

ENTREVISTAS DIRECTIVOS: Rector/Vicerrector/Director/Supervisor.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.