



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA.**

*TEMA: GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA "FRANCISCA  
DAVILA DE MUÑOZ" DE LA CIUDAD DE CUENCA*

**Tesis de Grado previa obtención del Título de  
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo**

**AUTOR:**

Lcda. Mónica Elizabeth Ávila Durán

**DIRECTORA DE TESIS:**

Mgs. Gloria Andrade Carrera

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Cuenca, febrero 2012

Mgs.

Gloria Andrade

DIRECTORA DE TESIS

### **CERTIFICA:**

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

.....

Mgs. Gloria Andrade

**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORIA**

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusividad responsabilidad de sus autores.

f.....

**Lcda. Mónica Elizabeth Ávila Durán**

**CI. 0102254018**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

Loja, febrero 2012

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo ha sido realizado con mucho esfuerzo y sacrificio por ello quiero agradecer en primer lugar a Dios quien me ha permitido terminar mis estudios, a la Universidad Técnica Particular de Loja quienes con su modalidad a distancia brindan la oportunidad de seguir instruyéndonos a quienes no podemos asistir a estudios regulares.

A mis familiares quienes han sido los principales motivadores y alentadores de mi preparación académica, para que siga adelante y no me rinda en esta difícil meta que me propuse y culminar así con mis estudios.

## **DEDICATORIA**

Los estudios es un peldaño más que se avanza, en el largo camino de la vida que nos ayudan a ser mejores profesionales y sobre todo en mejores personas; por ello este trabajo va dedicado a mis hijos: Paulina, Roberto y Andy, para que siempre tengan presente que la vida es seguir adelante, es mirar un horizonte a lo lejos al que debemos llegar cada día con nuestro esfuerzo, sacrificio y sobre todo con el apoyo de los seres que queremos y nos quieren.

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Cuenca, 17 de diciembre de 2010

Sra. Profesora

RAQUEL LOYOLA ZAMORA

DIRECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCA DAVILA DE MUÑOZ

Su despacho:

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo y un deseo de Paz, Prosperidad en esta Navidad y Año 2011 para Ud. y su familia.

La presente tiene por objeto solicitarle de la manera más comedida se digne autorizar la aplicación de una encuesta a su persona, así como también al personal docente, a 19 estudiantes y 15 padres de familia de la institución que Ud. Administra, con el fin de recaudar información para un proyecto de Grado que estoy realizando en la Universidad Técnica Particular de Loja, para mis estudios de cuarto nivel; cuyo tema es **“GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACION DE LA UNIDAD EDUCATIVA “FRANCISCA DÀVILA DE MUÑOZ”**.

Por la favorable acogida que dé a la presente le anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente

Lcda. Mónica Ávila Durán.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA</b>	<b>I</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR</b>	<b>II</b>
<b>AUTORIA</b>	<b>III</b>
<b>CESIÓN DE DERECHOS</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>VI</b>
<b>CERTIFICADO INSTITUCIONAL</b>	<b>VII</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>VIII</b>
<b>INDICE GRÁFICOS, MATRICES Y TABLAS</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XIII</b>
<b>1 INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>2 MARCO TEORICO</b>	<b>5</b>
<b>2.1 LA GESTIÓN</b>	<b>5</b>
2.1.1. Concepto:	5
2.1.1.1 La gestión como disciplina	5
2.1.1.2 La gestión y las personas	5
2.1.1.3 La gestión como carrera.-	6
2.1.2. Importancia	6
2.1.3. Tipos de gestión	7
2.1.3.1 Gestión Tecnológica:	7
2.1.3.2 Gestión Social:	7
2.1.3.3 Gestión de Proyecto	7
2.1.3.4 Gestión de Conocimiento:	7
2.1.3.5 Gestión del Ambiente:	7
2.1.3.6 Gestión Estratégica:	7
2.1.3.7 Gestión Administrativo:	8
2.1.3.8 Gestión Gerencial:	8
2.1.3.9 Gestión Financiera:	8
2.1.3.10 Gestión Pública:	8
2.1.3.11 Gestión Escolar	8
2.1.4. Gestión Escolar	8
2.1.4.1 Áreas.-	9
2.1.5. Programa de gestión escolar	10
2.1.6. Gerencia de la Institución Educativa	11
2.1.6.1 Perfil del gerente educativo	11
2.1.7 Gerencia, liderazgo y participación	15
<b>2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL:</b>	<b>16</b>
2.2.1 Concepto	16
2.2.2. Enfoques relacionados con el liderazgo	18
2.2.3. Dimensiones del liderazgo	19
2.2.3.1. Dimensión científico-técnico.-	19
2.2.3.2 Dimensión psico-afectiva.-	20
2.2.3.3 Dimensión ética.-	20
2.2.4. La calidad ética personal para el liderazgo	20
<b>2.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER</b>	<b>21</b>
2.3.1. CARACTERÍSTICAS	21

2.3.2. El proceso directivo del cambio organizacional o la implementación del liderazgo.	22
2.3.3 Análisis o diagnóstico.-	22
2.3.4 ¿Qué cambiar?	23
2.3.5 Metodología.-	24
2.3.6 Evaluación.-	24
<b>2.4 VALORES Y EDUCACION</b>	<b>24</b>
2.4.1. Concepto de valores	24
2.4.2. Valores y Educación	25
2.4.2.1 Valores personales:	26
2.4.2.2 Valores familiares:	26
2.4.2.3 Valores socio-culturales:	26
2.4.2.4 Valores materiales:	27
2.4.2.5 Valores espirituales:	27
2.4.2.6 Valores morales:	27
2.4.3. La educación en valores para el cambio	27
2.4.4. Determinación de los valores-fines en la educación	28
2.4.5. Los valores y la organización escolar	28
2.4.5.1 Verticalismos.-	28
2.4.5.2 La separatidad.-	29
2.4.6 La educación en valores y su metodología	30
2.4.7 Transversalidad en la práctica de valores	31
2.4.7.1 Eje transversal y temas valorativos en la práctica de valores.-	32
2.4.7.2 Temas de interés social y valores básicos	33
<b>3. PROCESO METODOLOGICO</b>	<b>35</b>
<b>3.1 PARTICIPANTES</b>	<b>35</b>
3.1.1. Autoridades.-	36
3.1.2 Personal Docente.-	37
3.1.3 Población Estudiantil:-	38
<b>3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS UTILIZADOS</b>	<b>39</b>
3.3. METODO Y PROCEDIMIENTO	41
3.4 PASOS DE LA INVESTIGACION.	42
<b>4. DIAGNOSTICO</b>	<b>44</b>
<b>4.1. Los Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores.</b>	<b>44</b>
4.1.1. El Manual de Organización.	44
4.1.2 El código de ética.	45
4.1.3 Plan Estratégico	47
4.1.4. Plan Operativo Anual	49
4.1.5 Proyecto Educativo Institucional	50
4.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones	50
4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa.	51
4.1.2.1 Misión	51
4.1.2.2 Visión	51
4.1.2.3 Organigrama de la institución	52
4.1.2.4 Funciones por áreas y departamentos	52
4.1.3 El clima escolar y la convivencia con valores	52
4.1.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores	53
4.1.3.2 Dimensión organizativa y convivencia con valores	53
4.1.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores	53
4.1.3.4 Dimensión Comunitaria y valores	54
4.1.4. Análisis del FODA	54
<b>4.2 Resultados de la encuesta y entrevistas</b>	<b>56</b>
4.2.1 Resultados de la encuesta a Directivos	56
4.2.2- Resultados de la encuesta a Docentes	71

4.2.3 Resultados de la encuesta a estudiantes _____	75
4.2.4 Resultados de la encuesta a Padres de Familia _____	78
<b>5 DISCUSION</b> _____	<b>83</b>
<b>6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.</b> _____	<b>89</b>
<b>7 PROPUESTA</b> _____	<b>93</b>
<b>8 BIBLIOGRAFÍA</b> _____	<b>106</b>
<b>9 APENDICES</b> _____	<b>108</b>

## INDICE GRÁFICOS, MATRICES Y TABLAS

<b>GRAFICO No. 1</b> _____	<b>34</b>
Temas de interés social _____	34
<b>GRAFICO No. 2</b> _____	<b>37</b>
Distribución del Personal Docente por edad. _____	37
<b>MATRIZ No. 1</b> _____	<b>54</b>
F.O.D.A _____	54
<b>MATRIZ No. 2</b> _____	<b>65</b>
Resultados de la entrevista a directivos _____	65
<b>MATRIZ No. 3</b> _____	<b>82</b>
Problemas encontrados _____	82
<b>TABLA No. 1</b> _____	<b>35</b>
Distribución de la población por grupo y género. _____	35
<b>TABLA No. 2</b> _____	<b>36</b>
Distribución de las autoridades por sexo, edad y nivel académico _____	36
<b>TABLA No. 3</b> _____	<b>37</b>
Distribución de la población docente por edad _____	37
<b>TABLA No. 4</b> _____	<b>38</b>
Nivel académico de los docentes _____	38
<b>TABLA No. 5</b> _____	<b>39</b>
Distribución de la población estudiantil por edad y género _____	39
<b>TABLA No. 6</b> _____	<b>56</b>
Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo _____	56
<b>TABLA No. 7</b> _____	<b>56</b>
Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización _____	56
<b>TABLA No. 8</b> _____	<b>57</b>
Formulación de tareas en manual de normas _____	57
<b>TABLA No. 9</b> _____	<b>57</b>
Liderazgo en clima de respeto y consenso en la toma de decisiones _____	57
<b>TABLA No. 10</b> _____	<b>58</b>
Presencia de delegación de la toma de decisiones _____	58
<b>TABLA No. 11</b> _____	<b>58</b>
La administración y liderazgo del centro educativo promueve _____	58

<b>TABLA No. 12</b> _____	<b>59</b>
Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución _____	59
<b>TABLA No. 13</b> _____	<b>60</b>
Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar _____	60
<b>TABLA No. 14</b> _____	<b>61</b>
Organismos que integran la institución _____	61
<b>TABLA No. 15</b> _____	<b>61</b>
Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores _____	61
<b>TABLA No. 16</b> _____	<b>62</b>
Los departamentos didácticos y sus acciones _____	62
<b>TABLA No. 17</b> _____	<b>64</b>
La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones _____	64
<b>TABLA No. 18</b> _____	<b>64</b>
Material de planificación educativa _____	64
<b>TABLA No. 19</b> _____	<b>72</b>
Tabulación de las encuestas al personal docente _____	72
<b>TABLA No. 20</b> _____	<b>76</b>
Tabulación de las encuestas a las estudiantes. _____	76
<b>TABLA No. 21</b> _____	<b>79</b>
Tabulación de los resultados de las encuestas a padres de familia. _____	79

## RESUMEN

La investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores se realizó en la Unidad Educativa Francisca Dávila de Muñoz, de la provincia del Azuay de la ciudad de Cuenca; se fundamentó en el marco teórico, en el análisis de los instrumentos de gestión educativa, en las encuestas a docentes, padres de familia y estudiantes y sobre todo en el análisis de la entrevista y encuestas de los directivos.

Este estudio nos proyecta como principal problema la ausencia en el perfil de los maestros/as de conocimientos y competencias relacionadas con las atribuciones y funciones del rol de gestión institucional que les toca desempeñar.

Para el desarrollo de la investigación las herramientas que se aplicaron fueron: la encuesta, la entrevista y la observación de los instrumentos curriculares.

Para determinar la población de sujetos a los que se aplicaría la encuesta se consideró como autoridades a la directora de la institución, la subdirectora y a todos los miembros del Consejo Técnico; considerando que en el establecimiento laboran 26 docentes, no se consideró a las autoridades aplicándose la encuesta a 20 docentes. Para las estudiantes se utilizó el muestreo aleatorio, tomando en cuenta que la población estudiantil de la Unidad Educativa es de 525 alumnas, se escogieron a 20 niñas, 5 de cuarto año, 5 de quinto, 5 de sexto y 5 de séptimo año de Educación Básica, de la misma forma se escogió a 15 padres de familia uno por cada paralelo.

Luego del análisis de los datos y materiales de investigación la conclusión a la que se llegó fue que: la gestión y liderazgo educativo de la Directora tiene la aceptación, colaboración y participación de todos los actores involucrados en la misión, visión, objetivos y logros de la Unidad Educativa y que sus decisiones están basadas en valores que buscan el beneficio de todos, pero también nos ayudó a

determinar las falencias en su gestión en cuanto a los instrumentos de gestión educativa existentes en la institución, los mismos que si bien existen en años anteriores han sido elaborados únicamente con la directora anterior y nunca han sido socializados, con esta nueva administración se empieza nuevamente a elaborarlos de una manera mecánica, pero con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

El presente trabajo además del análisis, estudio y detección de problemas busca posibles soluciones, para ello me permito realizar una propuesta sobre la capacitación de los maestros sobre el rol que deben desempeñar dentro de la institución ya que es necesario hoy en día se atienda a la diversidad llevando a la práctica del derecho de todos a la educación y a fomentar la igualdad de oportunidad de todos en el sistema educativo, a conocer sobre los modelos de gestión existentes en la actualidad, a la importancia de convertirse en maestro investigador y como consecuencia en los procesos y esquemas del diseño de los instrumentos de gestión educativa para de esta forma conozcan sus funciones y roles dentro de la institución y sobre su participación en el buen desenvolvimiento de la misma.

## 1 INTRODUCCION

La Unidad Educativa Francisca Dávila de Muñoz fue fundada el 27 de septiembre 1948, permaneció bajo el régimen municipal hasta septiembre 1974, fecha en la que pasó a formar parte del Fisco. La escuela comenzó a trabajar con primer grado en ese entonces, conforme pasaron los años escolares se incrementaron los grados hasta completar el sexto año en 1953.

Al pasar de los años la institución ha ido creando aulas acordes con el avance tecnológico y las necesidades de las alumnas, es por ello que cuenta con: Laboratorio de Ciencias Naturales, de computación, sala de cultura estética, sala de música, y el Aula de apoyo psicopedagógico.

La institución en los últimos años ha dado paso a varios trabajos de investigación sobre salud, contaminación principalmente, y ha prestado el apoyo y colaboración este trabajo, considerando que en la actualidad la sociedad evoluciona a un ritmo acelerado, es necesario que los centros educativos preparen individuos que puedan desarrollarse en un mundo en constante cambio, por ello la organización escolar debe ser flexible, diversificada, con facilidad de adaptación de cambio y con estructuras moldeables por lo que es imprescindible la utilización de metodologías activas, participativas e innovadoras que vayan de acuerdo a la sociedad tecnológica y científica y satisfagan las necesidades del mundo globalizado, para ello es importante analizar la gestión, liderazgo y valores de las instituciones educativas.

Los directivos en la actualidad tienen responsabilidades internas como por ejemplo: el manejo administrativo-financiero, la gestión con las comunidades, los resultados del aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones; así como externas relacionadas con la normativa educativa emanada por el Ministerio de

Educación como: los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y padres de familia.

Desde este punto de vista aparece la necesidad de que los directivos estén preparados y tengan conocimientos sobre gestión y liderazgo.

Este tema es de gran importancia para la formación y búsqueda de convertir a las instituciones educativas en centros versátiles creando así la importancia de realizar investigaciones sobre la forma en que se está desarrollando esta actividad administrativa en la educación de nuestro país con el objeto de desarrollar propuestas y estrategias que mejoren o refuercen acciones en beneficio de todos los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este trabajo de investigación en la Unidad Educativa “Francisca Dávila de Muñoz” de la ciudad de Cuenca, se ha encontrado a primera impresión que existen dos tipos de gobierno: El unipersonal que está a cargo de la Directora quien fue elegida por la Junta General de Profesoras y reiterada legalmente por la Dirección de Educación en el año 2009, cumpliendo con las funciones específicas de su cargo y llevando una autoridad democrática en la búsqueda de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Existe también un gobierno colegiado pues cuenta con organismos como: la Junta General de Profesores, el Consejo Técnico y Comisiones de trabajo cuyos miembros se encargan de la toma de decisiones con la orientación de la Directora.

Estos organismos si bien es cierto han existido desde años anteriores pero de una manera teórica, pues se aplicaba una gestión vertical y es en los últimos 2 años donde se va haciendo efectiva la participación directa de todos los miembros de la comunidad escolar, viéndose necesario realizar una investigación sobre la

situación actual de la institución como consecuencia de la gestión y liderazgo educativo que han desarrollado las autoridades durante este periodo de trabajo.

La investigación se basa principalmente en tres instrumentos de trabajo: encuestas, entrevistas y la observación de los instrumentos institucionales cuyos resultados han servido para determinar las falencias y virtudes de dicha gestión y brindar propuestas para su mejoramiento.

La factibilidad y aplicabilidad de la investigación en la Unidad Educativa Francisca Dávila es de un 100%, en primer lugar porque mi persona labora en esta institución durante 10 años, en segundo lugar porque tengo el apoyo tanto de directivos, compañeros maestros/as, de las alumnas y de padres de familia que me facilitan el estudio y análisis de la Gestión y Liderazgo integrado a valores, que se viene dando en la institución.

La investigación pretende cumplir con los siguientes objetivos: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa "Francisca Dávila de Muñoz". Este objetivo se pretende alcanzar: Investigando los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores, determinando los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa y fortalecen el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Otro objetivo del presente trabajo es: 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 la institución educativa. El mismo que se alcanza desarrollando competencias de gestión de liderazgo y valores en el centro educativo.

Y el último objetivo planteado es: Conocer y analizar la gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales de la Directora de la Unidad Educativa Francisca Dávila de Muñoz, para establecer las condiciones administrativas de dicha institución para mejorar su gestión administrativa buscando el beneficio de todos los actores educativos que forman dicho establecimiento educativo.

Al finalizar la investigación se pudo conocer las fortalezas y debilidades de la gestión administrativa, educativa, académica, en base a valores tanto de directivos como de docentes, a la vez en base a esta realizar una propuesta de trabajo que mejore las debilidades permitiendo así cumplir con los objetivos planteados.

Es importante mencionar que si bien es cierto cada centro escolar es único, este trabajo puede dar pautas para mejorar el nivel de organización y administración de otras instituciones educativas ya que la investigación se basa en argumentos teóricos actuales, innovadores y prácticos en instrumentos cuyos resultados han sido manejados de manera responsable y objetiva, cualidades que respaldan la veracidad de este trabajo.

Esta investigación además puede servir de base para nuevas investigaciones y análisis, sobre la necesidad de cambio en los procesos de Gestión, liderazgo y valores en la administración de los Centros Educativos es por ello que les invito al análisis y crítica de este trabajo.

## 2 MARCO TEORICO

### 2.1 LA GESTIÓN

#### 2.1.1. Concepto:

La palabra gestión, hace referencia a la acción y efecto de gestionar o administrar, entendiendo por gestionar el realizar diligencias para el logro de un negocio o un deseo cualquiera y por administrar el gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar una institución.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de alcanzar los objetivos determinados, para ello se utilizan ciertos principios que les servirán de guía en este proceso.

**2.1.1.1 La gestión como disciplina.-** se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías.

**2.1.1.2 La gestión y las personas.-** La palabra gestión, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión y asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

**2.1.1.3 La gestión como carrera.-** Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de modo en que las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán en primer lugar estudiar la disciplina de gestión como medio para posteriormente poder ponerla en práctica. Así, pues, definimos la gestión como un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad .

### **2.1.2.Importancia**

Decía John Dewey que “las aspiraciones educativas de una época manifiestan sus lagunas, sus fallas, sus incapacidades.”

Se puede observar que los temas como: educación, valores, calidad educativa, gestión escolar, aplicación de programas, planeamientos no se reflejan en los directivos ni en los docentes, sino su resultado último se podrá observar en los estudiantes.

Por esta razón no debemos pensar que el éxito de un programa educativo radica solamente en los procesos y métodos de enseñanza aprendizaje sino también en la forma como la institución está organizada y administrada. Pues en la actualidad la gestión educativa ha adquirido una importancia crucial, esto se hace notorio tanto al interior de la institución como con la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema. .

Hoy en día los que conducen las escuelas tienen un accionar más profundo en el campo educativo porque son los responsables de pilotearlas en un contexto de cambios globales profundos y complejos pues las sociedades actuales plantean

nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarias y más participativas. En este contexto es necesario volver a pensar las modalidades de gestionar las escuelas para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos.

### **2.1.3. Tipos de gestión**

**2.1.3.1 Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

**2.1.3.2 Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, para la interacción social.

**2.1.3.3 Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos para que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**2.1.3.4 Gestión de 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.

**2.1.3.5 Gestión del Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**2.1.3.6 Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y negocios, pues no responde a los problemas si no se anticipa a ellos, es

de tipo proactivo, es decir ayuda a visualizar un futuro y busca los mecanismos para llegar a él.

**2.1.3.7 Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio, son un conjunto de acciones (Planear, organizar, dirigir, ordenar y controlar) que el directivo realiza para lograr el éxito de la empresa.

**2.1.3.8 Gestión Gerencial:** es el conjunto de acciones que lleven a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

**2.1.3.9 Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

**2.1.3.10 Gestión Pública:** se aplicación de todos los procesos e instrumentos de la administración pública con el fin de alcanzar los objetivos que lleven al desarrollo o el bienestar de la población.

**2.1.3.11 Gestión Escolar.-** es el proceso que dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y tiene que ver con la toma de decisiones para encontrar soluciones más eficaces.

#### **2.1.4. Gestión Escolar**

La gestión escolar comprometen a una comunidad educativa a realizar acciones tendientes a alcanzar sus propósitos. Por lo tanto tiene que responder a dos cuestiones claves que plantea la organización horizontal y vertical del Centro Escolar:

- Establecer un proceso organizativo de carácter sistemático que permita un satisfactorio logro de los objetivos.

- Asegurar que las acciones subsidiarias e interdependientes de los elementos de la organización se desarrollen sinérgicamente y con adecuados niveles de responsabilidad.

**2.1.4.1 Áreas.**- En el ámbito institucional la gestión escolar está constituida por cuatro áreas:

- **Área de Gestión Directiva.**- es en esta área donde el director debe organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de su institución dentro de un marco de la política educativa vigente. Tiene como punto central el ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.
- **Área de Gestión Pedagógica y Académica.**- es el cimiento que da la razón de ser del trabajo de una institución educativa. Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen potencialidades, capacidades y las competencias necesarias para el desempeño social, profesional y personal.

Esta área es la encargada de:

- Prácticas pedagógicas institucionales
  - Los procesos de diseño curricular
  - Gestión de clase
  - Seguimiento académico.
- **Área de Gestión Administrativa y Financiera.**- es la encargada del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

- **Área de Gestión de la Comunidad.**- esta gestión busca mantener buenas relaciones de la institución con la comunidad, estimulando la participación, la convivencia, la inclusión y la prevención de riesgos.

### 2.1.5. Programa de gestión escolar

***"¿Queremos un mundo que cambie con nosotros, sin nosotros o contra nosotros?"***.

Michel Godet.

En las instituciones educativas debe existir equipos directivos que trabajen como actores claves de estos procesos de reorganización institucional siendo los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

Es prioritario en esta nueva era de la educación recuperar la potencialidad y capacidad de los directivos escolares, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Por ello, es prioritario elevar sus niveles de profesionalización con el fin de promover en las escuelas una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de elevar la calidad de los aprendizajes.

Desde este punto de vista el quehacer directivo se resume en la siguiente frase "Dirigir es un ciclo de actividades que comienza y termina en la toma de decisiones" (Owens, 141).

En tal sentido, convoca a participar de la construcción conjunta de una "caja de herramientas" conceptuales y operativas, integradas por estrategias, recursos, ideas y prácticas, capaces de problematizar la gestión institucional y de aportar al

mejoramiento de la calidad de las propuestas educativas. Son sus destinatarios, los directivos y supervisores de todos los niveles educativos

### **2.1.6. Gerencia de la Institución Educativa**

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 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, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes. Para ejercer la dirección de la escuela se debe contar con un perfil profesional de competencias

#### **2.1.6.1 Perfil del gerente educativo**

El gerente educativo ejerce 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 del curriculum - amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Según Gairin , J, en su Ponencia del IX Congreso de Pedagogía en 1989, las funciones que debe cumplir el director, determinan su perfil de competencias y estas deben estar asociadas con:

- 1 El manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer
- 2 El manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de

la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y

- 3 La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución

Sus principales funciones en la dirección de la escuela serían:

- a. Representarla ante las instancias del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo;
- b. Dirigir y coordinar sus actividades;
- c. Dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa;
- d. Organizar y administrar el personal y recursos asignados;
- e. Asesorar a los docentes en la adaptación del curriculum y las prácticas pedagógicas;
- f. Impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y

Atender y orientar al alumnado y representantes. (Ministerio de Educación y Cultura, 2007)

Del análisis anterior se derivan como competencias: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad

para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

### **2.1.6.2 El proceso de dirección de la Institución Educativa**

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación.

El quehacer directivo está enmarcado en tres funciones básicas: (tres “E”)

- ELABORACION
- EJECUCION
- EVALUACION

**Elaboración.-** Consiste en anticiparse a la ejecución y evaluación de las tareas y en definir la línea de acción futura. La elaboración tiene tres niveles:

- a. El nivel “programático”.- es entrar en el ámbito de los fines, las estrategias y los objetivos generales de la Institución Educativa. Trata de coger su identidad, su finalidad, su organización básica, dependiendo de las características de su entorno. Se concreta en los Planes Institucionales a largo plazo.
- b. La planificación, en esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar.
- c. La organización (distribución de tareas), que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y

coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno

**Ejecución.-** Conlleva las decisiones tomadas para el cumplimiento del plan previsto y organizado. Así son funciones propias de este proceso:

- a. Toma de decisiones.- es el acto definitorio de la función directiva y se caracteriza por: la detección de un problema, su definición, la identificación de alternativas, el análisis de los obstáculos y consecuencias de las diversas alternativas, decisión final y valoración de sus resultados.
- b. Coordinación.- es la sincronización y unificación de acciones de un grupo de personas. Hay trabajo coordinado cuando las actividades de la organización son armoniosas, ensambladas e integradas en un objetivo común. La coordinación es el medio de establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa y de repartir autoridad.
- c. Supervisión.- es el proceso de seguimiento de las acciones efectuadas durante la ejecución. Mediante esta detectamos los fallos de la organización en cada momento, establecemos las correcciones necesarias y tomamos las decisiones pertinentes, exigidas por la nueva situación.

**Evaluación.-** En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas, todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los

procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación. . (Ministerio de Educación y Cultura, 2007)

### **2.1.7 Gerencia, liderazgo y participación**

La escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender (Pérez, 2000). Ello obliga a la instauración en la escuela de un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos.

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; y
- 4 Hacerlo, ya que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, hacerlo es fácil.

Este modelo prioriza la participación de los diferentes actores, al aprovechar las energías y competencias de cada uno, en aras de construir una organización inteligente, al aprender de su experiencia, pero sin perder de vista que "la participación no tiene ningún sentido en una organización educativa sin una dirección" (Bris, 1997: 82). 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 EDUCACIONAL:**

### **2.2.1 Concepto**

Para analizar lo que es liderazgo debemos considerar que los primeros encuentros con el liderazgo se tienen en la familia; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta. Posteriormente el individuo entra en el sistema escolar, donde los maestros dirigen a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio.

Por lo tanto, el liderazgo se vuelve una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros.

Partiendo de esta introducción citaremos a Bass quien define al Liderazgo como “una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de los que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”

El liderazgo pedagógico por su parte es aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

**Liderazgo pedagógico** es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

**Líder.-** según el profesor, Rafael Alvira, “es aquella persona que conduce a otras en libertad”. Por ello todo líder debe provocar una actitud que es la de adhesión, imitación o seguimiento.

**Líder Pedagógico.-** La condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes

Aquí es donde radica la diferencia entre el papel del docente y de un líder pedagógico, es decir en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio- subordinación. La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial. La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral. Por lo que entonces nos encontramos con que la figura más aceptable para hacer agradable el proceso enseñanza – aprendizaje es la del líder pedagógico.

**Líder Educativo.-** debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes,

preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Por lo que para Grinberg, el liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. El líder educativo es aquél que tiene la habilidad de problematizar prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes.

El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un docente preocupado que se pregunta a favor de quién o de qué estamos educando. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

### **2.2.2. Enfoques relacionados con el liderazgo**

Se le considera como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, por lo que se distinguen tres grandes enfoques.

**El liderazgo transaccional.-** es una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

**El liderazgo transformacional.-** es una relación de influencia en la que el papel de líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. Este enfoque en la actualidad es el dominante, pues el líder es capaz de generar el deseo de cambio, para lo que apela a valores, ideales como la libertad, la justicia o la igualdad. Es capaz de crear un clima, que alienta a tomar la iniciativa, cooperar y aprender, logra un alto nivel de cohesión del grupo humano al generar confianza.

**El liderazgo Servidor.-** es la relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza. El líder puede ser una persona discreta, que pasa inadvertida, que no busca poder y que lidera sin pretenderlo.

### **2.2.3. Dimensiones del liderazgo**

Como se dijo anteriormente el líder se caracteriza por generar una relación de influencia que arranca libre y voluntariamente del colaborador. Los motivos que provocan la libre adhesión se sitúan en distintos planos: su personalidad, su comportamiento, sus ideas, razonamientos e intenciones.

El comportamiento libre del seguidor sería el resultado de su confianza en el líder, una confianza que puede estar apoyada en los tres aspectos de la realidad humana: el científico- técnico, el psico-afectivo y el ético, de aquí la idea del liderazgo como un fenómeno multidimensional

**2.2.3.1. Dimensión científico-técnico.-** Una persona puede provocar la adhesión de sus colaboradores por su buena capacidad para obtener los mejores resultados

en acuerdos de negociación, en otras palabras los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes útiles (recompensa).

**2.2.3.2 Dimensión psico-afectiva.-** cuando los colaboradores se adhieren por una admiración por su capacidad de comunicarse o por su empatía. Es decir desean satisfacer sus necesidades de bienes agradables.

**2.2.3.3 Dimensión ética.-** se adhieren porque los colaboradores entienden que tal persona es siempre veraz con los demás. Buscan la satisfacción de sus necesidades de bienes morales (excelencia humana).

Desde este punto de vista al líder no solo se juzga y admira por su eficacia, o capacidad para alcanzar los bienes útiles, sino también por su atractivo, o capacidad para lograr bienes agradables y por su bondad, o capacidad para alcanzar los bienes éticos. Todas estas dimensiones se complementan aunque puede haber liderazgo por la carencia de una. Pero cabe reflexionar que habrá mayor grado de influencia en la medida que se den todas estas dimensiones.

#### **2.2.4. La calidad ética personal para el liderazgo**

La integridad u honestidad es absolutamente esencial al liderazgo, pues si deseamos seguir a una persona debemos estar seguras que se trata de una persona con principios, una persona veraz y ética.

Al decir que es una persona íntegra damos una cualidad de ser una persona recta intachable. El vocablo honradez se le define como rectitud de ánimo, integridad al obrar, y al referirnos que sea una persona honesta decimos que es una persona recta, honrada, razonable, justa. Tanto la integridad, como la honradez y la honestidad se dice de la persona que actúa con justicia haciendo hincapié el término integridad decimos que es la congruencia entre lo que se dice como justo y lo que se practica como tal.

Otra virtud que debe tener un líder es la justicia. La persona justa conoce los derechos y deberes propios y ajenos, se esfuerza por ponerlos en práctica y exigirá que así se haga. El líder es justo cuando juzga con equidad, veracidad y transparencia.

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

### **2.3.1. CARACTERÍSTICAS**

La diferencia entre directivo y líder radica en que el directivo abraza el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente su importancia. En cambio, sostiene que los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. Por ello, concluye que las organizaciones necesitan de líderes y de directivos.

En el ámbito escolar ante las situaciones de cambio se han distinguido dos tipos de directivos:

1. **Directivo administrativo o gestor.**- es el responsable del mantenimiento de la organización. Atiende tanto a la “estructura” como al sistema relacional desde la perspectiva del “que todo funcione; con eficacia, pero sin cambios fuertes que nos lleve a saltos en el vacío.
2. **Directivo promotor (líder).**- Es el enfoque de la renovación e innovación como exigencia de un organismo vivo, cambiante, inmerso en una realidad en profunda transformación a la que debe servir y dar respuesta.

Cuando un equipo Directivo asume esta segunda posición y se convierte en promotor del cambio, dependiendo de la idiosincrasia y la etapa de madurez organizativa del Centro Escolar que dirigen, estamos ante una nueva visión de la

Dirección escolar: aquella que promueve un continuo proceso de adaptación a la realidad cambiante o la que es lo mismo, la Dirección como liderazgo.

### **2.3.2. El proceso directivo del cambio organizacional o la implementación del liderazgo.**

El cambio organizacional tiene la estructura de cualquier proceso directivo.

Así son actuaciones directivas propias en el ámbito del cambio escolar:

- Interrogarse por la situación de la organización (análisis o diagnóstico de carácter estratégico).
- Marcar los ámbitos y objetivos en que habrá de tener lugar el cambio. (¿Qué cambiar?).
- Establecer una metodología adecuada, en consonancia con la naturaleza de los procesos de cambio y con la situación organizativa específica de la Institución Educativa (Metodología).
- Verificar los fenómenos que desencadena y los resultados obtenidos como paso previo para tomar nuevas decisiones (Evaluación).

### **2.3.3 Análisis o diagnóstico.-**

El diseño específico de actuación de cada Institución dependerá de la realidad en que se sitúa y exige partir de un diagnóstico inicial, el mismo que tendrá en cuenta tanto los condicionantes externos como los internos de la Institución. Así considerará tanto la normativa existente y los indicadores socio-culturales-económicos del contexto inmediato y mediato como las características del Centro: situación organizativa y funcional, clima escolar, nivel de implicación de los diferentes estamentos, estilo de gestión liderazgo etc.

Las condiciones detectadas por el diagnóstico inicial determinarán el tipo de documento a realizar y su contenido, pudiendo ya elaborarse un plan de actuación. Este contendrá los objetivos, las acciones, los recursos, los responsables y la temporalización que nos ha de llevar a hacer la realidad el documento de gestión del que tratemos.

#### **2.3.4 ¿Qué cambiar?**

Para contestar esta pregunta se deberá tener en cuenta algunas consideraciones referentes al cambio escolar:

- Que el verdadero protagonista del cambio educativo sea este didáctico, pedagógico, organizativo o cualquier otro, es el Centro Escolar en su conjunto
- El cambio organizacional, aunque es responsabilidad del Centro Escolar como “Totalidad” y afectará a todos sus subsistemas, no implica necesariamente afrontar una renovación global y simultánea en todos los campos ni exigir la implicación exhaustiva de todas las personas, sean estos padres, profesores o alumnos.
- Todo ello implica una visión estratégica, lo que conlleva:
  - Una selección del ámbito o variable en que se producirá el cambio, atendiendo a aquel que nos llevará a mejorar nuestra organización.
  - Una concreción en aquellas áreas de actividad más sensibles al cambio
- Que existen obstáculos que dificultan las tareas de innovación en nuestras Instituciones:
  - Se la puede considerar como una invasión a la estabilidad escolar.

- Cuando la innovación se fundamenta en la acción individual del profesor en el aula, las estructuras permanecen intactas, no se transforman, no se dinamizan y destruyen el verdadero cambio

### **2.3.5 Metodología.-**

Entre los métodos que se recomiendan está crear grupos de trabajo pues posibilitan el juego de roles necesario para la readaptación interna de los individuos y los grupos en el contexto de la nueva situación. Fomentan la creatividad, la participación y son un instrumento de motivación.

### **2.3.6 Evaluación.-**

El equipo directivo es el encargado de velar porque lo que se pactó en el documento de gestión se haga poco a poco realidad, apelando para ello a la responsabilidad de los diferentes órganos y apoyándose en las pautas y criterios que una evaluación sistemática le proporciona.

La evaluación sistemática de los planteamientos institucionales entra de lleno en el proceso de seguimiento analizado y permite su modificación en función de las circunstancias. Sin embargo, se puede realizar una evaluación sumativa que con carácter clasificatorio nos diga el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **2.4 VALORES Y EDUCACION**

### **2.4.1. Concepto de valores**

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados. Cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores.

Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree.

Pero los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas. Permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa.

#### **2.4.2. Valores y Educación**

En las sociedades pluralistas y complejas, coexisten personas con diferentes credos religiosos y políticos, provenientes de diversas etnias y culturas, con lenguas, tradiciones, valores y puntos de vistas diferentes y es obligación de los establecimientos educativos y sus docentes, en el diario rehacer en el aula, a partir de una rica y matizada visión del mundo de valores ser respetuosos y tolerantes ante las diversas alternativas que ofrece la realidad y coadyuvar al cultivo de los valores comunes en medio de la riqueza de la diversidad.

Un factor determinante para el tratamiento de la formación de valores es que, para decidir el o los valores que se desean enfatizar en la institución educativa, es necesario tomar en cuenta: el contexto familiar, escolar y comunitario; los

requerimientos valorativos de la comunidad educativa identificados a través de diagnósticos participativos.

Desde que el ser humano vive en comunidad ha necesitado establecer principios que orienten su comportamiento en su relación con los demás.

En este sentido, se consideran valores universales, la honestidad, la responsabilidad, la verdad, la solidaridad, la cooperación, la tolerancia, el respeto y la paz, entre otros.

Sin embargo, puede resultar útil para facilitar su comprensión, de acuerdo con los siguientes criterios:

**2.4.2.1 Valores personales:** Son aquellos que consideramos principios indispensables sobre los cuales construimos nuestra vida y nos guían para relacionarnos con otras personas. Por lo general son una mezcla de valores familiares y valor socio-culturales, junto a los que agregamos como individuos según nuestras vivencias.

**2.4.2.2 Valores familiares:** Se refieren a lo que en familia se valora y establece como bien o mal. Se derivan de las creencias fundamentales de los padres, con las cuales educan a sus hijos. Son principios y orientaciones básicas de nuestro comportamiento inicial en sociedad. Se transmiten a través de todos los comportamientos con los que actuamos en familia.

**2.4.2.3 Valores socio-culturales:** Son los que imperan en la sociedad en la que vivimos. Han cambiado a lo largo de la historia y pueden coincidir o no con los valores familiares o los personales. Por ejemplo, si socialmente no se fomenta el valor del trabajo como medio de realización personal, indirectamente la sociedad termina fomentando “anti-valores” como la deshonestidad, la irresponsabilidad o el delito.

**2.4.2.4 Valores materiales:** Son aquellos que nos permiten subsistir. Tienen que ver con nuestras necesidades básicas como seres humanos, como alimentarnos o vestirnos para protegernos de la intemperie. Son importantes en la medida que son necesarios. Cuando se exageran, los valores materiales entran en contradicción con los espirituales.

**2.4.2.5 Valores espirituales:** Se refieren a la importancia que le damos a los aspectos no-materiales de nuestras vidas. Son parte de nuestras necesidades humanas y nos permiten sentirnos realizados. Le agregan sentido y fundamento a nuestras vidas, como ocurre con las creencias religiosas.

**2.4.2.6 Valores morales:** Son las actitudes y conductas que una determinada sociedad considera indispensables para la convivencia, el orden y el bien general.

### **2.4.3. La educación en valores para el cambio**

La educación centrada en valores es una educación centrada en el hombre, pues el hombre está, por su mismo ser, llamado a la realización de valores.

En las aulas los últimos tiempos lo que prevalecía era el saber científico y la preparación profesional, sin tener en cuenta los fines de la ciencia ni de la profesión. La ética constituía una materia más dentro del sistema, pero no se la entendía como una articulación de contenidos y métodos hacia un fin humano, sino hacia el progreso sociocultural y económico de los pueblos.

Debemos estar conscientes que solo se dará una educación para el cambio, cuando los valores que los niños y los jóvenes que lleguen a realizar sean aquellos que los convierten en personas conscientes de la realidad en que viven, críticas, y comprometidas con una acción transformadora hacia una humanidad mejor.

#### **2.4.4. Determinación de los valores-fines en la educación**

Señalar los valores que deben ser fines de la educación ha sido durante muchos años tarea controvertida. Se ve realmente difícil encontrar un sistema universal que pueda ser aceptado en su totalidad.

Son muchos los pedagogos que al hacer una reflexión sobre el tema que hay muchos valores comunes en medio del pluralismo, como son valores como la verdad, la libertad, el amor, la solidaridad, la responsabilidad, el diálogo, el respeto, la lealtad, el sentido crítico, la creatividad, el sentido moral e incluso, para muchos la religiosidad.

Los niños piden hoy más que nunca, una escuela que les enseñe la forma de vivir, que les enseñe cómo el hombre se convierte en humano, por ello la determinación de los valores-fines de la educación tiene que hacerse en el marco de la cultura y de las necesidades concretas de la sociedad, a las cuales la educación debe dar respuestas.

#### **2.4.5. Los valores y la organización escolar**

Por lo que se refiere a la educación para el cambio, la escuela actual adolece de dos graves dificultades a las que podemos denominar verticalismo y separatividad.

**2.4.5.1 Verticalismos.-** El proceso educativo está centrado en el maestro, y la toma de decisiones se efectúa a partir del cuerpo directivo. Es posible que en determinados momentos o clases se hable de la importancia que tiene la participación en el desarrollo de la persona; pero la formación es teórica, mientras que la vivencia de los alumnos está en que el éxito lo obtienen aquellos que acatan más y mejor las disposiciones y los reglamentos en cuya elaboración no han tomado parte.

En una organización de este tipo el alumno, al no participar en las decisiones que le afectan, no adquieren las actitudes y los hábitos requeridos para esa

participación. Si se pretende formar hombres autónomos, libres, participativos, capaces de colaborar, de juzgar y de controlar el poder, es preciso crear estructuras participativas. Los mensajes que se transmiten a través de procesos aislados se pierden.

Una estructura verticalista transmite competitividad, impersonalidad y, de algún modo, está diciendo a la persona: "tú no eres importante", con todo lo que esto implica para el individuo y para la sociedad.

Con personas no participativas no habrá diálogo, no habrá comunidad, no será posible el desarrollo humano que está pidiendo la filosofía de la liberación latinoamericana en esta nueva era tecnológica.

**2.4.5.2 La separatividad.-** es otro grave problema para la formación de los valores en orden al cambio. René Lourau ha tratado este tema en su obra: *el análisis institucional* (1970, p 30). Hay instituciones –dice- como las educativas, hospitalarias, etc., que están separadas en el espacio y en el tiempo social.

Una educación para el cambio no puede darse en una relación o contacto directo y vivencial con las realidades ambientales. Es necesario que los educandos tomen conciencia crítica de la realidad social para poder transformarla más eficazmente; se requiere además que, mediante el trabajo, adquieran sentido del compromiso y de la responsabilidad histórica que cada uno tiene respecto de la comunidad. Una escuela que desee responder a la necesidad de construir un mundo más justo y solidario tiene que contar en su misma organización con las determinaciones y procesos concretos para la formación de los alumnos en ese sentido, y que están comprendidos en el intento de hacer una escuela en la comunidad y para la comunidad, de lograr una educación para el servicio y para la

justicia para esto hay que tener en cuenta el sistema oculto de normas, valores y modelos generados por la estructura organizativa.

#### **2.4.6 La educación en valores y su metodología**

Una educación en valores de la persona, una educación para el cambio, tiene que tener como primer objetivo la superación de los límites y condicionamientos que impone la cultura. Hay que poner a los alumnos en situación de descifrar el pasado y crear el futuro, habituándolos al pensamiento alternativo.

Esta tarea no es fácil pues el discernimiento de los valores es un proceso individual, y sólo cuando la persona llega a vivenciar un valor éste existe realmente para ella, la atención al proceso de valoración será fundamental en toda metodología para la educación en valores.

No es posible la valoración personal sin una conciencia de elección libre y comprometida, por lo que será tarea básica y prioritaria el favorecer los dinamismos de la personalidad que conducen hacia la autonomía, hacia la experiencia de ser persona.

Se requiere un gran equilibrio para no caer en la normatividad metodológica ni en la relativización de los contenidos. Por ello el educador deberá proporcionar programas y experiencias que posibiliten la instrucción en aquellos valores que se estimen dentro de una cultura. A la vez, evitará el adoctrinamiento, y favorecerá el autoconocimiento, la reflexión la práctica activa y consciente en torno a los valores, suscitará un tono afectivo, unas actitudes y unos hábitos hacia determinadas conductas valorables.

Todos estos procesos requieren una acción comunitaria, por lo cual será importante buscar un modelo interaccionista para el aprendizaje, en el que sea posible descubrir las posibilidades no realizadas de las personas que interactúan.

Hay pedagogos que proponen programas específicos para la educación en valores a lo largo del currículo escolar. Otros hablan sobre todo del enfoque que debe darse a las distintas disciplinas y a la organización de la institución. Ambos puntos de vista no son opuestos, sino armonizables.

Lo importante es iniciar el proceso aunque en un primer momento no puedan alcanzarse todos los objetivos. Otro punto importante es que cualquier método para la educación en valores depende de la personalidad del educador: Quiéralo o no, transmitirá su mundo interior: sus gustos, sus preferencias, sus rechazos. En el empeño por una educación que dinamice los procesos hacia una civilización más justa hacia la plenitud de vida, la formación de los docentes tiene que ocupar un capítulo central.

#### **2.4.7 Transversalidad en la práctica de valores**

Para Fernando G. Lucini, “El concepto de transversalidad es un llamado de atención, importante e imprescindible en los tiempos en que vivimos, sobre la necesidad de convertir el hacer educativo en una acción integral y globalmente humanizadora; una acción a través de la cual se hace posible un enriquecimiento del ser humano para crear como permanente una vida mejor para sí misma y para los demás. La transversalidad es el espíritu, el clima y el dinamismo humanizador que ha de caracterizar a la acción educativa escolar.”

Vista así la transversalidad, como el dinamismo formador que da vida a la acción educativa, ella implica acercar el ámbito académico – científico propio de las disciplinas educativas a la dimensión humana formativa y en esta forma coadyuvar a un existencia digna y justa de los futuros ciudadanos, tanto en el plano personal como colectivo. “La educación se trata no solo de aprender a conocer o a hacer sino

también de aprender a vivir juntos y aprender a ser” (Santillana, Ediciones UNESCO, 1996,)

#### **2.4.7.1 Eje transversal y temas valorativos en la práctica de valores.-**

Los ejes transversales son fuerzas dinámicas que permiten contextualizar los contenidos del currículo y enfatizar los aspectos significativos en los momentos requeridos. Los ejes transversales por si mismos no presentan contenidos propios; aparecen como respuesta a los problemas que afectan a la humanidad en sus macro, meso y micro sistemas y, por lo tanto, deben ser tomados en cuenta en los procesos educativos.

“El eje transversal invita a resignificar las relaciones de enseñanza y aprendizaje, generando un puente entre el conocimiento científico y el saber cotidiano, es decir, el tratamiento parte de los contenidos de las disciplinas o de las áreas de estudios hasta llegar a situaciones vivenciales, de la vida real, a fin de modificar comportamientos individuales y sociales” (Corporación OIKOS, 1998, pág., 74)

Es necesario aclarar que las disciplinas o las áreas de estudio tienen su propios contenidos, mientras que los ejes transversales no los poseen, razón por la cual la dimensión valorativa aparece en el currículo a través de temas valorativos que en un momento dado podrían ser considerados como generadores de otros temas problemáticas o situaciones que requieren de la aplicación de procesos metodológicos y técnicas especiales para llevar a los estudiantes a la práctica de valores. Para el abordaje de los valores y de los temas valorativos, se requiere de la decisión del maestro para aprovechar y pasar convenientemente y de manera inmediata al tratamiento de los contenidos de las áreas al de los valores y temas valorativos.

### **2.4.7.2 Temas de interés social y valores básicos**

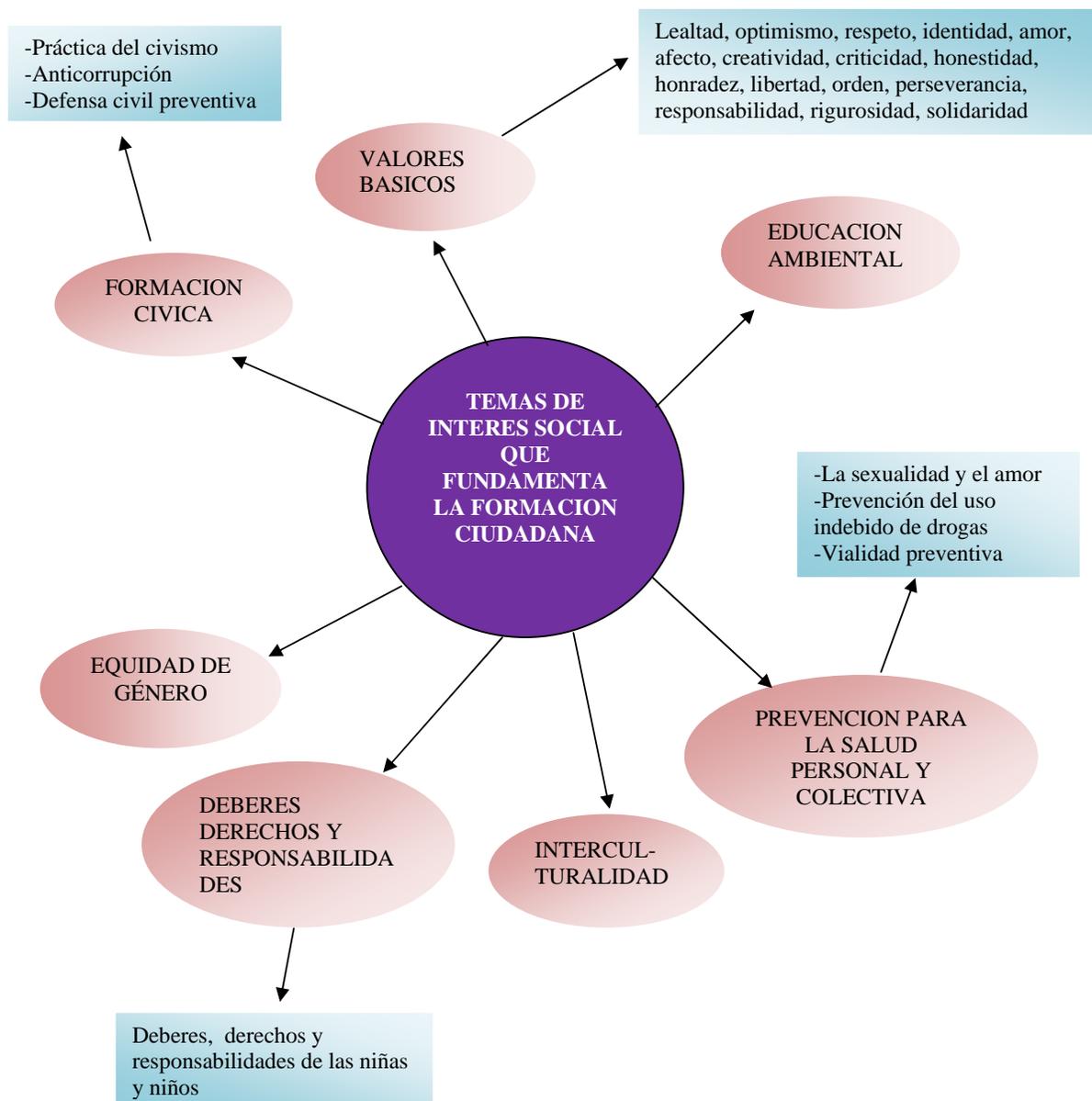
El pueblo ecuatoriano, en su ya centenario trajinar histórico ha expresado en forma reiterada exigencias y aspiraciones de libertad, igualdad, respeto por la dignidad, satisfacción de las necesidades básicas, superación de la pobreza y las injusticias, mediante formas diversas de resistencia a todo lo que oprime y aliena, por una parte; y, por otra, de rescate y construcción de la dignidad humana y el ejercicio de la ciudadanía.

Esta problemática ha levantado la preocupación de algunos organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales y han hecho propuestas de formación que el Ministerio de Educación considera necesario sean insertadas en el currículo de la Educación Básica.

La sugerencia que la Reforma Curricular de la Educación Básica hace en cuanto a la inserción de las mencionadas problemáticas, se resuelve a través de la formulación de ejes transversales. Es así que en 1996 se inserta en la reforma curricular tres temas de interés social\_ EDUCACION AMBIENTAL, PRACTICA DE VALORES E INTERCULTURALIDAD. Posteriormente se identificaron otros temas de interés social que los detallaremos en el siguiente gráfico:

## GRAFICO No. 1

### Temas de interés social



Se trata entonces de promover el rescate de los valores y actitudes socialmente consideradas como compartidas y/o universales por su amplio significado y necesidad de aplicación. Se espera que el cultivo de los presentes valores y actitudes provoquen cambios importantes en la vida de los miembros de la comunidad educativa en general.

### 3. PROCESO METODOLOGICO

La presente investigación se realizó en la Unidad Educativa “Francisca Dávila de Muñoz” en la ciudad de Cuenca de la provincia del Azuay; es una institución fiscal y su población estudiantil es femenina, se encuentra en el área urbana específicamente en el centro histórico de Cuenca, cuenta con 525 alumnas, distribuidas de primer a séptimo Año de Educación Básica.

Para la aplicación de las encuestas se procedió al muestreo aleatorio tanto para la elección de las estudiantes, como de padres de familia, se realizó a todos las autoridades y a 20 miembros del personal docente.

#### 3.1 PARTICIPANTES

Los participantes de esta investigación fueron autoridades, docentes, alumnas y padres de familia de la institución, los mismos que brindaron su apoyo para la elaboración de este trabajo.

Las los sujetos de investigación se detallan en la siguiente tabla.

**TABLA No. 1**

**Distribución de la población por grupo y género.**

<b>Grupo investigado</b>	<b>Masculino</b>	<b>%</b>	<b>Femenino</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
<b>Directivos</b>	0	0	6	100	<b>6</b>
<b>Docentes</b>	4	20	16	80	<b>20</b>
<b>Padres/madres de Familia</b>	6	33.33	9	66.67	<b>15</b>
<b>Estudiantes</b>	0	0	20	100	<b>20</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>16.40</b>	<b>51</b>	<b>83.60</b>	<b>61</b>

FUENTE: Libro de actas de la Junta General de Profesores  
ELABORADO: Autora

**3.1.1. Autoridades.-** La encuesta se aplicó a 6 directivos: a la Directora de la institución, quien se encuentra desempeñando sus funciones desde el año 2009 en calidad de encargada, en segundo lugar a la subdirector elegida por la Junta General de Profesores.

En tercer lugar las encuestas se aplicaron a cuatro miembros del Consejo Técnico, los mismos que representan a cada nivel

- Una maestra por primer año de educación básica
- Una maestra por el primer ciclo (segundo y tercer año de básica)
- Una maestra por el segundo ciclo (cuarto y quinto año de básica)
- Y una maestra por el tercer ciclo (sexto y séptimo año de básica)

**TABLA No. 2**

**Distribución de las autoridades por sexo, edad y nivel académico**

Autoridades	Sexo		Edad Mayor de 40 años	Nivel académico		
	F	M		Norma- lista	Pregrado	Posgrado
Directora	1	0	1	1	0	0
Subdirector	1	0	1	0	1	0
Representante de primer año de E.B.	1	0	1	1	0	0
Representante del primer ciclo	1	0	1	1	0	0
Representante del segundo ciclo	1	0	1	0	1	0
Representante del tercer ciclo	1	0	1	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>66.67</b>	<b>33.33</b>	<b>0</b>

FUENTE: Libro de actas de la Junta General de Profesores  
ELABORADO: Autora

**3.1.2 Personal Docente.-** Nuestra institución cuenta con un total de 26 maestros, existiendo un predominio del sexo femenino (22 maestras).

Es importante recalcar que del personal docente que labora en la institución el 48% de los maestros/as tienen nombramiento y el resto trabajo bajo contrato.

**TABLA No. 3**

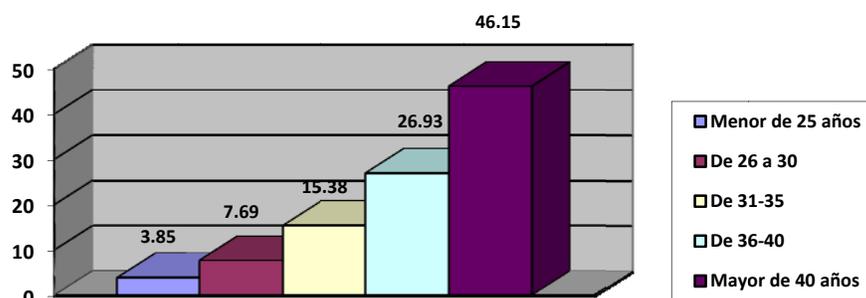
**Distribución de la población docente por edad**

Edad	f	%
Menor de 25 años	1	3.85
De 26 a 30	2	7.69
De 31-35	4	15.38
De 36-40	7	26.93
Mayor de 40 años	12	46.15
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

FUENTE: Libro maestro del personal docente  
ELABORADO: Autora

**GRAFICO No. 2**

**Distribución del Personal Docente por edad.**



FUENTE: Secretaría, Libro maestro del personal docente  
ELABORADO: Autora

En el siguiente gráfico se observa que un alto porcentaje del personal docente es decir un 46,15% es mayor de 40 años.

**TABLA No. 4****Nivel académico de los docentes**

Docentes por Género	Nivel Académico								Total
	Normalista		Pregrado		Postgrado		Otros		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>Femenino</b>	8	30.76	11	42.31	1	3.85	2	7.69	<b>22</b>
<b>Masculino</b>	0	0	4	15.38	0	0	0	0	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>30.76</b>	<b>15</b>	<b>57.69</b>	<b>1</b>	<b>3.86</b>	<b>2</b>	<b>7.69</b>	<b>100</b>

FUENTE: Secretaría, Libro maestro del personal docente

ELABORADO: Autora

Es importante resaltar que el 57.69 % del personal docente tienen un título de tercer nivel, en consecuencia son maestros que se han preparado con sus estudios para el desempeñarse de una manera más eficaz en su trabajo, el 30.76% son normalistas y el 3.85% tienen un postgrado y dos maestras tienen un título de maestras en cultura estética.

Todos los maestros tienen títulos de docentes a excepción de las maestras de cultura estética quienes poseen título de acuerdo a su rama.

**3.1.3 Población Estudiantil:-** La escuela presta sus servicios a niñas que oscilan entre los 5 años de edad y 12 años.

Para la muestra de este sector de la investigación se consideró a 5 niñas tomadas al azar, de cuarto, quinto, sexto y séptimo año de educación básica, obteniendo así una población para la encuestada de 20 niñas.

Las encuestas fueron aplicadas por grados en diferentes momentos para mayor objetividad de las mismas.

**TABLA No. 5****Distribución de la población estudiantil por edad y género**

<b>Alumnas</b>	<b>Sexo femenino</b>	<b>Edad</b>	<b>Total</b>
Cuarto Año Educación Básica	5	8 a	5
Quinto Año Educación Básica	5	9 a	5
Sexto Año Educación Básica	5	10a	5
Séptimo Año Educación Básica	5	11a	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>		<b>20</b>

FUENTE: Registro de asistencia de los maestros

ELABORADO: Autora

**3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

Los materiales e instrumentos utilizados fueron las encuestas, la ficha de entrevista, que tienen por finalidad llevarnos a alcanzar los siguientes objetivos:

**Objetivo General:**

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unida Educativa “Francisca Dávila de Muñoz”

**Objetivos Específicos:**

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.
- Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

En la recolección de datos para la investigación sobre Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Francisca Dávila de Muñoz se empleó los siguientes instrumentos:

**3.2.1 La Entrevista.-** La entrevista se aplicó en primera instancia a la Sra. Directora basándonos en un conjunto de: preguntas abiertas en la autoridad que podía expresar libremente su criterio Luego con estas mismas preguntas se procedió a realizar la entrevista tanto a la subdirectora como a los otros miembros del Consejo Técnico.

**3.2.2 La Encuesta.-** En segundo lugar se aplicó la encuesta mediante un cuestionario con formato predeterminado con el que se busca obtener información sobre lo que opina tanto autoridades, como docentes, estudiantes y padres de familia, en este caso específico sobre la gestión, liderazgo y valores que se aplica en esta institución.

La encuesta aplicada está estructurada con preguntas cerradas donde el informante deberá escoger una alternativa (siempre, a veces o nunca) para responder a una afirmación o pregunta que se le presenta.

Las encuestas están elaboradas para las cuatro instancias a las que se va investigar, personal docente, estudiantes y padres de familia pero en esencia todas tienen la misma estructura:

- Indicaciones generales sobre el porqué de la encuesta y como se la debe contestar
- Información general del establecimiento como nombre, ubicación, tipo.
- Presentación de la pregunta y las alternativas que debe escoger de acuerdo a su criterio y opinión personal.

**3.2.3 Observación de los instrumentos curriculares.-** se dio mediante el análisis de los instrumentos curriculares como la misión y visión de la institución, su Código de Convivencia, el PEI y el POA, el Reglamento Interno que maneja la institución para establecer si los objetivos y metas que desean alcanzar están de acuerdo con los requisitos que la sociedad actual necesita y si la labor administrativa de los directivos está bien estructurada.

### **3.3. METODO Y PROCEDIMIENTO**

Durante el proceso de investigación se aplicaron diferentes métodos que facilitaron su proceso de recogida de datos y su manejo efectivo. Los mismos que se detallarán a continuación.

**3.3.1 Exploratoria y descriptiva.-** pues con este método se intenta explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores que se aplican en la Unidad Educativa Francisca Dávila de Muñoz para conocer su realidad y nos permite encontrar el problema. Este método se aplicó al analizar los instrumentos curriculares con el que cuenta la institución.

**3.3.2 Analítico Sintético.-** pues se analizaron cada una de las partes, sus relaciones entre los elementos y el todo, así como la reconstrucción de las partes para llegar a la unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad.

**3.3.3 Inductivo Deductivo.-** Permitted el redescubrimiento, la comprensión y generalización lógica de los datos empíricos obtenidos en el proceso de investigación, lo que nos permitió descubrir las fortalezas y debilidades de la institución en cuanto a la gestión y liderazgo de la institución y a buscar soluciones a los problemas encontrados.

**3.3.4 Estadístico.-** Este método facilitó la organización de la información logrando alcanzar una mayor validez y confiabilidad de los resultados para la verificación de la hipótesis.

**3.3.5 Hermenéutico.-** Permitió a la investigación la recolección e interpretación bibliográfica para la construcción del marco teórico y su respectivo análisis.

### **3.4 PASOS DE LA INVESTIGACION.**

Siguiendo con los procedimientos establecidos por la Universidad Técnica

Particular de Loja, se procedió en primer lugar a un diálogo con las autoridades de la Unidad Educativa “Francisca Dávila de Muñoz” , lugar donde laboro, y presto mis servicios en calidad de Profesora del Aula de Apoyo Psicopedagógico desde hace 10 años; para solicitar me permitan realizar la investigación sobre el tema “ Gestión, Liderazgo y valores en la Administración de la Unidad Educativa Francisca Dávila de Muñoz” , los mismos que me dieron la aceptación y el apoyo para este trabajo.

A continuación se procedió a realizar el compromiso legal de la institución mediante el oficio enviado el 17 de diciembre de 2010.

Luego de la parte legal se procede a realizar las encuestas y entrevistas en forma individual a los directivos conformados por la directora, la subdirectora, y los miembros del Consejo Técnico de institución con el fin de obtener datos sobre la gestión que vienen desempeñando.

Para la aplicación de las encuestas del personal docente, luego de la aprobación de la Sra. Directora para realizarla al inicio de la Junta General de Profesores del Primer Trimestre, se aplicó a todo el personal docente excluyendo a las maestras que forman parte del Consejo Técnico y autoridades.

Terminadas las encuestas a los directivos y autoridades se pidió la colaboración de las maestras para que me permitan aplicar a las niñas las mismas que fueron seleccionadas al azar mediante intervalos de 10 en 10 de acuerdo al número de orden de las listas. Las encuestas a las alumnas se aplicaron en dos días y por grados para mayor efectividad.

Para la aplicación a padres de familia se escogió al azar a dos padres de familia por paralelo, a los que se llamó a la institución para la aplicación de la encuesta.

Una paralelamente a las encuestas se hizo el análisis de los documentos curriculares aplicando el método exploratorio y descriptivo encontrando falencias en los mismos pues solo se encontraron borradores del PEI y un Código de Convivencia inconcluso.

Luego de la recolección de datos y tratamiento de la información obtenida de las encuestas por medio del método estadístico. Para el análisis de estos datos se procedió en primer lugar a la investigación bibliográfica para la elaboración del marco teórico en el que consta el tipo de directrices, funciones, los roles y el perfil que debe poseer el Director de una institución, además en los valores que se debe fundamentar su misión y visión.

Posteriormente se procedió al análisis de los resultados obtenidos en la encuesta en relación con el marco teórico obteniendo mediante un proceso inductivo deductivo, obteniendo de esta manera las fortalezas y debilidades de la institución investigada para finalmente ofrecer una propuesta que solucione los problemas encontrados.

## **4. DIAGNOSTICO**

### **4.1.Los Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores.**

#### **4.1.1. El Manual de Organización.**

Toda institución educativa debe contar con los manuales de organización para que exista una detallada información sobre las funciones, derechos y obligaciones de cada uno de los miembros de la institución, además debe constar en ellos su estructuración, fecha de creación y un organigrama. Estos documentos que deben tener una fundamentación legal que los ampare.

La Unidad Educativa Francisca Dávila de Muñoz tiene un manual de organización que se sujeta a lo que establece El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación de acuerdo al capítulo XIX de los establecimientos del Nivel Primario Art. 76. Estos estatutos constan en el Reglamento Interno con ciertas modificaciones que están en relación con ámbito socio-cultural en el que se desenvuelve.

La Institución está organizada de la siguiente manera:

- Una directora
- Una Subdirectora
- La Junta General de profesores,
- El Consejo Técnico
- Comisiones Especiales; y,
- Personal de servicio.

Los mismos que cumplen sus funciones de acuerdo a los Art. 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, estipulados por la Ley de Educación.

Estos instrumentos de gestión educativa fueron elaborados por la administración anterior en el año 2008, los mismos que no han sido socializados hasta la fecha.

#### **4.1.2 El código de ética.**

El Código de Ética pretende promover el desarrollo de las personas, avanzando juntos en el conocimiento de la verdad y, ejerciendo su tarea con idoneidad y con un recto sentido de sus deberes hacia la sociedad.

El Código de Convivencia es la norma que se construye con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa de cada institución. En este contexto no solo debe cambiar la administración escolar, sino las propias reglas institucionales que faciliten los nuevos acuerdos que en forma explícita se concrete por escrito como su difusión, que busca establecer pautas para el convivir en armonía y las buenas relaciones con todos los miembros de la comunidad educativa.

En la Unidad Educativa investigada se aplica el código de ética como el Código de Convivencia, el mismo que se está elaborando este año lectivo, con la participación de padres de familia, alumnado y personal docente, debido que en años anteriores no se elaboró con los parámetros en cuanto a su forma y fondo.

Este año se realizó el diagnóstico de la realidad de la institución aplicamos una serie de encuestas para determinar los aspectos: administrativo, psicopedagógico, disciplinario, socio-económico, problemáticas y conflictos que se presentan con mayor frecuencia.

Con estos datos se encuentran en el estudio, análisis y reflexión acerca de los Derechos Humanos que demanda la Constitución de la República y el Código de la Niñez y Adolescencia, para que sean el sustento en la elaboración de la propuesta del código de convivencia. Para al final alcanzar el objetivo primordial que es buscar

normas y pautas que nos ayuden a unas buenas relaciones humanas y un buen estilo de vida dentro y fuera de la institución. La Unidad Educativa se basa en los siguientes principios y valores:

- Reflejar en la propia conducta la armonía entre el pensar, el decir y el actuar.
  - Reconocer los derechos de cada persona, de acuerdo con su propia condición y circunstancias.
  - Asumir los compromisos inherentes al propio rol y contribuir con sentido de solidaridad al bien común de la sociedad.
- Los valores enunciados se concretan en los siguientes como pautas
- Crear un clima de confianza y sana convivencia, basado en el respeto mutuo, en un trato cordial y afable.
- Evitar todo tipo de discriminación u hostigamiento originado en prejuicios de raza, color, religión, sexo, edad, nacionalidad, discapacidad o cualquier otro factor.
- Respetar la libertad personal, fomentando el diálogo, la participación, la interdisciplinariedad y el trabajo en equipo.
- Manifestar con el propio ejemplo las conductas a seguir manteniendo la palabra empeñada y las propias convicciones.
- Fomentar un ambiente de estudio serio, basado en el esfuerzo constante y responsable.
- Reconocer los propios errores, con el propósito de enmienda.
- Evitar todo exceso en las funciones y en el ejercicio de la autoridad.
- Colaborar para que predomine la lealtad, el espíritu de servicio y el optimismo en las relaciones interpersonales.

- Reconocer el mérito de cada persona, confiar en los demás y fomentar la igualdad de acceso a las posibilidades de desarrollo, evitando todo tipo de favoritismo y discriminación.
- No ocultar la verdad mediante la mentira o la imposición de silencio
- Propiciar el desarrollo de las capacidades individuales con iniciativa y creatividad, fomentando también el espíritu crítico y constructivo.
- Evaluar los logros y trabajos con justicia y equidad, de modo tal que responda a reglas claras, explicables y entendibles por todos.
- Cuidar y proteger los bienes y recursos del patrimonio común de la Institución, respetando sus instalaciones, equipos y materiales, evitando daños y derroches.
- Respetar el tiempo de los demás, cuidar la puntualidad y evitar toda acción que perturbe la actividad diaria.
- Fomentar la vinculación de la Escuela con la sociedad mediante acciones solidarias

#### **4.1.3 Plan Estratégico**

Al ser el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar los propósitos y objetivos dentro de la educación se convierte en un instrumento curricular que se basa en la interpretación y análisis de la información procedente de los factores internos y externos de la institución, y está diseñada a largo plazo ya que puede durar de tres a cinco años. Tiene la finalidad de establecer la situación actual tendiente a anticipar y decidir su orientación en el futuro.

La Unidad Educativa “Francisca Dávila de Muñoz” que posee el gran compromiso de ofrecer una educación de calidad y contribuir a la formación de las niñas de la ciudad de Cuenca como personas críticas, investigativas, creativas, y

con valores que ayuden a formar una sociedad mejor; aquí radica la misión y la visión de la Institución en base a esto se elaboró un Plan Estratégico que constituya el norte hacia donde se dirijan todos los esfuerzos institucionales.

En el año “2008” según la justificación de este Plan Estratégico Institucional se basa en las teorías de la Filosofía de la Calidad Total, **un paradigma administrativo** que “Ve el mundo desde una perspectiva positiva y de convencimiento de trabajar con espíritu de desarrollo” Una filosofía que debe estar en la cabeza y en el corazón de todos los miembros de una organización.

Esta filosofía se base en principios, valores tales como

**La tolerancia** como la aceptación reflexiva de criterios constructivos y la diversidad de opiniones

**El respeto:** Con relación a los deberes, leyes y normas establecidas así como a las personas y sus derechos.

**El desarrollo personal** que toda persona aspira para trascender en el aspecto humano y profesional

**La empatía** como el pensar desde la visión del otro: compañeros, alumnos, profesores orientadores, autoridades, padres y madres de familia a nivel de necesidades, sentimientos, deseos, y el actuar desde esa posición para tolerarnos intuyendo las razones de los otros

**La responsabilidad** que implica cumplimiento eficiente de las funciones y tareas encomendadas por la institución para el logro de sus objetivos. La acción permanente de los miembros, dirigida a proteger la integridad de la institución y a responder a las necesidades institucionales.

**La equidad** en el trabajo, en el trato personal así como en la igualdad de oportunidades para ejercer los derechos y deberes con responsabilidad y justicia.

Las políticas en que se base es plan estratégico son:

- Nuestra institución basándose: en los aspectos emocionales, afectivos, sociales y psicológicos de los niños/as de esta nueva era, en sus necesidades específicas para el bienestar y desarrollo integral, armónico, afectivo y en su nueva manera de aprender y de ser; considera aplicar el modelo constructivista con un enfoque humanista para desarrollar las capacidades innatas de cada una de nuestras estudiantes.
- Vigorizar a la institución consolidando la organización administrativa, académica, técnica haciéndola más eficaz y humana
- Redefinir el currículo para ofrecer a nuestras alumnas destrezas, contenidos y estrategias que busquen un mejoramiento de la calidad de la educación.
- Capacitación permanente del Personal docente en innovaciones curriculares, relaciones humanas que estén de acorde con las políticas educativas nacionales.

**Objetivos estratégico.-** El objetivo se obtuvo del diagnóstico situacional de la institución que se consiguió luego del análisis de FODA.

“Organizar la gestión técnica, pedagógica y administrativa de la institución, con una fundamentación en valores, para elevar y fortalecer la calidad educativa y humana dentro de un marco de acuerdos y consensos compartidos entre docentes, estudiantes, padres y representantes.”

Como se puede notar la institución tiene una prioridad de alcanzar la calidad educativa y humana, basada no solo en conocimientos científicos sino también en el desarrollo y aplicación de valores

#### **4.1.4. Plan Operativo Anual**

El POA está muy relacionado con el plan estratégico tomando en cuenta los planteando objetivos específicos, y para cada uno se ha desarrollado estrategias y

acciones que los cumplan así como el período en que se deben realizar y los mecanismos de evaluación, sus contenidos son en un 60% de carácter pedagógicos con matices en valores y un 40% hace referencia a lo que es la administración y organización de la institución.

#### **4.1.5 Proyecto Educativo Institucional**

Este proyecto tiene una duración de 5 años y orienta la vida institucional, en sus componentes curriculares, de gestión y de identidad. La Unidad Educativa Francisca Dávila tiene un PEI que cumple con las normas para su diseño, elaboración, ejecución y evaluación; dentro de esta programación toma en cuenta los valores para el desarrollo de las actividades que se realizarán en función de alcanzar los objetivos planteados. Cabe anotar que el PEI fue elaborado en un principio por la Directora, luego con ayuda del Consejo Técnico pero no se lo ha socializado.

#### **4.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones**

El reglamento interno de la Institución está basado en la Legislación Educativa que rige nuestro país, con pequeñas modificaciones que se apegan a la realidad del establecimiento.

Todos los instrumentos cumplen con la forma pero no con el fondo ya que no han seguido los pasos que ayuden a determinar la situación real en la que se encuentra la institución, pues han sido realizados mecánicamente, llenando esquemas, sin la participación colectiva de los miembros de la comunidad ni se ha realizado la socialización pertinente de los documentos existentes.

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

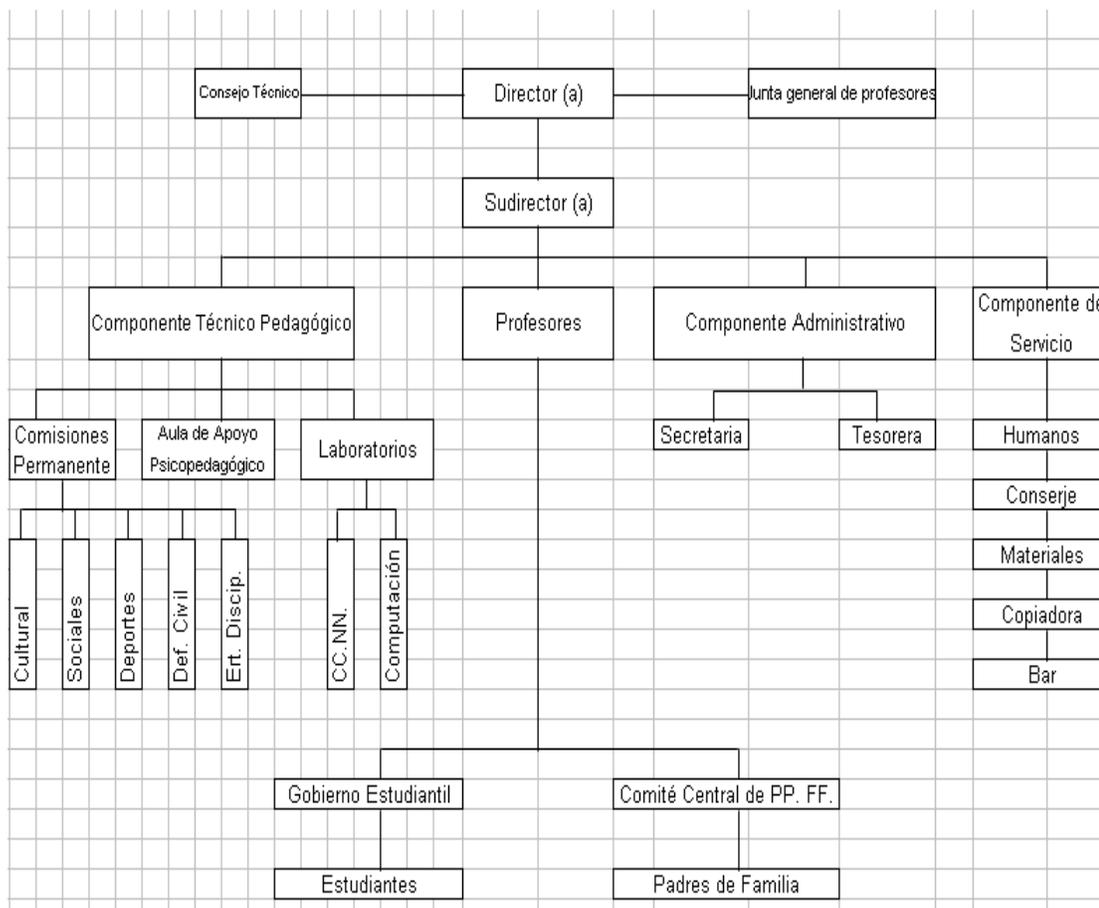
### **4.1.2.1 Misión**

La Unidad Educativa “Francisca Dávila”, trabaja con eficacia eficiencia y calidad para la formación integral de las niñas, sirviendo a la comunidad con responsabilidad, calidez, afectividad, profesionalismo y mentalidad abierta a los cambios, con innovación constante del talento humano y recursos materiales; abandonando el tradicionalismo, los prejuicios y antivalores.

### **4.1.2.2 Visión**

Nuestra institución está orientada a obtener en los próximos años estudiantes con elevada autoestima, críticos y creativos; docentes innovadores, motivados, críticos, con mentalidad abierta al cambio practicando valores; padres de familia involucrados en el quehacer educativo. Para que de este modo la institución se convierta en el baluarte de la formación integral de los estudiantes y en el centro de progreso de la sociedad.

### 4.1.2.3 Organigrama de la institución



### 4.1.2.4 Funciones por áreas y departamentos

En la institución como se mencionó anteriormente existe un manual de organización en el que las funciones en este caso de la Directora, Consejo Técnico, Junta de Profesores, de las Comisiones existentes están determinadas por la ley de Educación y se dan por entendidas, pero no han sido analizadas ni socializadas.

### 4.1.3 El clima escolar y la convivencia con valores

PLASENCIA, U. (1994:12): “El clima escolar no pertenece a nadie, sino que se construye entre todos. Sin embargo, hay que reconocer que un ambiente favorable que propicie el profesor hacia la socialización adecuada del alumno redundará en el trabajo académico y de convivencia. Así, por ejemplo, un ambiente

de confianza, estímulo, receptivo, sereno, con modelos de interacción positivos entre las personas, donde las medidas correctoras sobre los comportamientos no impliquen rechazo a las personas, etc. propiciará un hábitat pertinente para el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje. Debemos hacer la clase distendida, donde admitamos la diversidad de acciones. Las clases tradicionales son más rígidas, uniformes y homogéneas, por ello es importante tomar acciones preventivas como la mejor garantía para mejorar la convivencia escolar.”

Por clima escolar se entiende al “resultado de dinámicas de interacción entre los participantes (alumnos, profesores, directivos, etc.) de los centros”. (Rojas y Gaspar, 2006).

#### **4.1.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores**

En la Unidad Francisca Dávila de Muñoz se trabaja con ejes transversales, donde el maestro busca en todo los momentos educativos presentes u ocultos oportunidad para enseñar valores a sus estudiantes.

#### **4.1.3.2 Dimensión organizativa y convivencia con valores**

En esta instancia la gestión de los directivos está encaminada a que en toda actividad curricular y extra curricular se pongan de manifiesto valores por ejemplo en la organización y ejecución de la elección del Gobierno Estudiantil se les enseñó a las niñas el respeto a las ideas contraria, así como la honestidad.

#### **4.1.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores**

Tomando en cuenta que en la actualidad no se maneja recursos económicos pues las instituciones educativas están bajo la administración de las Unidades Ejecutoras, se puede decir que la administración de estos recursos que el gobierno se otorga se lo hace en forma democrática analizando las necesidades prioritarias de la institución.

#### 4.1.3.4 Dimensión Comunitaria y valores

No existe un contacto directo con la comunidad pues la Institución Educativa se encuentra ubicada en el Centro de la Ciudad por lo que está rodeada de centros comerciales, lo que hace que más bien se aíse cerrando puertas debido a la delincuencia existente en el barrio por lo que es muy difícil realizar labor comunitaria.

Por otro lado las autoridades y maestras buscan oportunidades como la Navidad para realizar colectas y que las niñas sientan el deseo de ayudar a los demás y organizan visitas a fundaciones, asilos etc., donde las niñas participan con cantos y obsequios.

#### 4.1.4. Análisis del FODA

La Unidad Educativa Francisca Dávila luego de la investigación realizada presenta el siguiente cuadro de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

#### MATRIZ No. 1

#### F.O.D.A

INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>Directora:</b> Aceptada por todos los miembros de la comunidad educativa por su forma de gestión y liderazgo horizontal y democrático que pone en práctica en la institución</p> <p><b>Personal Docente</b></p> <p>Maestros capacitados y motivados para el trabajo.</p>	<p>Existe un manual donde están expuestas claramente las funciones de las autoridades de la institución pero que desconocen los docentes por no haber participado en su elaboración.</p>

<p>Predisposición al cambio</p> <p>Ambiente de confraternidad</p> <p>Buenas relaciones Humanas</p> <p>Organización administrativa</p> <p><b>Estudiantes</b></p> <p>Actitud positiva para el trabajo.</p> <p>Estudiantes participativos</p> <p><b>Padres de familia</b></p> <p>Deseo de colaboración con la institución</p> <p><b>Gestión Académica</b></p> <p>Cuenta con los instrumentos curriculares.</p>	
---	--

<b>EXTERNAS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Participación de las estudiantes en diferentes eventos dentro y fuera de la institución</p> <p>Mejoramiento profesional de maestras</p>	<p>Zona de alto riesgo de contaminación</p>

## 4.2 Resultados de la encuesta y entrevistas

### 4.2.1 Resultados de la encuesta a Directivos

La Unidad Educativa Francisca Dávila de Muñoz, es una escuela fiscal de niñas con una población de 525 alumnas distribuidas desde el Primer hasta el Séptimo Año de Básica con un promedio de 38 alumnas por grado.

De acuerdo a las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados:

**TABLA No. 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 de cada trimestre	6	100
b	Coordinadores de área	0	0
c	Por grupos de trabajo	0	0
d	Trabajan individualmente	0	0
e	No contestan	0	0
FUENTE: Secretaría, Libro maestro del personal docente			
ELABORADO: Autora			

En la institución el 100% de la organización de los equipos de trabajo y los objetivos está a cargo de la Directora, demostrando liderazgo.

**TABLA No. 7**

#### Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

	ASPECTOS	F	%
a	El número de miembros de la institución	2	33.33
b	Los resultados obtenidos en la institución	4	66.67
c	Valor y tiempo empleados en la institución		0.00
d	Otros		0.00
e	No contestan		0.00
FUENTE: Encuestas			
ELABORADO: Autora			

Según el criterio de las autoridades del plantel lo que se toma en cuenta para medir el tamaño de la organización de la Unidad Educativa Francisca Dávila de Muñoz en un 66.67 % son los resultados que ésta proporciona. Y un 33.33% considera que el número de miembros, teniendo la mayoría de las autoridades un concepto errado pues el tamaño de toda institución se mide por el número de miembros que la conforman.

**TABLA No. 8**

**Formulación de tareas en manual de normas**

	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a	SI	4	66.67
b	NO	2	33.33
	<b>TOTAL</b>	6	100
	FUENTE: Encuestas		
	ELABORADO: Autora		

De acuerdo a los resultados el 66.67% contestan que si se encuentran escritas y el 33.33% responden que no. La tercera parte de las autoridades desconocen que las tareas y funciones de cada miembro de la institución están escritas en la legislación y en el reglamento interno.

**TABLA No. 9**

**Liderazgo en clima de respeto y consenso en la toma de decisiones**

		ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a	Director (a)		5	83.33
b	Rector (a)		0	0
c	Consejo Directivo		1	16.67
	FUENTE: Encuestas			
	ELABORADO: Autora			

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta en un 83.33% a cargo de la Directora de la institución el 16.67% con la participación del Consejo Técnico, reiterando el liderazgo de la autoridad de la institución.

**TABLA No. 10****Presencia de delegación de la toma de decisiones**

	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a	SI	6	100
b	NO	0	0
	<b>TOTAL</b>	6	100
	FUENTE: Encuestas		
	ELABORADO: Autora		

En un 100% las autoridades consideran que existe en la institución personas capaces que pueden aportar ideas y soluciones para la resolución de conflictos, por lo que se delega estas funciones a los diferentes grupos de trabajo que existen.

**TABLA No. 11****La administración y liderazgo del centro educativo promueve**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	Excelencia académica	6	100.00	0	0.00	0	0.00
b	El desarrollo personal de los docentes	4	66.67	2	33.33	0	0.00
c	La capacidad continua de los docentes	3	50.00	3	50.00	0	0.00
d	Trabajo en equipo	5	83.33	1	16.67	0	0.00
e	Vivencia de los valores institucionales y personales	6	100.00	0	0.00	0	0.00
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	5	83.33	1	16.67	0	0.00
g	Delegación de autoridad de los grupos de decisión	5	83.33	1	16.67	0	0.00
	FUENTE: Encuestas						
	ELABORADO: Autora						

De acuerdo a la encuesta las autoridades consideran que la administración y liderazgo promueve siempre: la excelencia académica en un 100%; el desarrollo

personal un 66.67% siempre y un 33.33% a veces, la capacitación continua de los docentes un 50% siempre y un 50% a veces; el trabajo en equipo se promueve siempre un 83.33% y a veces un 16.67%, los valores institucionales y personales se promueven siempre un 100%, la participación de los padres de familia en las actividades se promueve siempre un 83.33% y a veces 16.67% y delega autoridad a grupos en la toma de decisiones siempre un 83.33% y a veces un 16.67%. Por lo que se da a entender que la administración y liderazgo de la directora promueve varios aspectos en un alto porcentaje, a excepción de la capacitación de los docentes en que la mitad considera que no.

**TABLA No. 12**

**Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	Son innatas	2	33.33	4	66.67	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33.33	3	50	1	16.67
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	50	2	33.33	1	16.67
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	50	3	50	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	83.33	1	16.67	0	0
	Fuente: Encuestas						
	Elaborado : Autora.						

Según los resultado de la encuesta en cuanto a las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución consideran que son innatas en un 33.33% siempre y en un 66.67% a veces; que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo siempre un 33.33%, a veces un 50% y no se logra con este punto un 16.67%; que parten de la experiencia siempre un 50%, a veces un 33.33% y nunca un 16.67%, que se desarrollan con estudios en gerencia opinan

que siempre un 50% y a veces el otro 50% y que se requiere de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión siempre un 83.33% y a veces un 16.67%. Por lo tanto para los directivos de la institución se necesita todos estos aspectos para que un director posea habilidades de liderazgo.

**TABLA No. 13**

**Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución**

**escolar**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	5	83.33	1	16.67	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula	3	50	2	33.33	1	16.67
c	La mejora de los mecanismos de control	6	100	0	0.00	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83.33	1	16.67	0	0
Fuente: Encuestas							
Elaborado : Autora.							

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar consideran que se debe usar la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué le falta para mejorar un 83.33% opina que siempre y a veces un 16.67%; La disminución de estudiantes se debe tomar en cuenta siempre un 50%, a veces un 33.33% y nunca un 16.67%. Los mecanismos de control deberían considerarse siempre un 100%; en cuanto a los ambientes cordiales de trabajo se los debe considerar siempre un 83.33%, y a veces un 16.67% . Por lo que podríamos decir que según las autoridades todos los aspectos son importantes en el desempeño y progreso de la institución y que si bien

es cierto para únicamente un 50% es importante el número de alumnas éste debe ser también considerado.

**TABLA No. 14**  
**Organismos que integran la institución**

ORDEN	SE PROMUEVE	SI		NO	
		F	%	F	%
a	De dirección director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	6	100	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, Comisión económica, etc)	6	100	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	83.33	1	16.67
d	Técnica ( departamentos, equipo docente, etc.)	4	66.67	2	33.33
e	Otros. (¿cuáles?)	0	0	0	0
	Fuente: Encuestas				
	Elaborado : Autora.				

La Unidad Educativa según los resultados de la encuesta cuenta con organismos de dirección y de gestión , pero además un 83.33% considera que existe un organismo de coordinación. Un 66.67%, considera que la institución cuenta con un organismo técnico.

**TABLA No. 15**  
**Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	66.67	2	33.33	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	83.33	1	16.67	0	0
c	Tratar de formar coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer la medidas oportunas para resolverlos	3	50	3	50	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje qe se proponga a los alumnos	4	66.67	2	33.33	0	0
	Fuente: Encuestas						
	Elaborado : Autora.						

De acuerdo a los resultados obtenidos el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado en un 67.67% de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y a veces lo hace en un 33.33%. En un 83.33% de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y a veces lo hace en un 16.67%. En un 50% tratar de formar coordinada los conflictos que se puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y a veces lo hace un 50%. En un 66.67% coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos y el 33.33% considera que a veces debe hacerlo.

**TABLA No. 16****Los departamentos didácticos y sus acciones**

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	SI		NO		NO RESPONDI	
		F	%	F	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	50	1	16.7	2	33.3
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes	1	16.7	3	50	2	33.3
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área	2	33.3	2	33.3	2	33.3
d	Mantener actualizada la metodología	2	33.3	2	33.3	2	33.3
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de	1	16.7	3	50	2	33.3
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	1	16.7	3	50	2	33.3
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	16.7	3	50	1	16.7
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	16.7	3	50	1	16.7
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	0	0	5	83.3	1	16.7
J	mantienen actualizada la metodología.	1	16.7	3	50	2	33.3
	Fuente: Encuestas						
	Elaborado : Autora.						

Antes del análisis de la tabla 16 cabe mencionar que la Unidad Educativa es una escuela que no cuenta con el departamento didáctico, estas funciones en ocasiones las desempeña el Consejo Técnico o la directora.

Un 50% de las autoridades considera que las instancias mencionadas son las encardadas en organizar y desarrollar las enseñanzas propias de la materia, un 16.67% que no y un 33.33% no responde.

En cuanto a formular propuestas de proyectos, planes y programaciones de la institución un 16.67% dice que lo hace, un 50% que no y un 33.33% no responde.

Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente y mantener la actualización metodológica obtuvieron los mismos resultados estos son: un 33.33% que sí lo hace, un 33.33% que no y un 33.33% no responde.

El promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, el colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, el laborar una memoria periódica en la que valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos se lo hace en un 16.7%, un 50% que no y un 33.33% no responde.

De acuerdo a esta pregunta se puede deducir que los directivos no están muy claros con las funciones que debe cumplir como miembro del Consejo Técnico ni de la Junta de Profesores

**TABLA No. 17****La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones**

ORDEN	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	2	33.33	4	66.67
	Fuente: Encuestas				
	Elaborado: Autora				

La gestión pedagógica de la Unidad Educativa Francisca Dávila de Muñoz según los resultados de las encuestas referente a la pregunta “fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico” en un 33.33%. afirman que sí lo hacen y un 66.67% que no lo hace, dando a concluir que no existe mucha relación con la comunidad y el entorno geográfico

**TABLA No. 18****Material de planificación educativa**

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		F	%	F	%
a	Reingeniería de procesos	6	100	0	0
b	Plan estratégico	6	100	0	0
c	Plan operativo anual	6	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	4	66.67	2	33.33
	Fuente: Encuestas				
	Elaborado: Autora				

La Institución según los datos obtenidos en la encuesta, cuenta con todos los instrumentos curriculares.

## MATRIZ No. 2

## Resultados de la entrevista a directivos

No.	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta Débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es la forma de comunicarse con otras personas y se diferencia de la información, porque la información es dar noticias o datos personales o institucionales.</li> <li>- Comunicación es la forma de transmitir información sobre pensamientos, sentimientos etc. entre personas, Información es dar a conocer un suceso o acontecimientos que se comunica a un grupo de personas, a la sociedad</li> <li>- La comunicación es un intercambio de ideas propuestas, es un dialogo entre 2 o más personas para llegar a consensos o acuerdos. La información solo es dar a conocer un mensaje.</li> <li>- Es la capacidad que tenemos los seres humano para expresar nuestras necesidades, emociones y aspiraciones así mismo es saber escuchar. la información es dar a conocer algo. ej. una noticia..</li> <li>- Comunicar es saber expresar sus sentimientos, emociones, ideas a las demás personas, es también saber escuchar para de esta manera lograr buenas</li> </ul>	5	Comunicar es dar a conocer una información sobre algo.	1

		<p>relaciones entre los miembros de una sociedad, comunidad, de la familia.</p> <p>En cambio informar es dar a conocer algún suceso, o noticia</p>			
2	<p>¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que complete el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si el código de Convivencia pero aún no está completamente terminado.</li> <li>- Si el reglamento interno, donde se detalla las funciones, deberes y derechos del director.</li> <li>- Si en reglamento interno se da a conocer los deberes y derechos de todos y cada uno de los miembros de la institución</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el manual de convivencia no tenemos temas o puntos que indican quien debe ser líder, se entiende que es la directora.</li> <li>- No conoce</li> <li>- No existen parámetros específicos que indique quien sea líder.</li> </ul>	3
3	<p>¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendría que analizar el problema y tratar de solucionarlos por medio del dialogo</li> <li>- Todo depende de la magnitud del problema se podría tratar de solucionar por medio del diálogo, aplicando el reglamento interno si fuera el caso, o llamando al Consejo Técnico para que ayude a la búsqueda de soluciones.</li> <li>- Dialogando y revisando los puntos de provocan el conflicto.</li> <li>- Analizando el punto del conflicto a través del diálogo y con la ley de Educación</li> <li>- Como parte del Consejo Técnico se analizaría el</li> </ul>	6		0

		<p>problema y se trataría en conjunto buscar la solución en consenso tratando de no lastimar susceptibilidades y de acuerdo a la ley de educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dialogaría con el personal docente para encontrar la mejor solución, buscando participación de todos y llegando a acuerdos que favorezcan a todos.</li> </ul>			
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un líder es el que dirige, coordina y organiza a su comunidad educativa..</li> <li>- Humanista, orientador, capaz de diseñar estrategias para resolver situaciones.</li> <li>- Debe tener buenos hábitos de comportamiento, ser espontáneo y seguro de si mismo, y tener la facilidad de socializarse.</li> <li>- Un líder debe ser aquel que es capaz de dirigir con democracia, respetando opiniones de todos y el que trata siempre de sacar adelante a su comunidad educativa.</li> <li>- Un líder debe tener muchas características: como ser sociable, humanista, democrático, estar en continua preparación., un gran comunicador.</li> <li>- El líder es quien sabe guiar a sus miembros para alcanzar los objetivos, respetando siempre a cada uno de ellos, sus opiniones y sentimientos, el que logra y mantiene el apoyo de todos.</li> </ul>	6		0
5	¿Cuál es el tipo de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De respeto y cordialidad</li> </ul>	6		

	liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un liderazgo crítico, creativo, participativo en el alumnado participativo.</li> <li>- Predomina el liderazgo democrático</li> <li>- Hay un liderazgo democrático, participativo, humanista.</li> <li>- Un liderazgo comunitario, donde todos tenemos derechos y responsabilidades, donde existe respeto, armonía y participación.</li> <li>- Hay un liderazgo democrático.</li> </ul>			0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El valor del respeto, la responsabilidad, de la justicia y solidaridad.</li> <li>- Participación crítica, constructivista, la honradez, la veracidad, la tolerancia..</li> <li>- Respeto, solidaridad, puntualidad, compañerismo, responsabilidad.</li> <li>- Valor de respeto, responsabilidad, orden, puntualidad, honradez, compañerismo</li> <li>- Sinceridad, desprendimiento, colaboración, respeto, responsabilidad.</li> <li>- El respeto, la responsabilidad, el compañerismo.</li> </ul>	6		0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En los profesores la solidaridad y en las niñas el compañerismo.</li> <li>- Tanto en alumnas como en los docentes predominan el compañerismo, responsabilidad, la honestidad.</li> <li>- En los docentes, la paciencia, la responsabilidad, la</li> </ul>	6		0

		<p>solidaridad. En las alumnas la responsabilidad y el compañerismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maestras, responsabilidad, compañerismos, puntualidad..</li> </ul> <p>En las alumnas, honradez, responsabilidad, amistad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto, responsabilidad, compañerismo</li> <li>- En los profesores predomina la responsabilidad, el compañerismo, la colaboración. En las alumnas la honradez, la sinceridad, el respeto, la responsabilidad.</li> </ul>			
8	<p>En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Violencia, irresponsabilidad, la mentira</li> <li>- Rumores, chismes que el momento de aclararlos no los enfrentan</li> <li>- La mentira, el engaño, el hurto, la falta de respeto</li> <li>- La irresponsabilidad, el egoísmo, la petulancia.</li> <li>- La hipocresía, los chismes, la mentira, la irresponsabilidad y el irrespeto.</li> <li>- La irresponsabilidad, el egoísmo, la mentira.</li> </ul>	6		0

De acuerdo a la entrevista realizada a las autoridades de la Unidad Educativa Francisca Dávila de Muñoz,, refiriéndome a los puntos tratados en la primera pregunta, las respuestas son muy acertadas diferencian entre lo que es comunicación e información

En la segunda pregunta argumentan que todos los documentos especialmente en el Manual de Convivencia y el Reglamento Interno hacen mención sobre las tareas de liderazgo tanto de directores como de maestros perodos de las autoridades encuestadas responden que desconocen el contenido.

En La tercera pregunta de la entrevista responden que en el primer año de liderazgo de la directora existían muchos conflictos en cuanto a la comunicación y buenas relaciones humanas entre compañeras/os de trabajo pero que en la actualidad se ha tratado de mantener un liderazgo democrático, se ha buscado el consenso y aprobación de todas y cada una de los miembros y se trabaja mediante acuerdos.

Según las entrevistas las autoridades comentan que se ha tratado de que en la institución todos practiquen un liderazgo democrático, orientador, organizador para que todos: directivos, maestros, y alumnos traten de llegar a los objetivos planteados por la escuela.

Los principales valores que tratamos de implementar en la institución son la responsabilidad en las tareas asignadas, la puntualidad, el respeto entre compañeros/as, entre alumno-profesor, entre maestro- padre de familia, niñas- padres, etc.; el respeto y cuidado al medio ambiente como fuente de vida, la solidaridad., la sinceridad.

En cuanto a este punto de los valores de maestros y alumnos supo decir que cada ser humano es diferente y por lo tanto así como tiene capacidades y

potencialidades diferentes cada uno está formado por un conjunto de valores que a Dios gracias en la institución abundan como son la responsabilidad, el respeto, la sinceridad, el compañerismo, la honradez.

Uno de los antivalores que vemos en la institución sobre todo en las niñas y los padres de familia es la mentira, pues con esta tratan de negar sus responsabilidades y en el caso de los padres, esconder la falta de trabajo de sus hijas y su falta de preocupación en las obligaciones que debe cumplir en su rol de padre y madre y su hija como estudiante.

#### **4.2.2- Resultados de la encuesta a Docentes**

La Unidad Educativa “Francisca Dávila de Muñoz” cuenta con 26 maestros, de los cuales 15 laboran de primer a séptimo año de educación básica, tres en el área de Cultura Estética, dos como profesores de música, un profesor de computación, una profesora de inglés, dos profesora de laboratorio químico, una profesora de aula de apoyo psicopedagógico y la directora. De éste grupo de maestros se realizó la encuesta a 20 docentes obteniéndose los siguientes datos:

TABLA No. 19

## Tabulación de las encuestas al personal docente

ORDEN	SE PROMUEVE	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	15	15	75	2	10
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	13	65	7	35	0	0
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.	18	90	2	10	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociaciones civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	11	55	8	40	1	5
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	5	15	75	4	20
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	16	80	4	20	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	18	90	2	10	0	0
8	Resistencia en los compañeros o directores/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	0	0	7	35	13	65
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros	0	0	7	35	13	65
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	0	0	6	30	14	70
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	13	65	7	35	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	16	80	4	20	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	11	55	8	40	1	5
14	los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	16	80	1	5	3	15
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	10	50	10	50	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	18	90	2	10	0	0
	Fuente: Encuestas						
	Elaborado: Autora						

- En la pregunta No 1, el 75% de docentes considera que a veces y el 15% que siempre, el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades de cuestionar las órdenes existentes pues un director

debe poseer el entendimiento, conocimiento, la visión de los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, siempre y cuando contribuya a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social

- En la pregunta No.2 el 65% del personal docente de la Institución consideran que el liderazgo esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización y el 35% considera que a veces.
- Como se puede observar en la pregunta No. 3 existe un alto de grado de aceptación en los docentes que la gerencia educativa siempre debe ser promover en los padres, representante, comunidad en general mecanismos para brindar a los estudiantes ambientes de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante en un 90%
- El 55% opinan que tanto directivos como docente promueven la investigación a nivel educativo con la participación colectiva (docentes, estudiantes, directivos, padres, representantes, comunidad asociaciones civil) con el fin de desarrollar y materializar metas de la institución, un 40% piensa que a veces y el 5% que nunca. Es preocupante este dato porque la mitad de los docentes opinan que no se promueve la investigación en la institución
- Al analizar la pregunta No. 5 el 75% de los docentes consideran que a veces los padres muestran resistencia y escepticismo cuando se intenta aplicar nuevos métodos de enseñanza aprendizaje, 20% que nunca y el 5% que siempre. En consecuencia se puede decir que si existe confianza por parte de los padres de familia en cuanto a métodos y técnicas de aprendizaje.

- El 80% considera que en la institución se trabaja en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, y el 20% que a veces, resultado que ratifica la organización democrática con participación de todos.
- En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante así lo considera el 90% de los maestros/as de la Unidad Educativa Francisca Dávila y solo el 10% que a veces.
- El 65% de los consideran que nunca existe resistencia en los compañeros o directores cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, y el 35% consideran que a veces.
- De acuerdo al sentir de los docentes en la escuela y entre compañeros existe integración en un 65% aunque un 35% consideran que a veces. Por lo que se puede decir que se da un buen ambiente de trabajo en la Unidad Educativa.
- El 70% considera que no existe desacuerdo continuo en las relaciones con la directora y un 30% que a veces.
- El 65% admiran el liderazgo y gestión de las autoridades y el 35% que a veces.
- Los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la directora en un 80% y el 20% a veces.
- Para las maestras/os de la Institución la Directora mantiene liderazgo y gestión en el área académica en un 55%, el 40% cree que a veces y el 5% que nunca.
- Para el parecer de los docentes la Directora mantiene liderazgo y gestión administrativa y financiera en el 80%, el 5% que a veces y el 15% nunca.

- El 50% consideran que existen actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes y el otro 50% que a veces.
- El 90% consideran que en la Directora predominan los valores en las decisiones que toma y únicamente el 10% que a veces.

#### **4.2.3 \_Resultados de la encuesta a estudiantes**

La Unidad Educativa Francisca Dávila de Muñoz, es una escuela fiscal de niñas con una población de 523 alumnas distribuidas desde el Primer hasta el Séptimo Año de Básica con un promedio de 38 alumnas por grado. La encuesta se aplicó a 20 alumnas del Cuarto, Quinto, Sexto y Séptimo Año de Educación Básica obteniendo los siguientes resultados:

**TABLA No. 20****Tabulación de las encuestas a las estudiantes.**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
1	La directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	13	65.00	7	35.00	0	0
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	7	35.00	12	60.00	1	5
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20.00	11	55.00	5	25
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	45.00	8	40.00	3	15
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	8	40.00	4	20.00	8	40
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	40.00	10	50.00	2	10
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	16	80.00	4	20.00	0	0
8	Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	11	55.00	7	35.00	2	10
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	10	50.00	6	30.00	4	20
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	85.00	3	15.00	0	0
11	Es el profesor(a) quien decide qué se hace en esta clase	8	40.00	10	50.00	2	10
12	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	13	65.00	6	30.00	1	5
13	Existe cordialidad en el trato de los directivos y docentes hacia los padres de familia.	11	55.00	7	35.00	2	10
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	80.00	3	15.00	1	5

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

Al analizar los datos de la encuesta aplicada a las estudiantes tenemos:

- En la pregunta No.1 las estudiantes en un 65% opinan que la directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y el 35% en ocasiones.

- En la pregunta No. 2 el 35% opinan que siempre las autoridades hablan más que escuchan los problemas de las estudiantes, el 60% que a veces sucede esto y el 5% opinan que esto no sucede.
- Las alumnas en la pregunta No. 3 responden que en un 20% sienten que en la institución se da un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, el 55% que a veces y un 25% que esto no se da.
- En la pregunta NO.4 como el 45% piensan que rara vez se dan ideas nuevas en clases, el 40% que a veces y el 15% que nunca.
- En la clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo y no consideran sus diferencias individuales, el 40% opina que siempre sucede esto, el 20% que en ocasiones y el 40% que nunca.
- En la pregunta No. 6 las estudiantes opinan que siempre en un 40% que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, un 50% que a veces y un 10% que nunca lo hacen.
- En la pregunta No. 7 el 80% de estudiantes dicen que el profesor propone actividades innovadoras para que las alumnas las desarrollen un 20% que a veces y ningún estudiante dice que esto no se realiza en clases.
- En la pregunta 8 el 55% de las alumnas dice que siempre los métodos de enseñanza en la clase se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 35% que a veces y el 10% que no se da.

- Los docentes no se interesan por los problemas de las estudiantes, éstas en un 50% opinan que siempre sucede esto, el 30% que a veces y el 20% que esto no sucede.
- El 85% sienten que en las clases siempre se les da la oportunidad completamente para expresar su opinión, un 15% que a veces y un 0% que nunca.
- En cuanto a la afirmación que el profesor es quien decide qué se hace en clase, opinan que siempre el 40% , que a veces el 50% y un 2% que nunca
- El 65% estudiantes opinan que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, un 30% que a veces y un 5% que nunca.
- Las alumnas creen en un porcentaje del 55% que siempre existe cordialidad en el trato de los directivos y docentes hacia los padres de familia, un 35% que a veces, y un 10% que no existe un buen trato.
- En cuanto a que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo el 80% de las estudiantes opinan que siempre se da, el 15% que a veces y el 5% que nunca.

#### 4.2.4 Resultados de la encuesta a Padres de Familia

La Unidad Educativa Francisca Dávila de Muñoz, cuenta con padres de familia de un nivel socioeconómico y cultural medio, por lo que se hizo factible la aplicación de la encuesta la misma dio los siguientes resultados.

TABLA No. 21

## Tabulación de los resultados de las encuestas a padres de familia.

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
1	La directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y padres de familia	7	46.67	8	53.33	0	0
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	9	60.00	6	40.00	0	0
3	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	93.33	1	6.67	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	5	33.33	9	60.00	1	6.67
5	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral de sus hijas.	14	93.33	1	6.67	0	0
6	Me siento integrado en las actividades que realiza la escuela	12	80.00	3	20.00	0	0
7	Estoy en desacuerdo continuo en las relaciones con la directora de la institución.	0	0.00	7	46.67	8	53.3
8	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	46.67	8	53.33	0	0
9	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director (a) del centro educativo	10	66.67	4	26.67	1	6.67
10	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en las actividades socio-culturales, sociales y pedagógicas de la escuela.	10	66.67	5	33.33	0	0
11	Hay actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	12	80.00	3	20.00	0	0
12	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y pr	9	60.00	5	33.33	1	6.67
13	Existe cordialidad en el trato de los directivos y docentes hacia los padres de familia.	8	53.33	7	46.67	0	0
14	Los docentes no se interesan por los problemas de sus hijas	3	20.00	6	40.00	6	40
15	En la escuela se da oportunidad para que los padres de familia se expresen	9	60.00	6	40.00	0	0
16	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	60.00	6	40.00	0	0
17	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	86.67	2	13.33	0	0
18	Colaboran en el proceso de enseñanza- aprendizaje de sus hijas.	12	80.00	3	20.00	0	0

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

De acuerdo a los resultados de las encuestas se obtuvo:

- En la pregunta No.1, el 53.33% de padres opina que a veces la directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia, y el

46.67% dice que siempre son considerados para esta labor, por lo que se da a entender que se promueve la participación de todos en la toma de decisiones.

- En la pregunta No.2 los padres considera en un 60% el liderazgo en la Unidad Educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través de cuestionamientos constante de transformar las formas habituales de la escolarización y un 40% que a veces.
- Los padres de familia en la pregunta No.3, consideran en un 93.33% que la gerencia educativa promueve en ellos y en la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. y solamente un 6,67% que a veces, por lo tanto se sienten involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- En la pregunta No. 4 un 60% de los padres considera que a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo como producto de la participación colectiva con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, un 33.33% que a veces y un 6.67% que nunca.
- Como se puede observar en el pregunta No.5 los padres opinan en un 93.33% que el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijas está fundamentado en valores y que es el eje transversal de su formación integral y el 6.67% creen que a veces.
- En la pregunta No.6 en un 80% de padres encuestados se sienten integrados en las actividades que realiza la escuela y un 20% a veces.
- Los padres en la pregunta No.7 el 53.3% dicen que nunca están en desacuerdo continuo en las relaciones con la directora de la Institución, un 46.67% que a veces por lo que se puede notar una aceptación de la gestión y liderazgo de la Directora.

- En la pregunta No. 8 un 53.33% a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. En cambio un 46.67% en cambio siempre lo admiran, reiterando la aceptación en la forma de administrar y gestionar la institución.
- De acuerdo a los resultados de la pregunta No. 9 los padres se sienten en un 66.67% comprometidos con las decisiones tomadas por la Directora, a veces un 26.67% y un 6.67% nunca.
- En la pregunta No. 10 los padres opinan que los directivos mantienen siempre un liderazgo y gestión en las actividades socio-culturales, sociales y pedagógicas de la escuela en un 66.67% y consideran en un 33.33% que a veces.
- Los padres consideran que siempre hay actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes en un 80% y a veces un 20%.
- En cuanto a la pregunta No.12, el 60% de padres opinan que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, un 33.33% que a veces y únicamente un 6.67% que nunca.
- En lo referente a la cordialidad en el trato de directivos y docentes hacia los padres de familia el 53.33% dicen que si existe y el 46.67% que a veces.
- El 40% de padres consideran que los docentes nunca se desinteresan en los problemas de sus hijas, otro 40% que a veces y únicamente un 20% dicen que los docentes no se interesan en los problemas de sus hijas.
- El 60% sienten que en la institución se pueden expresar, un 40% que a veces.
- Los padres de familia se sienten comprometidos en un 60% con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y un 40% a veces.

- El 86.67% de los padres reflexionan que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y un 13.33% que a veces.
- En cuanto a la colaboración de los padres en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijas el 80% dice que si lo hacen y el 20% que a veces.

### MATRIZ No. 3

#### Problemas encontrados

##### Factores internos

Problemas Priorizados	Causa	Efecto
Instrumentos de gestión escolar como el PEI, Código de Convivencia no tienen una estructura de fondo es decir que estén de acordes a la realidad de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NO se han elaborado los instrumentos de gestión escolar con la participación de la comunidad.</li> <li>• No se ha recibido capacitación pertinente para la elaboración de los instrumentos de gestión escolar</li> <li>• Falta de socialización de los instrumentos de gestión educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El diseño y elaboración de los instrumentos de gestión educativa es mecanicista.</li> <li>- Las maestras/os no tienen una definición clara de sus funciones según el rol de gestión que desempeña en su institución.</li> </ul>

## 5 DISCUSION

Para este punto cabe indicar que se hará en lo posible relaciones entre los datos obtenidos en la encuesta aplicada a las autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes, así como también con las entrevistas realizadas a las autoridades y el análisis de los instrumentos de gestión educativa.

Al analizar los resultados es importante determinar que el perfil del gerente educativo es aquel que ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa llámense éstos docentes, estudiantes o padres de familia; así como la administración de los recursos con el fin de lograr un servicio de calidad, de mejorar los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Partiendo de esta premisa el gerente debe poseer competencias asociadas a la toma de decisiones en la que debe existir la participación de los docentes, estudiantes y padres de familia en miras a los objetivos planteados.

Analizando la pregunta 1 de las estudiantes y padres de familia, y la 6 de los docentes vemos que la directora pone en práctica estas competencias pues toma en cuenta las opiniones de los otros miembros de la Unidad Educativa y además forma equipos de trabajo que ayudan y facilitan esta labor de mucha importancia para el bienestar de la institución, esta misma percepción lo dio a conocer en la entrevista y la encuesta realizada a la Directora, siendo esta una fortaleza de la institución pues esta no puede marchar bien si no es con el apoyo y participación de todos y cada uno de los actores educativos.

Otra premisa importante y que ha sido analizada mediante los instrumentos es que las escuelas para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, debe instaurar un sistema gerencial basado en

el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio y la innovación. De acuerdo con esto los padres de familia y docentes coinciden en las respuestas de la pregunta 2 respectivamente, que este tipo de liderazgo se da en la institución, pues se busca que la educación Franciscana vaya, si bien no a la par pero si lo más cerca posible con los cambios tecnológicos, culturales y sociales.

Otro punto neurálgico en el que están de acuerdo padres y maestros es en la pregunta tres que hace referencia a que en la Unidad Educativa Francisca Dávila promueve a padres y maestros ofrecer un ambiente agradable para las niñas, por lo que la directora cumple con sus funciones de coordinar actividades que busquen el bienestar de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, así como también impulsar programas y proyectos de innovación y formación.

Dentro de la gestión pedagógica y académica, la Directora debe enfocar su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen competencias necesarias para el desempeño social, profesional y personal por lo que se debe promover la investigación cosa que en la Institución se realiza en un promedio de 44% entre los resultados de los padres y docentes por lo que se debe trabajar más con metodologías tendientes a que las alumnas realicen proyectos de investigación.

El área de gestión social es un conjunto de procesos de acción y toma de decisiones tendientes a la interacción entre todos los que forman la unidad educativa, así como el área de gestión de la comunidad que se encarga de: las relaciones institucionales con la comunidad, de buscar acciones para lograr la participación, convivencia e inclusión de padres, docentes, directivos y estudiantes y de la prevención de riesgos. Por otra parte hay que considerar los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de los que estos afectan a ellos. Tomando en cuenta estas consideraciones las autoridades de esta

institución ha logrado en un porcentaje alto en la aceptabilidad a las gestiones realizadas por la directora a pesar que este es apenas su segundo año de gestión en la institución; pues existe la participación, colaboración, tanto de los padres de familia, estudiantes como de los docentes en las acciones que emprenden.

La diferencia entre el papel del docente y el líder pedagógico está en el origen de la autoridad de cada uno, ya que constituye la premisa de la relación dominio-subordinación. La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa en cambio la autoridad del líder pedagógico esta en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes, es decir con las personas con las que interactúa con quienes comparte su posición, normas y valores; en la que demuestra una autoridad moral siendo más aceptable y agradable el proceso de enseñanza aprendizaje.

Otro punto importante que se debe analizar con los resultados de los instrumentos aplicados es: **El líder educativo**, quien debe poseer el entendimiento el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, las inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias. El líder educativo debe ser visionario que sueña solo y con otros, debe ser un docente preocupado que se pregunta a favor de quien estamos educando. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada de sus alumnos. Esto incluye el respeto, el saber escuchar, el intercambio, la posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad en síntesis considerando las diferencias individuales. Partiendo de este punto de vista un alto porcentaje en los resultados de las encuestas a las estudiantes muestras que se cumple con estos principios pues se toman en cuenta sus opiniones, y en un

porcentaje aceptable considera que los docentes utilizan metodologías innovadoras, variados que buscan la participación e integración. Además se preocupan por sus estudiantes cuando tienen problemas. También al parecer de las alumnas los maestros consideran los ritmos de aprendizaje aunque existe un porcentaje que no lo ve así.

Es importante considerar que en la sociedad actual, coexisten personas con diferentes credos, religiosos y políticos, con valores y punto de vista diferentes por lo que es obligación de los establecimientos educativos y sus docentes, un diario rehacer en el aula, ser respetuosos y tolerantes ante las diversas alternativas que ofrece la realidad y coadyuvar el cultivo de los valores comunes en el medio de la riqueza de la diversidad, desde este punto de vista tanto padres como alumnas opinan que la Unidad Educativa Francisca Dávila cumple con esta función de educar en valores y sobre todo que las decisiones que allí se toman están basadas en fundamentos éticos y basados en valores..

Dentro del estudio de los valores hay que considerar que el ser humano viven en comunidad por lo que es necesario establecer principios que orienten su comportamiento en su relación con los demás, en este sentido se consideran valores universales: la honestidad, la responsabilidad, la verdad, la solidaridad, la cooperación, la tolerancia, el respeto y la paz entre otros. Estos valores se ven reflejados la manera de comportarse de las personas antes situaciones u otras personas. Según los resultados de las encuestas tanto padres como estudiantes están de acuerdo que los docentes y directivos de la Institución educan en la práctica de valores y esto se ve reflejado en el trato que reciben, en el ambiente agradable que se siente a nivel institucional, tanto en las relaciones, directora-maestra, directora niñas, directora- padres, maestra-maestra, maestra-alumna, maestra- padres.

El rol del gerente educativo es administrar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de la educación de acuerdo con este enunciado las funciones que debe desempeñar el Director es asesorar a los docentes en la adaptación del currículo, y las prácticas pedagógicas, en impulsar proyectos y programas de innovación metodológica y formación docente, este punto es muy importante tomar en cuenta pues los resultados de las encuestas a estudiantes que son los que día a día participan directamente de la metodología que el maestro utiliza en el proceso de enseñanza-aprendizaje, consideran que en las clases se vienen implementando frases motivadoras y metodologías que buscan la participación activa de las estudiantes

De acuerdo a las encuestas y entrevistas de las autoridades se hace evidente la falta de gestión educativa en cuanto a los instrumentos institucionales pues no todos conocen las tareas, funciones y obligaciones que tiene como autoridad, que si bien existen en los manuales no se han elaborado con la participación de todos y tampoco se han dado a conocer.

En las encuestas se hace notorio la falta de conocimiento sobre varios aspectos que como miembros del Consejo Técnico tienen derecho a realizar y que consta en el Art. 107 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación y que en base a este debería constar en el Reglamento Interno luego del análisis realizado por la Junta General de Profesores, pero lamentablemente no se ha dado pues los manuales de organización han sido elaborados únicamente por la directora anterior. Reiterando la falta de conocimiento de roles de todos los miembros de la institución como miembros de la Junta General de Profesores, de las Comisiones, y del Consejo Técnico.

Cabe recalcar que el análisis de los instrumentos de gestión educativa, estos podrían estar bien realizados en cuanto a su forma pues siguen esquemas establecidos por otras instituciones y en ciertos aspectos han sido adecuados al establecimiento en estudio, pero en cuanto a su fondo pareciera que no están bien elaborados y su única función es lograr la aprobación de los organismos gubernamentales como es la Dirección de Educación y no se lo considera como lo que son Instrumentos de Gestión Educativa que llevaran al establecimiento a ser un Institución de Calidad.

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.**

Esta investigación me ha permitido conocer la manera en que esta organizada, como se lleva a cabo la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Francisca Dávila de Muñoz”, a la vez nos ha llevado a determinar las fortalezas y debilidades dentro de este ámbito.

Como resultado de esta determinación se ha obtenido las siguientes conclusiones:

- 1 Partamos del hecho que la Directora es un líder que conduce a otros en libertad provocando una actitud de adhesión, imitación o seguimiento y sobre todo de colaboración, que provoque a su vez confianza, que no solo se le juzgue y admire por su eficacia o capacidad para lograr bienes útiles, sino también por su atractivo, o capacidad para lograr bienes agradables, y por su bondad o capacidad para alcanzar bienes éticos, es por ello que la gestión que está realizando la Directora se ha convertido tanto para docentes, padres de familia y alumnas una fortaleza para la institución y por ello que cuenta con el apoyo y la aceptación de todos.
- 2 La integridad y honestidad es absolutamente esencial al liderazgo, pues debemos estar seguros si deseamos seguir a una persona que se trata de seres con principios veraces y éticos que actúen con justicia conociendo los deberes y derechos de propios y ajenos, se esfuerza por ponerlos en práctica y exigirá que así se haga, esta concepción la tienen tanto estudiantes, padres de familia, docentes y directivos, convirtiéndose también en una fortaleza pues se considera que en la Unidad Educativa “Francisca Dávila” se da una educación basada en valores.

- 3 Un Director debe ser democrático que respete las opiniones de los demás y comparta responsabilidades en la toma de decisiones, pues de esta manera se logra una mejor calidad en la educación y un mejor ambiente de trabajo donde todos se sientan con los mismos derechos y obligaciones. En la institución se trabaja conjuntamente Directora e instancias como son La Junta General de Profesores, El Consejo Técnico, las Comisiones Especiales con las que comparte las responsabilidades y con las que se trabaja en la búsqueda de una educación de calidad.
- 4 Una falencia encontrada en la institución es en el área de Gestión Educativa en cuanto a la elaboración de los instrumentos como son el PEI y el Código de Convivencia, ya que el que existe tiene una duración de 5 años (2008-2012) pues no ha sido elaborado con la debida participación de los miembros de la comunidad educativa, y su contenido no ha sido socializado.
- 5 Como conclusión final diría que la Unidad Educativa “Francisca Dávila de Muñoz” cuenta con una buena gestión y liderazgo educativo basado en valores durante el año 2010- 2011 fecha en que se realiza la investigación, pero presenta una debilidad en los instrumentos PEI y Código de Convivencia documentos que han sido elaborados en la administración anterior y que durante esta administración se ha visto la necesidad de elaborarlos de una manera técnica y con conocimientos que lo respalden.

#### **RECOMENDACIONES:**

- 1 Dar a conocer los resultados de la presente investigación a los miembros de la Comunidad Educativa Franciscana sobre todo las falencias encontradas para la búsqueda de soluciones.

- 2 Poner énfasis a los docentes en la problemática encontrada sobre el perfil del maestro actual, sus funciones y obligaciones con la finalidad de provocar una concientización de la importancia romper esquemas existente y de capacitarse en las nuevas teorías de modelos de gestión, sobre modelos mentales, sobre investigación educativa, y diseño de los instrumentos de gestión educativa pues les dará de una satisfacción personal y profesional al trabajar como miembro de una organización con derechos y obligaciones y para ejercerlos debe en primer lugar conocerlos.
- La recomendación sería en el ámbito de la gestión educativa, se debe aplicar a corto plazo mediante la propuesta de realizar proyectos de capacitación tendientes a la organizar de talleres teórico- práctico sobre los siguientes temas
  - Filosofía de la Calidad Total
  - Principios de Deming y las enfermedades de una organización.
  - Pensamiento Estratégico
  - Pensamiento sistémico
  - Modelos de gestión en educación
  - Modelos mentales y su influencia en la práctica educativa.
  - Investigación educativa.
  - Diseño de los instrumentos de gestión educativa: procesos y esquemas
  - Plan estratégico
  - Proyecto Educativo Institucional
  - Código de Convivencia

- Reglamento interno
  - Proyectos de desarrollo institucional
- 3 Realizar continuamente círculos de estudio que ayudaran la auto capacitación, y puede hacerse con el apoyo del internet.

## 7 PROPUESTA

### TÍTULO:

#### PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTION EDUCATIVA, MEDIANTE CURSOS DE CAPACITACIÓN A LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “FRANCISCA DÁVILA DE MUÑOZ” EN EL PERIODO ESCOLAR 2011-2012

### JUSTIFICACION:

Una de las funciones de la gestión educativa es articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación para mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades con la finalidad de alcanzar los objetivos del establecimiento educativo; y que para ello es necesario aplicar herramientas concretas, efectivas y eficaces, uno de ellas es el **PEI**, pero aplicándolo de manera sistémica y participativa, tomando en cuenta que es un documento que reflejan cual será la estrategia, las directrices y el comportamiento a seguir en un plazo determinado.

Otra herramienta importante es el **código de convivencia** cuyo objetivo es la integración de los estilos de convivencia escolar a las necesidades de la sociedad actual, por lo que se lo debe considerar al momento de ser elaborado como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente a través del aporte y críticas de todos los integrantes de la comunidad educativa con el afán de lograr una convivencia contenedora, no expulsiva, donde se valore la riqueza de lo diferente, la no violencia, el amor, la cooperación, la confianza, la justicia, el respeto y la responsabilidad, el poder escuchar, aceptar, compartir y comprender al otro.

Es por ello que mi propuesta tiene por objetivo contribuir a través de la capacitación a que los instrumentos de gestión educativa cumplan con su verdadera finalidad y es: conocer a la institución en todos sus aspectos, afianzar sus

fortalezas y oportunidades y realizar proyectos que tiendan a superar las debilidades y amenazas que le aquejan, además de lograr un ambiente armónico mediante acuerdos entre todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa que se definirán en el Código de Convivencia y esto se lograra cuando todos tomen conciencia que son parte de una organización y que se deben a ella.

Este trabajo beneficiará a todos y cada uno de los actores de la comunidad educativa: a los padres de familia pues la institución satisface con los objetivos y expectativas es educación integral de sus hijas en un ambiente cordial, respetuosos donde se imparta valores y principios; a la institución pues su tarea es educar y formar personas que estén preparados para adaptarse a cambios constantes de la sociedad y a los docentes pues con la capacitación formaran parte activa de los logros del establecimiento y además un crecimiento personal y profesional, y por último a las autoridades de la Unidad Educativa pues su labor dará frutos a corto y largo plazo.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.**

### **General**

Contribuir en el mejoramiento del perfil del docente mediante la capacitación en temas relacionados a las funciones, atribuciones que tiene los maestros/as dentro del establecimiento para alcanzar participación activa en la elaboración de los instrumentos institucionales .

### **Específicos**

Concientizar a los maestros sobre la importancia de la capacitación y auto capacitación para su desarrollo personal y profesional y, para el mejor desenvolvimiento de la institución.

Planificar y ejecutar talleres con metodologías activas-reflexivas tendientes a que los maestros tomen conciencia de su compromiso institucional.

Contribuir en la elaboración de los instrumentos de gestión educativa como el PEI, y en base a este la elaboración de proyectos educativos, con la participación y colaboración de la unidad educativa para lograr el desarrollo institucional.

**ACTIVIDADES**

<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Cronograma</b>
Concientizar a los maestros sobre la importancia de la capacitación y auto capacitación para su desarrollo personal y profesional y, para el mejor desenvolvimiento de la institución.	- Análisis de la investigación realizada y de la realidad sobre la elaboración de los instrumentos de gestión educativa.	2 de enero de 2012
	- Mesa redonda sobre los modelos de gestión que se ha venido aplicando en la institución durante los últimos 5 años	3 de enero de 2012
	- Analizar el rol que están desempeñando los maestros/as como miembros de los diferentes organismos que integran: Dirección, Subdirección, Consejo Técnico, Junta General de Profesores y Comisiones de la Unidad Educativa.	4 y 5 de enero de 2012
	- Concientización de la realidad de la unidad Educativa sobre los conocimientos que están	6 de enero de 2012

	<p>en los manuales de organización y sobre la necesidad de poner en práctica la propuesta sobre capacitación docente.</p>	
<p>Planificar y ejecutar talleres con metodologías activas-reflexivas tendientes a que los maestros tomen conciencia de su compromiso institucional</p>	<p>- Dar a conocer el cronograma de capacitación en las horas complementarias.</p>	<p>6 de enero de 2012</p>
	<p>- Realizar charlas de capacitación con los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía de la Calidad Total</li> <li>• Principios de Deming y las enfermedades de una organización.</li> <li>• Pensamiento Estratégico</li> <li>• Pensamiento sistémico</li> <li>• Modelos de gestión en educación</li> <li>• Investigación educativa.</li> </ul>	<p>9 y 10 de enero</p> <p>11 y 12 de enero</p> <p>13 de enero</p> <p>16 de enero</p> <p>17 y 18 de enero</p> <p>19 de enero</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de gestión educativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan estratégico</li> <li>○ Proyecto Educativo Institucional</li> <li>○ Código de Convivencia</li> <li>○ Reglamento interno</li> <li>○ Proyectos de desarrollo institucional</li> </ul> </li> </ul>	20,23 y 24 de enero
Elaboración del PEI	- Análisis de los instrumentos de gestión educativa existentes	25 y 26 de enero de 2012
	<p>- Elaboración del PEI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de encuestas sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la institución para docentes, padres de familia y estudiantes.</li> <li>• Aplicación de las encuestas a todo el personal docente, a 60 estudiantes (10</li> </ul>	<p>1, 2 y 3 de febrero</p> <p>Del 6 al 10 de febrero</p>

	<p>grado) desde cuarto año de educación básica a y 75 padres de familia tomados al azar (a 5 por grado). Responsable maestras del Consejo Técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de la presentación e identidad institucional</li> <li>• Elaboración del Diagnostico situacional <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tabulación de las encuestas <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De las alumnas responsables maestras de primero y segundo</li> <li>✓ De las docentes responsables maestras de tercero y cuarto</li> <li>✓ De padres de Familia responsables quinto, sexto y séptimo.</li> </ul> </li> <li>❖ Elaboración de matriz FODA en base a</li> </ul> </li> </ul>	<p>13 y 14 de febrero</p> <p>15, 16 y 17 de febrero</p>
--	--	---

	<p>las encuestas. Responsables Junta General de Profesores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención del modelo educativo. Responsables Junta General de Profesores.</li> <li>- Modelo Pedagógico. Responsables Junta General de Profesores. <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Principios sociológicos</li> <li>❖ Pedagógicos</li> <li>❖ Epistemológicos</li> <li>❖ Psicológicos</li> <li>❖ Bases axiológicos.</li> </ul> </li> <li>- Modelo Curricular</li> <li>- Perfiles ideales <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Del niño(a)</li> </ul> </li> </ul>	<p>23 y 24 de febrero</p> <p>27,28 y 29 de febrero</p> <p>1 de marzo</p> <p>5 y 6 de marzo</p>
--	--	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación. Responsables Junta General de Profesores</li> </ul>	19 y 20 de marzo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del PEI. Responsable Consejo Técnico.</li> <li>- Socialización del trabajo realizado. Responsables Consejo Técnico.</li> <li>- Corrección del PEI</li> <li>- Propuestas de proyectos educativos en base al PEI</li> </ul>	<p>21, 22 y 23 de marzo</p> <p>26 y 27 de marzo</p> <p>28,29 y 30 de marzo.</p> <p>9, 10 y 11 de abril</p>
<p>Elaboración del Código de Convivencia.</p> <p>Esta bajo la responsabilidad de la Directora, Consejo Técnico, Comité de padres de familia, el Gobierno estudiantil, personal de servicio y administrativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer los documentos de apoyo para la elaboración del Código de Convivencia: documento Acuerdo ministerial No. 182 Diagnóstico del FODA, Reglamento Interno existente, Código de la Niñez y la adolescencia</li> <li>- Elaboración de los antecedentes, justificativos</li> </ul>	<p>16 , 17 y 18 de abril</p> <p>19 y 20 de abril</p>

	<p>objetivo general y objetivos específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico situacional por sectores</li> <li>- Derechos y responsabilidades de los alumnos</li> <li>- Derechos y responsabilidades de los padres de familia o representantes legales</li> <li>- Derechos y responsabilidades de los profesores (as)</li> <li>- Derechos y responsabilidades del personal administrativo y de servicio</li> <li>- Acta de aprobación del código, elaborada por la asamblea específica firmas de sus integrantes y de la autoridad del plantel</li> <li>- Socialización y difusión del documento</li> </ul>	<p>23 y 24 de abril</p> <p>25,26 y 27 de abril</p> <p>2,3 y 4 de mayo.</p> <p>7 y 8 de mayo</p> <p>9 y 10 de mayo</p> <p>11 de mayo</p> <p>Del 14 al 18 de mayo</p>
--	--	---

### **Localización y cobertura espacial**

La Unidad Educativa “Francisca Dávila de Muñoz” se encuentra ubicada en la provincia del Azuay de la ciudad de Cuenca en el centro histórico y goza de una larga trayectoria en la comunidad cuencana.

La institución tiene una amplia estructura física aunque no cuenta con espacios verdes para que las niñas realicen actividades de recreación.

El local es compartido con el Colegio Nocturno “Francisco Tamariz” desde hace ya muchos años, teniendo en años anteriores muchas dificultades y problemas de tipo organizacional pero en la actualidad se ha llegado a acuerdos y consensos que facilitan las buenas relaciones humanas.

### **POBLACION OBJETIVO.**

La propuesta está destinada a los 26 docentes incluida la Directora, profesores especiales (de inglés, música, cultura física y cultura estética, etc.) y profesores de aula, que buscan con estos talleres alcanzar una educación integral y de calidad.

### **SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

Para la consecución de la propuesta la Unidad Educativa cuenta con:

- **Recursos humanos** como son: Supervisores, maestros del Instituto Ricardo Márquez Tapia quienes están capacitados para dar los talleres y llenar las expectativas del personal docente.
- **Recursos Tecnológicos**, se cuenta con un aula de audiovisuales con infoqus, para la proyección de los temas a tratarse.
- **Recursos materiales**. Copiados, instrumentos de gestión educativa

- **Recursos Físicos.** La institución cuenta con un espacio amplio para la ejecución de los diferentes talleres
- **Recursos Económicos.** El financiamiento del taller se hará a través de la Unidad Ejecutora y de autofinanciamiento.
- **Recursos Organizacionales.** Para los talleres se cuenta con los horarios disponibles que no afecten ni a las alumnas ni a los docentes pues se realizará durante las horas complementarias que se disponen.

### **PRESUPUESTO**

Los posibles gastos que se deberán cubrir para el cumplimiento de la propuesta son:

Pago a los capacitadores	\$ 300
Material Didáctico	\$ 100
Materiales para trabajar	\$ 150
Gastos de organización	\$ 100
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 650</b>

## 8 BIBLIOGRAFÍA

- 1 ANDER-EGG, Ezequiel (2007): Introducción a la Planificación Estratégica. Editorial Humanista de Editorial y Distribuidora Lumen. Buenos Aires-Argentina
- 2 CARRANZA Espinoza, Jorge (2006): Cursos de Perfeccionamiento para Administradores Educativos. DINACAPED
- 3 CARRION Ochoa, Segundo (1999): Transversalidad en el Currículo. Editorial UTPL, Loja – Ecuador
- 4 CORREA, C. (2009): Liderazgo, valores y educación – Guía Didáctica, Editorial UTPL, Loja – Ecuador.
- 5 GONZÁLEZ, María Teresa; Nieto C., José Miguel; PORTELA P., Antonio. (2003). Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Madrid: Pearson- Prentice Hall.
- 6 GUILLÉN Parra, Guillermo, (2006): Ética en las organizaciones, Construyendo confianza, PEARSON EDUCACION S.A., Madrid
- 7 HUBER, George P. (1989): Toma de Decisiones en la Gerencia: Editorial Trillas
- 8 LASCANO Castro, Wilma; LOPEZ Gallegos, Elena; MARTINEZ, Marcela; TROYA, Ángela. (2004): Currículo de Educación en la práctica de Valores para la Educación Básica Ecuatoriana. Editorial V & O Gráficas. Quito-Ecuador
- 9 Legislación Educativa (2009) Tomo 1 y 2, Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito – Ecuador
- 10 MARCH, J.G y Olsen (1961): Teoría de la organización. Barcelona: Ariel.

- 11 MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA (2007): Curso de Perfeccionamiento para Administradores Educativos: DINACAPED
- 12 MORENO Cerrillo, Martín (2007): Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España. S.A.U.
- 13 PARRA Guillén, Manuel. (2006): Ética en las organizaciones. Editorial Pearson
- 14 PASCUAL Marina Antonia (2006): Clarificación de valores y desarrollo humano - Colección para educadores Tomo 4, Editorial El Comercio S.A. Lima – Perú.
- 15 VALENZUELA González, Jaime Ricardo (2009): Evaluación de las Instituciones Educativas. Editorial Trillas S.A. México

#### **PAGINAS DE INTERNET**

- 1 Aponte, Eustiquia: Liderazgo Educativo. Disponible en: <http://www.Monografias.com>
- 2 Cou, Cristi (2006): Valores Humanos: Disponible en <http://www.Monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml>.
- 3 Vidal, María (2008) Gestión Educativa. Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba. Disponible en <http://www.revistaeducacion.mec.es/>
- 4 Yufra, Mario (2006). La gestión educativa, Una metodología para el cambio con la menor resistencia. Disponible en <http://la-gestion-educativa.blogspot.com/>

## 9 APENDICES

### ENCUESTAS APLICADAS

### ENCUESTAS A DIRECTIVOS

#### Sras Gestores Educativos

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

#### INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( )          Rural ( )

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

#### 1. Tipo de establecimiento

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

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

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

**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. Los valores 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 (la):**

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

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

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

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

Orden	Naturaleza de las actividades	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	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 cambie la práctica, la teoría y reflexión.			

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

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

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

Orden	Presencia de organismos	SI	NO
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	Actividades	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 formar coordinada los conflictos que se 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 debe ser respondida con términos sí o no**

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

- a. \_\_\_\_\_ Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. \_\_\_\_\_ Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. \_\_\_\_\_ Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. \_\_\_\_\_ Mantener actualizada la metodología.
- e. \_\_\_\_\_ Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. \_\_\_\_\_ Colaborar con el Departamento o 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 mantienen actualizada la metodología.

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

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

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

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

**GRACIAS PO R SU COLABORACIÓN.**



## CUESTIONARIO

NO.	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-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunales 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 trasversal de la formación integral del estudiante.			
8	Resistencia en los compañeros o director(a)			

	cuando inatento 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 (a) del centro educativo			
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director (a) 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 el ámbito 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**



**CUESTIONARIO**

NO.	DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	La directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo			
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen			
8	Los métodos de enseñanza en sus 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(a) quien decide qué se hace en			

	esta clase			
12	Se realizan trabajos en grupos (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**

## ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA

### Padres 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 su hija (s). El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas.

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

### INFORMACION GENRAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( )      Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

## CUESTIONARIO

NO	DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	La directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y padres de familia			
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-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral de sus hijas.			
6	Me siento integrado en las actividades que realiza la escuela			
7	Estoy en desacuerdo continuo en las relaciones con la directora de la institución.			
8	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
9	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director (a) del centro educativo			

10	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en las actividades socio-culturales, sociales y pedagógicas de la escuela.			
11	Hay actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
12	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			
13	Existe cordialidad en el trato de los directivos y docentes hacia los padres de familia.			
14	Los docentes no se interesan por los problemas de sus hijas			
15	En la escuela se da oportunidad para que los padres de familia se expresen			
16	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
17	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			
18	Colaboran en el proceso de enseñanza- aprendizaje de sus hijas.			

**GRACIAS**

## CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

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

### Guía de preguntas:

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 COLABORACION**