



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 ESCUELA "BRASIL",
DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, CANTÓN GUALACEO, DURANTE EL
AÑO ESCOLAR 2010-2011"*

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

AUTORA:

ROSA ALEXANDRA GUARACA CÁRDENAZ

DIRECTOR:

Mgs. José Quizhpe Vázquez

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN

Cuenca, 01 de febrero 2012

Mgs

José Quizhpe Vázquez,

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. José Quizhpe Vázquez

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

.....

Ing. Rosa Alexandra Guaraca Cárdenaz

C.I. 0104002415

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Rosa Alexandra Guaraca Cárdenaz, 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 de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

Cuenca, febrero - 01 – 2012

.....
Ing. Rosa Alexandra Guaraca Cárdenaz
C.I. 0104002415

AGRADECIMIENTO

A la Mgs. Mariana Buele, Coordinadora de la Maestría, por su asesoría en el desarrollo de este proyecto.

A mi director de tesis, Mgs. José Quizhpe, por sus sugerencias y correcciones en la escritura de esta tesis.

A los profesores de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, por su ejemplar muestra de disciplina y trabajo.

A mis amigos, Jorge e Isabelita, por su apoyo desinteresado en la realización de mis estudios.

Al Lcdo. Marco Sarmiento, Director de la Escuela "Brasil" y compañeros maestros, gracias por su colaboración.

Alexandra.

DEDICATORIA

A mis queridos hijos, Micaela y Ariel quienes me motivaron a salir adelante, prestándome el tiempo que les pertenecía, ¡los amo mucho!

A mi esposo, Manuel, quien me brindó su amor, cariño, estímulo y apoyo constante.

A mis padres que han sido mi apoyo y fortaleza, gracias por creer en mí, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, admiro su fortaleza y el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.

A mis hermanos, Mario y Teresita, quienes con su amor supieron apoyarme siempre.

Alexandra.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Gualaceo, 27 de septiembre 2011

Para los fines legales consiguientes,

CERTIFICO:

Que la Ingeniera de Sistemas Rosa Alexandra Guaraca Cárdenaz, estudiante de Maestría de la Universidad Técnica Particular de Loja, ha desarrollado su Tesis de Grado titulada "Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela "Brasil", de la provincia del Azuay, cantón Gualaceo, durante el año escolar 2010-2011", con el apoyo de todos los miembros de la comunidad educativa.

Autorizó de manera expresa a la Ingeniera de Sistemas Rosa Alexandra Guaraca Cárdenaz, utilizar el presente certificado de manera que convenga a sus intereses.

Atentamente,

Lcdo. Marco Sarmiento
DIRECTOR ESCUELA "BRASIL"

INDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁGINAS
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE FIGURAS	XI
INDICE DE TABLAS	XII
RESUMEN	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 La gestión educativa	4
2.1.1 Concepto	4
2.1.2 Importancia	9
2.1.3 Tipos de gestión	11
2.2 Liderazgo Educativo	13
2.2.1 Concepto	13
2.2.2 Tipos	17
2.2.3 Características	19
2.3 Diferencias entre directivo y líder	21
2.3.1 Directivos	21
2.3.2 Líderes	23
2.3.3 Diferencia	26
2.4 Los valores y la educación	28
3. METODOLOGÍA	37
3.1 Participantes	37
3.2 Materiales e Instrumentos	40
3.3 Método y procedimiento	42
4. RESULTADOS	44

4.1. Diagnóstico	44
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa	44
4.1.1.1 El manual de organización	44
4.1.1.2 El código de ética	44
4.1.1.3 El plan estratégico	44
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)	50
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	50
4.1.1.6 Reglamento interno	52
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	52
4.1.2.1 Visión y misión	52
4.1.2.2 Organigrama institucional	53
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos	54
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia de valores	54
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores	55
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores	56
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores	56
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores	56
4.1.3. Análisis FODA	57
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	57
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	58
4.1.3.3 Matriz FODA	59
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas	60
4.2.1 De los Directivos	60
4.2.2 De los Profesores	68
4.2.3 De los Estudiantes	70
4.2.4 De los Padres de Familia	72
4.2.5 De la entrevista a Directivos	74
5. DISCUSIÓN	76
5.1 De los Directivos	76
5.2 De los Profesores	83
5.3 De los Estudiantes	85
5.4 De los Padres de Familia	87
5.5 De la entrevista a Directivos	89
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	90

6.1 Conclusiones	90
6.2 Recomendaciones	91
7. PROPUESTA DE MEJORA	94
8. BIBLIOGRAFÍA	101
9. APENDICES	105

INDICE DE FIGURAS

FIGURAS	PÁGINAS
Figura 1: Proceso de Planificación	6
Figura 2: Tipos de Gestión Educativa	11
Figura 3: Estructura del Liderazgo Pedagógico	16
Figura 4: Organigrama Institucional	53

INDICE DE TABLAS

TABLAS	PÁGINAS
Tabla No.1: Personal directivo de la Escuela “Brasil”, por edad	37
Tabla No.2: Personal docente de la Escuela “Brasil”, por sexo	38
Tabla No.3: Personal docente de la Escuela “Brasil”, por título académico	38
Tabla No.4: Población estudiantil de la Escuela “Brasil”, por sexo	39
Tabla No.5: Población estudiantil de la Escuela “Brasil”, por año de educación básica	39
Tabla No.6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	60
Tabla No.7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	61
Tabla No.8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	61
Tabla No.9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	61
Tabla No.10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	62
Tabla No.11: La administración y liderazgo del centro educativo promueve	62
Tabla No.12: Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	63
Tabla No.13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución	64
Tabla No.14: Organismos que integran la institución	64
Tabla No.15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	65
Tabla No.16: Los departamentos didácticos y sus acciones	66
Tabla No.17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	67
Tabla No.18: Material de planificación educativa	67
Tabla No.19: De los profesores	68
Tabla No.20: De los estudiantes	70
Tabla No.21: De los padres de familia	72

RESUMEN

La gestión, el liderazgo y los valores constituyen componentes muy determinantes en la administración de los centros educativos, puesto que definen el rumbo que deben seguir para alcanzar los objetivos propuestos y la visión institucional.

Según la Universidad Técnica Particular de Loja, las reformas educativas de las últimas décadas en el Ecuador promueven algunos cambios para los administradores de escuelas y colegios, asignándoles nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados del aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones. Es en esta parte donde se contextualiza el problema de la investigación, que está dirigido a conocer la calidad de la gestión de liderazgo y los valores de los centros educativos.

La investigación se desarrolló en la Escuela Fiscal “Brasil” del Cantón Gualaceo, Provincia del Azuay, durante el Año Lectivo 2010-2011, que corresponde a la Educación General Básica, cuenta con 26 maestros y 653 estudiantes matriculados de primero a séptimo año.

La autora del presente proyecto trabaja como docente en la institución indicada. En la investigación desarrollada se utilizaron los siguientes instrumentos:

Encuestas al Director y al Supervisor de Educación de la Zona, Docentes y Estudiantes y Padres de Familia de la escuela para conseguir información sobre sus criterios a la gestión, liderazgo y valores puestos en práctica en la institución educativa.

Entrevista a directivos al director de la Escuela “Brasil” y al Supervisor de la Zona, para determinar su gestión, liderazgo y la práctica de los valores.

La investigación desarrollada permitió analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permite contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

A partir de los resultados alcanzados y analizados se ha considerado necesario y oportuno elaborar una propuesta que permita mejorar la gestión educativa en base al liderazgo y los valores, dirigida a trabajar en forma participativa el Código de Convivencia Institucional, en el que confluyen aspectos relacionados; que todos los miembros de la unidad educativa los deben considerar en el ejercicio de su rol.

1. INTRODUCCIÓN

La práctica de la gestión, liderazgo y valores analizada en la institución educativa presenta más aspectos positivos que negativos. Es decir, se aplican de manera adecuada. Sin embargo, existen también otros aspectos que merecen ser tomados en cuenta para efectos de mejoramiento, por ejemplo: tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo de profesores para establecer las medidas oportunas y resolverlos; formular propuestas al equipo directivo y docentes referente a la elaboración de proyectos planes y programas de la institución; realizar una reingeniería de los procesos, promover la participación de directivos y docentes en actividades de investigación; fortalecer la integración de los recursos humanos, reorientar los procesos didácticos. Ante estas consideraciones, el director tiene que ser más ejecutivo y los estudiantes deben fortalecer la práctica de valores dentro de la institución.

Sobre el tema de la gestión, liderazgo y los valores, no se tiene estudios en el ámbito local e institucional. Se ha asistido a las instituciones educativas que hay en Gualaceo, así también a las otras de desarrollo local y no ha sido posible encontrar documentos sobre el tema tratado. Así mismo, en la escuela "Brasil" nadie ha realizado este tipo de estudios, razón por la cual no se ha encontrado información al respecto. La situación descrita conduce a afirmar que el tema es novedoso y muy necesario para buscar estrategias que permitan mejorar en los puntos débiles determinados.

La investigación fue factible, porque el talento humano que trabaja en la institución educativa que demostró mucha predisposición, participó activamente con sus criterios en todo el proceso, tuvieron mucho interés y están pendientes de los resultados alcanzados porque desean buscar mejora. Con la propuesta que forma parte del presente trabajo se contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales de todos los miembros.

Para la autora del proyecto desarrollado, el conocimiento del tema de la investigación ha sido muy motivante y a la vez desafiante. Estas dos

situaciones contribuyeron a la realización responsable, el mismo que se ejecutó sin mayores inconvenientes. Si bien, es verdad, que el trabajo desarrollado ha requerido de recursos económicos, materiales y el tiempo necesario; no es menos cierto que todos estos factores no fueron obstáculos para su elaboración.

Los datos recogidos han permitido cumplir con los objetivos propuestos, desarrollando la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre la ejecución del proyecto y la planificación de alternativas a la mediación y solución de los problemas, en el ámbito del liderazgo que posibilitan el mejoramiento de la calidad de la educación en la institución educativa.

Es posible en esta investigación ejecutada, descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo. En este caso, todos los actores de la comunidad educativa coinciden en sus criterios al afirmar que tanto la gestión el liderazgo y los valores que se evidencian en la institución están bien. Se ha analizado la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permite contribuir a elevar la calidad de la educación.

El rol y el liderazgo del director de la escuela, el mismo que se encuentra claro tanto en la ejecución del plan estratégico como en el plan operativo de la escuela, con un liderazgo carismático y profesional, basado en que es grato trabajar a su lado, y permitiendo que la trayectoria que tiene la escuela mejore la calidad de la institución, relacionado con el equipo didáctico y la junta de profesores hay deficiencias en las acciones que se realizan para mejorar el clima de convivencia del grupo, en el tratamiento de los conflictos que pueden surgir y establecer medidas oportunas para resolverlos, así mismo, en la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes

Tanto la investigación bibliográfica como la propuesta de campo permitieron asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores. En este caso, siempre considerando los contenidos desarrollados en el marco teórico, con los

resultados se pudo realizar el diagnóstico de la realidad de la institución educativa en la que se han determinado factores más positivos que negativos. Cabe destacar que hace falta fortalecer, en algunos casos, como el eje transversal de los valores.

Es necesario 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, partiendo de los resultados del trabajo elaborado.

Existen aspectos, relacionados con la gestión y liderazgo que deben mejorarse, como: la delegación de la autoridad a los grupos de decisión, la disminución del número de estudiantes por aula, la mejora de los mecanismos de control, la existencia de ambientes cordiales de trabajo, como deficiencias en los departamentos didácticos para organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia y para formular propuestas referentes a la elaboración de los proyectos planes y programas de la institución. En lo que respecta al material de planificación educativa se evidencia dificultades en lo referente a la reingeniería de procesos y al plan estratégico.

Para la investigadora es grato que los interesados en ampliar futuras investigaciones relacionadas con el liderazgo y los valores, puedan utilizar este trabajo con un referente; así mismo, sería muy conveniente que quienes puedan leer el trabajo desarrollado aporten con sus valiosos criterios para mejorarlo, razón por la cual serían dignos de reconocimiento.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión educativa

2.1.1 Concepto

Los centros educativos como toda organización humana son empresas y por la actividad que desarrollan caben llamarlas empresas inteligentes. En 1611, Sebastián de Covarrubias, en el *Tesoro de la lengua castellana*, definió “emprender” como “determinante a tratar un negocio arduo y dificultoso, y porque los caballeros andantes acostumbraban a pintar en sus escudos estos diseños, se llamaran empresas”.

Así entendidas las empresas son consideradas como “negocios humanos, acometidos por personas que, para realizarlos, como recursos básicos de la inteligencia y de la voluntad” (Aguilera.Gálvez, 2004: 23).

Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretende especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz, en donde la inteligencia, la sagacidad y la capacidad de gestión se constituyen en valores importantes (Pérez, 1998:147).

La gestión dentro de un centro educativo es muy importante, puesto que es necesario comprender la relación entre un directivo y la institución en donde se desarrolla una gestión de procesos.

En base a una formulación, planificación, el director fomentará la transformación institucional mediante cursos de capacitación para sus docentes, convenios con instituciones locales y regionales que beneficien la formación de los docentes y del personal administrativo, por citar dos ejemplos. Todo esto, mediante la toma de decisiones.

Existen muchos conceptos de gestión que se ha encontrado analizando el tema tales como los siguientes: Se comprende que la “gestión desde la perspectiva de la práctica organizativas es decir, como el conjunto de actividades de decisión que tienen lugar dentro de una empresa en términos más generales, una organización (administración, asociación, grupo, etc.)” (Yves, 1991: 3).

Dentro de una institución, organizar es la parte de la administración que comprende la asignación de roles para las personas que la componen, se hace de una manera intencional para asegurar el logro de los objetivos propuestos.

Se entiende por organización de equipo de trabajo a la conformación de grupos humanos que desempeñan funciones dentro de una institución.

Según el Lic. Carlos V. Lozano la gestión la entiende como un modo particular de proceder de cada empresa, con el fin único de alcanzar la misión del negocio, expresada en el trabajo mismo de cualquiera que debe enfrentar los problemas y aportar soluciones para asegurar los mejores resultados.

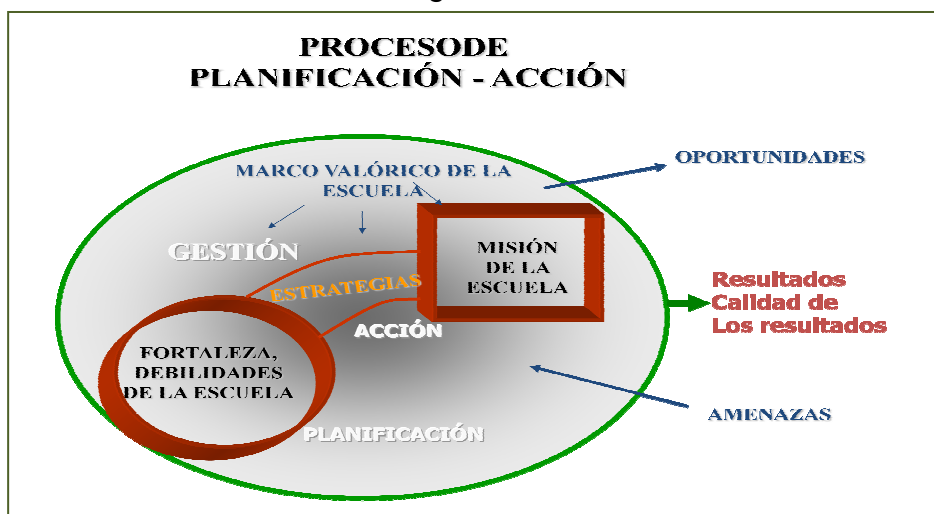
La gestión no posee fórmulas concretas ni requiere de habilidades extraordinarias, pues su principal punto de apoyo está en la capacidad de hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran mejores resultados.

De la misma forma Cagigal, subraya la importancia de la planificación dentro del ámbito de la gestión, un punto de partida que debemos atender con mucha seriedad en beneficio de los actantes del circuito educativo:

“Para tener una calidad de gestión partimos desde una **planificación** que es tomar decisiones manteniendo la visión, el rumbo y la orientación de la gerencia hacia metas propuestas, es una actitud mental continua, más que una actividad; es una visión permanente. En sentido, siempre ha existido informalmente en la mente de los dirigentes que han mantenido la voluntad hacia fines determinados” (Cagigal, 1997: 93).

Toda planificación tiene una acción que le lleva a obtener los resultados. En la siguiente figura 1 nos muestra el proceso de planificación:

Figura 1



Según Nohria-Joice para tener una buena gestión debemos aplicar cuatro definiciones importantes que se aplican al momento de poner en práctica la gestión que son las siguientes:

1. **Estrategia:** Relacionada con la construcción de proposiciones de valor alrededor del cliente, la calibración del esfuerzo en función de los cambios del entorno, la comunicación de las aspiraciones del negocio y la conservación del enfoque.
2. **Ejecución:** Referida a la entrega de productos y servicios que cumplan consistentemente con las expectativas de los clientes y consumidores, la toma de decisiones oportuna, eliminar constantemente cualquier forma de desperdicio y propiciar la mejora de la productividad.
3. **Cultura:** Que se compone de la inspiración de quienes nos siguen, para que hagan las cosas mejor por medio del facultamiento del personal para ejecutar toma de decisiones acertadas y oportunas, la recompensa de los logros, crear retos y fortalecer y promover los valores de la empresa.

4. Estructura: Que busca simplificar y hacer el trabajo fácil de llevar, promover la cooperación, colocar a la mejor gente en el frente de acción y diseñar sistemas para aprender y compartir el conocimiento (Nohria.Joice, 2003:42).

En sí la gestión, en general, nos permite visualizar cómo podemos emplear los recursos y esfuerzos para alcanzar los objetivos deseados, en un tiempo específico en el que se efectuó cada uno de estos, ya sea dentro de una organización, empresa, institución educativa, etc.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

La gestión educativa, por su parte, se define como “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (Leiva, 1996: 11), que busca destinar los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración al campo específico de la educación.

El objeto de esta disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, influenciada por teorías de la administración y otras teorías que han permitido enriquecer el análisis, como son: la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

Uno de los fines de la gestión educativa, deberá encaminarse a transformar a los individuos y la sociedad. Por esta razón, se debe presentar un perfil integral, coherente, unificado de decisión es donde debemos definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción, las prioridades en la administración de recursos, con acciones que permitan tener ventajas, en donde se considere el FODA de la institución, esto hará que el personal que labore en ella se comprometa:

“De esta forma la Gestión Educativa se transforma en Calidad de Vida, permite concebir que la gestión curricular nos lleva directamente a apoyar la labor en el aula y partir de las necesidades de aprendizaje, de las que se viven entre maestro y estudiante, serán las directrices para diseñar las propuestas y estrategias que permitan al ser humano alcanzar el máximo desarrollo de sus capacidades como producto educativo y su aplicación para el logro de un bienestar individual y comunitario como resultado de la relación que establece el producto educativo y su comunidad con esta idea se tiene que dotar al docente de los insumos necesarios para que se pueda gestionar el currículo necesario en el ámbito donde la escuela logra su desempeño no nada más el currículo sino que seremos testigos de una forma diferente de evaluar el proceso educativo , así los planes y los proyectos escolares pondrán en primer plano el aprendizaje y desarrollo de habilidades para vivir empleando el conocimiento entendido como contenidos programáticos, solo serán punto de partida y no fin último, si el diseño de planes y proyectos mejora entonces contaremos con evidencias e indicios o indicadores que nos permitan observar el desarrollo educativo y el producto educativo, al mismo tiempo identificaremos como impacta en un bienestar en todos los campos de la vida” (López, 2010: 25).

Dentro de la gestión educativa debe existir una gestión eficaz que la entendemos como “la capacidad que posee una empresa para lograr con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como medio y largo plazo”. En otras palabras, la gestión eficaz representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continúe siéndolo (Merli, 1997:1).

El mismo autor, nos ayuda con cuatro factores para mantener una gestión eficaz.

Factores de eficacia:

Primer factor. Nos permite elegir los objetivos que están correctos, lo cual puede constituir una pérdida de tiempo mejorar ya sea en un 80 o 100 por ciento en alguna área que se requiera.

Segundo factor. Las acciones que se requiere ser alcanzadas en la planificación, lo que debemos hacer es escoger entre las posibles.

Tercer factor. Determinar las acciones de mejoras planificadas para convertir un objetivo en resultados.

Cuarto factor. Es convertir los resultados mejor logrados en hacerles que sean asegurados para no perderlos posteriormente.

2.1.2 Importancia

Con la aparición de nuevos enfoques, numerosos indicadores y teorías, podemos darnos cuenta lo importante que es la gestión educativa dentro de las instituciones, realizando investigaciones, y estudios que se realizan de acuerdo a las áreas, y el material bibliográfico que se utiliza ya sea para la capacitación de los directivos, docentes, personal administrativo y de servicio, miembros de la comunidad, etc.

Si se quiere un mundo que cambie con todos, sin todos o contra todos, las personas que dirigen las instituciones educativas deberían, de acuerdo a las solicitudes del nuevo sistema educativo, tener el personal con conocimientos más avanzados en cuanto a tecnología, pero sobre todo que sean más participativas, y estén dispuestas a seguir aprendiendo, para que se encuentren en mejores condiciones para enseñar a sus estudiantes.

Componentes de la gestión

- **Planificación de las acciones.** Según los objetivos del proyecto educativo institucional u objetivos emergentes.
- **Decisiones de planificación.** Según los recursos disponibles y la capacidad de programación.

- **Formulación de estrategias.** Según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas, cuál sería la mejor forma de realizar las acciones.
- **Visualización de resultados esperados.** Según los objetivos que guían la planificación definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno o externo.
- **Evaluación de la gestión.** Según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización.

Importancia de las necesidades sociales desde la gestión

En las instituciones educativas existen muchos problemas que afectan la vida de las personas que se encuentran a su alrededor, por lo que constituye un reto aligerar las tareas administrativas y burocráticas de las autoridades proponiendo actividades diferentes que conduzcan a un escape de la rutina. Es decir, la capacidad de gestión no solo debe estar dirigida a realizar u organizar actividades repetitivas que causen la fatiga, sino otras que convoquen al personal docente, lo estimulen y le incentiven en la proposición de actividades similares.

Todavía hay resistencia por partes de los maestros y directivos a un mundo globalizado y cambiante; se intenta construir docentes y directivos profesionales a partir de una capacitación permanente de manera especial en la tecnología de la información junto con el mayor acceso a los nuevos estilos de liderazgo, los cambios rápidos y complejos en las fuerzas del trabajo.

La gestión de los directivos se centra en la importancia de la transformación de la estructura del sistema educativo.

La gestión escolar se extienden más allá de la gestión administrativa, sus integrantes fijan los objetivos y metas que mantienen en común, un trabajo

colaborativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la solidaridad, su capacitación es permanente y esto permite tener expectativas en los estudiantes.

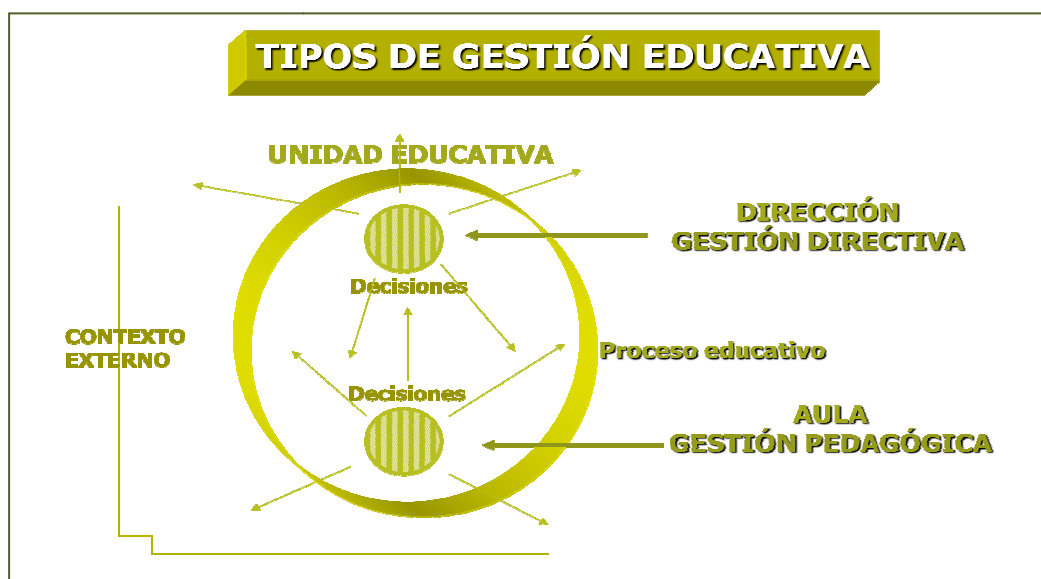
El objetivo de la gestión educativa es centrar a la institución educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes la gestión escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los ellos centrado en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje. Entre estas características vamos a destacar tres: el clima escolar, el trabajo en equipo y centrar la atención en los objetivos de la escuela.

2.1.3 Tipos de gestión

Gestión Educativa

En la figura 2 dentro de la gestión educativa tenemos los siguientes tipos de gestión educativa:

Figura 2



Fuente: Barrios Oscar, Chile.

Gestión Directiva. En el proceso de toma de decisiones de enseñanza tenemos la planificación, asignación, programación e implementación, reorientación y la evaluación de los aprendizajes que implica la responsabilidad de las decisiones y tiene un impacto en la formación y educación.

Gestión Pedagógica. En el proceso de toma de decisiones de enseñanza, tenemos la planificación de la enseñanza, programación e implementación, reorientación y la evaluación de los aprendizajes que implica la responsabilidad de las decisiones y tiene un impacto en la formación y educación.

Tenemos diferentes tipos de gestión a nivel general como:

Gestión de Recursos Humanos: Puede definirse como el proceso para lograr los objetivos de la organización, por medio de la adquisición, conservación, despido, desarrollo, y uso de adecuado de los recursos humanos en una organización.

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.

Gestión Social: Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

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

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, todo este conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Ambiente: Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Estratégica: Su forma de hacer y de entender las organizaciones, en el supuesto de que, como nos plantea la dialéctica, está en el ejercicio intelectual, individual o colectivo, de definir lo que se va a hacer para cumplir los objetivos, para la gestión estratégica, el eje central de su concepción está ubicado en la acción.

Gestión Administrativo: Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial: Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

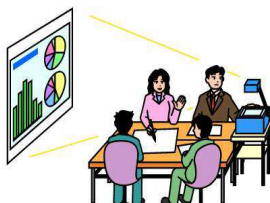
Gestión Financiera: Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública: No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

2.2 Liderazgo educacional

2.2.1 Concepto

Se partirá desde algunos conceptos generales de lo que es liderazgo.



“El liderazgo es un proceso a través del cual una persona (el líder) asegura la cooperación de otros para alcanzar los objetivos en una situación particular” (Ministerio de Educación y Cultura, 1996:84).

En este sentido, sea que el liderazgo lo ejerza el grupo, alguno de sus miembros en general, o uno en particular, debe considerar al liderazgo como el conjunto de acciones que ayuden a determinar las metas del grupo, o crear estrategias para su consecución, sin descuidar el mejoramiento de localidad de las interacciones entre los miembros y en un desarrollo de la cohesión grupal.

“El liderazgo, como actuación propia del líder supone un intento por desarrollar un intento por descubrir una serie de relaciones entre las personas de una organización o institución” (Gento, 1998:51).

El mismo autor nos dice que dentro de una institución educativa encontramos diferentes ámbitos e liderazgo ya que estos van de acuerdo a las funciones que tenga cada persona dentro de la institución, y que liderazgo va a mantener de acuerdo a su personalidad. Gestión y liderazgo son acciones diferentes pero complementarias.

Ámbitos del liderazgo

1. Liderazgo del Consejo Escolar. Es un órgano de gestión del centro educativo que se constituye por representantes del profesorado, padres, estudiantes del ayuntamiento y del personal no docente. Se trata, por tanto, de un órgano que cuenta con participación profesional social y política de la comunidad educativa.

2. Liderazgo pedagógico del Director del Centro. Sin perjuicio de la participación socio-política que en la gestión de un centro educativo corresponda al consejo escolar, y de la participación técnico-profesional que

con carácter general se encomienda al equipo directivo, un centro educativo ha de contar con la emergencia de un liderazgo activo y personalizado contado en la figura del director del centro.

- **Liderazgo carismático.** El director del centro ha de ser una persona cuyo atractivo personal-profesional determina que otras personas se sientan a gusto a su lado y que pertenece la aproximación confiada al mismo de cuantas personas se encuentran próximas a su entorno.
- **Liderazgo afectivo.** En las relaciones que mantenga con todas las personas de la institución educativa y con otras ajenas a la misma del director de mostrar en todo momento especial delicadeza para tratar a cada una con extrema consideración y aprecio reforzando en lo posible la dignidad de todas las personas y haciéndolas acreedoras a manifestaciones de estimación.
- **Liderazgo anticipativo.** Al director, como líder educativo de la institución, corresponde la responsabilidad última de plasmar, comprometer y difundir la misión educativa u orientación básica de la institución; se debería, por tanto “procurar la institucionalización de la visión, si se pretende que el liderazgo de transformación tenga éxito” (Lorenzo M, 1995: 263).
- **Liderazgo profesional.** Según el mismo, el director impulsa la trayectoria del centro y de sus miembros hacia aquellos aspectos específicos cuyo funcionamiento y mejora inciden en la calidad institución.

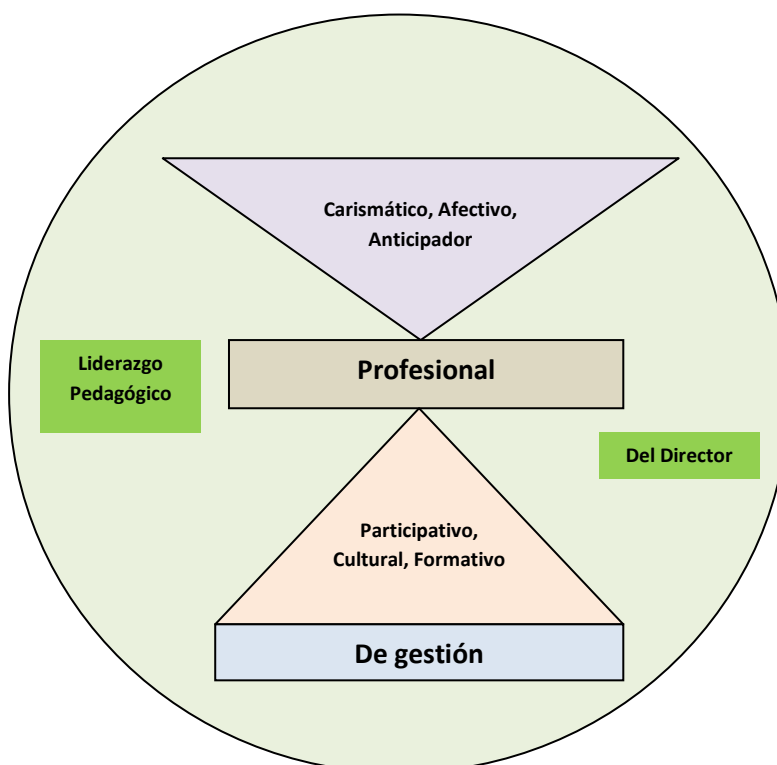
Ello supone que el director se implique activa y totalmente con las tareas de los profesores en este sentido y con las preocupaciones que en el ámbito puedan tener los padres y los estudiantes.

- **Liderazgo participativo.** Supuesto que la misión básica de un líder es la promoción, la floración del potencial de los miembros de su grupo, el liderazgo educativo ha de promover la participación de cuantos están implicados en el proyecto global del centro.

- **Liderazgo cultural.** Nos sitúa ante el impulso que el director del centro ha de brindar a la consolidación de la cultura particular o perfil específico de su propio centro educativo.
- **Liderazgo formativo.** Siendo una de las características esenciales del auténtico líder la promoción de la formación continua de sus colaboradores, cuando este liderazgo se ejerce por el director de un centro educativo esta orientación formativa se dirigirá hacia los aspectos peculiares de esta institución.
- **Liderazgo de gestión.** Aunque la normativa legal generalmente aplicable al director de un centro educativo suele acentuar en este tipo de liderazgo, la realidad es que se presenta el tipo con carga específica de carácter pedagógica. El liderazgo de las escuelas se había centrado sólo en una parte de la misión a analizar por lo que han tenido poco impacto en la práctica.

En la figura 3 nos muestra como está estructurado el liderazgo pedagógico del director de la institución educativa.

Figura 3



Fuente: (Gento, 1998:57)

3. Liderazgo pedagógico del profesor: El profesor en el ámbito de su actuación en el aula, ha de actuar también como un auténtico líder promotor de la actividad formativa en sus estudiantes. Aunque no ha podido, sin embargo, que las características personales de los profesores tengan la repercusión significativa sobre el rendimiento de sus estudiantes a pesar de que la relación ha sido ampliamente estudiada, determinadas condiciones del profesor que tiene que ver con su actuación profesoral, si repercuten en esta última y a través de ella, en la calidad educativa en general (Molero, 1983).

El liderazgo en nuestros tiempos es muy difícil, ya que al ser un proceso pedagógico profesional el cual en ocasiones no se cumple por los conflictos del liderazgo que existen en cuanto a calidad, financiamiento y autonomía.

Depende del tipo de liderazgo que ejerza el líder, para que una institución educativa funcione de la mejor manera ya que es la persona la que llevará al camino correcto, teniendo clara la visión a la que quiere llegar el centro educativo.

2.2.2 Tipos

Dentro de los tipos de liderazgo, Likert hace referencia de acuerdo a los modelos de liderazgo conforme a los estudios de diferentes autores, existen los siguientes:

Explotador: Poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas, comunicación descendente, la lleva la alta dirección.

Benevolente: Poca confianza en los subordinados, motivan con recompensas y a veces con temor y castigo, comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados.

Consultivo: Mucha confianza en los subordinados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta

participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior.

Participativo: Confianza total en los subordinados, siempre obtienen sus ideas, opiniones y las usan en forma constructiva, conceden recompensas económicas con base en la participación en grupo, comunicación ascendente, descendente y horizontal (Likert, 1996).

Según Lewin White y Lipitt, existen los siguientes tipos de liderazgo:

Autocrático: Determina las metas y las políticas de acción, especifica las actividades y técnicas y selecciona los miembros que deben ejecutarlas, alaba o critica personalizando la situación, demuestra permanentemente su poder.

Participativo o democrático: Considera que las metas y políticas son motivo de discusión y decisión grupal, dispuesta a asesorar permanentemente, no a imponer su criterio. Las actividades y técnicas son analizadas y evaluadas grupalmente, su tarea se centra en sugerir procedimientos alternativos para que los miembros decidan.

Liberal o de rienda suelta (laissez faire): No se compromete con la determinación de metas y políticas, da total libertad al grupo, no participa en las discusiones, solo le interesa que se sientan bien anímicamente, no estimula la productividad del grupo.

Escoger un liderazgo que sea el apropiado ha sido muy complicado, el éxito de los líderes es que han sido capaces de adaptar un tipo de liderazgo que sea adaptable a la situación.

En ocasiones esto no ayuda a los directivos quienes dependiendo del campo en el que trabaje toman las decisiones de liderazgo cada día de acuerdo a los que esté sucediendo en ese instante. Los directivos están con la necesidad de utilizar los diferentes tipos de liderazgo que están propuestos.

2.2.3 Características

El líder educacional debe enfrentarse a desafiar el proceso con la innovación y la realización de nuevos proyectos, facultar a otros para lograr que las personas sean independientes, moldear el camino, inspirar una visión compartida, motivando reconociendo a quien se lo merece y fijar los objetivos que se pueden cumplir, ya sea a corto plazo o largo plazo. En este sentido, “el liderazgo educacional debe proporcionar el desarrollo de todos sus estudiantes o colaboradores, creando actividades mancomunadas, retirando barreras y obstáculos, logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas” (Laurus, 2007: 359).

Características personales de los líderes, necesarias para un liderazgo eficaz

Siguiendo a Placencia, están son otras características de líder:

Inteligencia. Las personas que han sido designadas, consideradas como líderes tienen una inteligencia superior a la común y las investigaciones al respecto parecen confirmarlo. En una revisión de las características de la personalidad, relacionadas con las conductas de grupos pequeños. Richard D. Mann (1959), pudo observar que la inteligencia fue la característica con más frecuencia asociada al liderazgo.

Adaptación. Es probable que los roles de los líderes exijan del individuo que lo que desempeñan los miembros de los grupos que encabezan. De ser así, las tendencias neuróticas interferirán con la eficacia del dirigente. Los individuos que los demás ven como líderes suelen ser más inteligentes que lo que no se consideran así. La adaptación tiende a ser asociada con el liderazgo.

Inconformidad. Casi todos creemos que los líderes suelen ser más inteligentes y menos neuróticos que el común de las personas. Sin embargo, la idea de que los líderes se desvían más de las normas que los demás puede sorprender a muchos. La desviación parece entrañar cierta psicopatología que,

como es natural, es incompatible con la idea de que los líderes son personas bien adaptadas.

Distancia social. Que los líderes aprecien la solidaridad y la cohesión de los grupos encabezan no significa necesariamente que favorezcan también el acercamiento de los demás miembros o su intimidad con ello. Los dirigentes más eficaces, evaluados por la labor de sus grupos, son aquellos capaces de mantener cierto grado de distancia social o psicológica con los otros miembros del grupo que supervisan. Esto se aplica particularmente a los grupos de trabajo (Placencia, s.f.:54).

Dentro de una institución es importante el clima laboral ya que depende del estilo de liderazgo utilizando las políticas y los valores que existen en su estructura de acuerdo a las características de las personas.

Estilos de Liderazgo

Según Vroom y Jago, los estilos de liderazgo son:

Estilo de decisión. El líder toma la decisión y la denuncia o lo promueven con el equipo, se puede usar los conocimientos y recopilar la información del equipo de otros que el líder crea que pueda ayudar a resolver el problema.

Estilo de consulta individual de equipo. El líder presenta el problema a los miembros del equipo en forma individual o en una reunión escucha las sugerencias y luego toma la decisión.

Estilo facilitador. El líder presenta el problema al equipo en una reunión, actúa como facilitando definiendo el problema que se debe resolver y los límites dentro de los cuales se debe tomar la decisión.

Estilo de delegación. El líder permite que el equipo tome la decisión dentro de los límites estableciendo. El equipo desarrolle procedimientos alternos para resolverlo y deude sobre una o más alternativas de solución (Hellriegel, 2004).

En la siguiente tabla tenemos las características que pueden servir si su influencia como líder será un liderazgo positivo o negativo (Cagigal, 1997: 39).

Liderazgo Positivo	Liderazgo Negativo
Basado en el respeto y la ética.	Irrespetuoso y sin valores éticos
Usa medios lícitos y democráticos.	El fin justifica cualquier medio
Centrado en intereses importantes del grupo y de la sociedad.	Centrado en el interés propio o de sus dirigentes.
Ataca con firmeza a las situaciones injustas.	Fomenta el resentimiento y odio a las personas.
Busca unificar alrededor de una causa justa.	Divide a los grupos por su juego de intereses.
Propone soluciones racionales.	Se centra en la denuncia, en la queja.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

2.3.1 Directivos

“Los directivos dan gran importancia a la formación para desarrollar su labor, curiosamente quienes le ha recibido la valoran aún más necesario, pues seguramente la ignorancia lleva a relativizar su necesidad” (Gairín, 1995).

Al hablar de directivos sabemos que dentro de las instituciones educativas tenemos por ejemplo a los directores que tienen que ser gestores, diseñando e implementando planes, centrándose en la realización de la tarea, ocupándose de la estructura, de los sistemas del futuro inmediato y de la situación pero también líderes que articulen una visión, promueven un sentimiento compartido de dominio de su obra y se dediquen a una planificación evolutiva.

Las instituciones educativas tienen puestas todas sus esperanzas en los directivos, ya que deben de poner en práctica los valores, difundidos por ellos mismos, pero sobre todo deben estar comprometidos en sacar adelante a la institución.

El proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros, una institución educativa para resolver dificultades y el logro de los objetivos institucionales.

En general, son pocos los directores o los administradores que hacen investigación sobre lo que realizan, analizan sus proyectos, sus estrategias o sus acciones de gestión en las instituciones educativas donde laboran. Para saber los tipos de liderazgo de los directores de las escuelas se puede realizar utilizando una encuesta como se lo hizo, donde se puede identificar que los directores que usan una gran cantidad de poder personal, un manejo de conflictos y un estilo de comunicación, presentan las condiciones como para lograr una transformación de las escuelas hacia una educación de calidad.

El director como líder. Para Botanez el director puede ejercer su liderazgo a través de los siguientes apartados resumidos y son los siguientes:

- **La solución de problemas:** Primero se debe clasificar los problemas, la importancia, las personas implicadas, las consecuencias y la solución, en segundo lugar buscar las mejores estrategias para su solución. Se tiene en cuenta las opiniones de los demás, saber escuchar, recordar similares experiencias.
- **La toma de decisiones:** Se puede tomar decisiones de una manera intuitiva, utilizando técnicas y estrategias sistemáticas.
- **Empleo del tiempo:** El tiempo es un aspecto importante que da prioridad a los asuntos y poder atender con mayor eficiencia los problemas que pasan.
- **La importancia de la visión:** Es otra de las maneras de ejercer el liderazgo, manteniendo una visión y cultura de la institución.
- **La dimensión ética y los valores:** En las relaciones del director con otras personas se debe reflexionar, el uso del poder debe darse un buen uso para que no se vuelva luego en su contra.

- **Satisfacción en el trabajo:** El director tendrá en cuenta a las personas que realizan su trabajo con satisfacción, el cual viene de los elementos internos, satisfacción personal (Botanez, 1998: 409-411).

2.3.2 Líderes

“Una función vital de los líderes consisten en manejar en sus interacciones cotidianas con sus compañeros tanto los objetivos racionales como los no racionales” (Day, 2005: 111). Así como también, “son capaces de promover una visión compartida a través del desarrollo” (Willey, 1998: 247).

Un líder debería ser una persona capaz de provocar que las otras personas que se liberen, que todo lo que ellos realicen nos les cueste ningún esfuerzo y lo realicen con la voluntad interior que sienten para realizar su trabajo, para sentirse comfortable para lograr los objetivos que se han trazado dentro de la institución.

Para Álvarez mantener una buena imagen de lo que es un líder no solo tiene que cumplir las tareas sino la permanencia de qué tipo de líder puede ser de acuerdo a sus virtudes que son propias de un líder, detallados a continuación:

Líder organizador. Es aquel que establece relaciones, pero sobre todo se rodea de colaboradores, que les permiten trabajar solos y que no tiene problemas, es respetuoso con los demás.

Líder participativo. Es aquel que piensa que el poder está en equipo no solamente en una persona, le da importancia a los valores, tomando decisiones con criterio.

Líder burócrata. Es aquel que solo dirige desde la oficina la organización, son soberbios con sus colaboradores, transmite miedo, toma decisiones sin criterio y equivocadas.

Líder emprendedor. Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, existe un respeto en cuanto a jerarquía, no hace nada al azar, sabe ganarse el respeto de los demás.

Líder paternalista y demagogo. Tienen un ego muy alto, hablan demasiado prometen muchas cosas y no las cumplen, manipulan a sus colaboradores sin ni siquiera darse cuenta.

Líder técnico. Está conformado por profesionales técnicos y especialistas, le dan mucha importancia a la parte técnica, son exigentes.

Líder oportunista. Son manipuladores, fingen sus sentimientos para obtener los objetivos que ellos desean, tienen que salir con la suya, son egoístas (Alvarez, 2010:50).

“El líder “educacional” ha de buscar la eficacia: lograr una situación mejor partiendo de los elementos de la situación real, teniendo en cuenta los recursos humanos y materiales con que se cuenta para evitar fracasos que indefectiblemente conducirá a la frustración y desmoralización” (Gago: 247).

Tipos de líderes y categorías de liderazgo

Placencia señala que los tipos de líderes y las categorías de liderazgo son las que se especifican a continuación:

El administrador. Este término abarca una gran variedad de actividades: planeación, coordinación, administración, dirección y organización. Los administradores son los individuos que cuidan de que se hagan las cosas.

Ocupan posiciones claves en las organizaciones o grupos que han sido creados para realizar un propósito o un objetivo específico que habitualmente suele ser el de producir bienes o proporcionar servicios. Las dos tareas principales de todo administrador son la de dirigir el mantenimiento de los procesos de la organización y la de llevar a cabo sus planes.

El experto. Sirve habitualmente como asesor de los individuos o grupos que dictan la política y de los administradores. Es un especialista en determinada esfera de información que es valiosa para los dirigentes de la organización. Puede tomar parte en la formulación de la política y de los planes, pero en general, desempeña el rol de comentarista, crítico y persona de especiales recursos. El experto forma parte del personal secundario porque no tiene responsabilidad directa sobre los resultados que derivan de los esfuerzos del personal primario.

El ideológico. Al igual que el experto, el ideológico es un especialista, pero no en una esfera técnica, sino en ideas y creencias. El ideólogo se interesa en las teorías básicas que entrañan diversas formas de conducta social. San Agustín, Lutero, Galileo, Mahoma, Carlos Marx, son ejemplos de pensadores que han tenido enorme influencia y cuyas enseñanzas han alterado la vida de millones de personas. La mayor parte de los líderes son ideólogos hasta cierto punto, es decir, su afán de dirigir traduce algún patrón de convicciones sobre cuáles deben ser los objetivos del grupo y la manera de alcanzarlos.

El líder carismático. La palabra carisma, de origen griego, se emplea para designar una merced o un don otorgado por Dios que da, a quien lo recibe, un poder especial sobre los demás, por ejemplo, el poder de sanar o de hacer milagros.

Llamamos líderes carismáticos a los líderes cuya atracción es en gran parte emocional. La mayoría de los líderes que triunfan es porque tienen cualidades por las que sus seguidores pueden identificarse con ellos. En otros tiempos los líderes carismáticos solían ser religiosos, aunque en la actualidad son casi siempre políticos.

El líder político. Encarna algo de la mayoría de los líderes que hemos descrito: determina la política a seguir, a menudo en un ideólogo y debe tener algo de carisma para ser elegido. Aunque opera en el seno de una organización, frecuentemente obra como un empresario o un hombre de negocios particular.

La figura paternal. La familia es el primer grupo que la mayoría de nosotros conoce y nuestros padres, los primeros líderes que solemos conocer. Cuando llegamos a la edad escolar, los maestros asumen roles paternos y la relación que la escuela establece, es en el lugar del padre. Hay dos tipos principales de líderes paternos uno es el prohibitivo, punitivo, exigente y autoritario: es la figura paternal. El otro cuida, protege, comprende, ayuda y tranquiliza: es la figura maternal. La mayoría de los líderes, independientemente de su sexo representan una combinación de estos dos.

Al hablar de liderazgo no es que solo los genios pueden ser líderes, cualquier persona puede serlo de acuerdo a sus conocimientos dentro de la rama en la que se haya especializado, debe saber dirigir y sobre todo alcanzar los objetivos de la institución. Un líder debe tener **conocimientos** como: de las personas, de la práctica del docente, investigación, etc., **habilidades** como: tratar, aceptar, confiar, a las personas, etc., **cualidades** como: audaz, inteligente, buen carácter, paciente, creativo, etc., y **requisitos** como: entusiasta, diseñador, motivador, creador, etc. (Placencia, s.f.: 52).

Un profesor líder debe el saber compartir sus conocimientos y experiencias, debe estar dispuesto a las críticas buenas y malas que pueda tener, debe tener la capacidad de encontrar en sus estudiantes los conocimientos que ellos tienen, para guiarlos por el mejor camino. También debe ser tolerante para conformar una realidad con los retazos que son entregados por todos los estudiantes del proceso. El líder debe pensar en grande, enseñarle a sus estudiantes que están para llegar donde ellos deseen llegar, que con trabajo, dedicación pueden llegar a ser personas de bien y ser los mejores.

2.3.3 Diferencia

En la tabla siguiente se hace constar las diferencias que existen entre el líder y el directivo.

Líder	Directivo
Tiene carisma, potencialidades innatas.	Surge del mandato legal o designación de alguien.
Surge espontáneamente del grupo al que pertenece.	Es nombrado por autoridades superiores.
Posee mentalidad para servir a los demás sin esperar recompensa.	A veces se sirve de los demás y busca beneficios personales.
Genera con sus acciones confianza y seguridad en el grupo.	El ejercicio de la autoridad genera sentimientos de rechazo.
Posee conocimientos que afloran en el trabajo que realiza.	Hace alarde de sus conocimientos y se cree superior a los demás.
Es un motivador constante para el grupo con el que trabaja.	El trabajo que genera en el grupo surge del mandato legal.

Según lo estudiado podemos decir que el directivo tiene que ser un líder, dependiendo del tipo de líder que es. Para mantener un liderazgo educacional en todos los niveles, en donde tendrá que ser capaz de:

1. Combinar en su gestión

La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización neutralizarlo que se encuentra alrededor.

El pensamiento estratégico y global debe mantener una concentración en el logro de los objetivos, el cual mediante un análisis de cada situación nos permita tomar una decisión. Una estructura organizacional permitirá una estabilidad en los resultados, para garantizar una eficiencia en el cumplimiento de la educación.

2. Lograr en su gestión

La motivación y creatividad de sus colaboradores, es tan importante ya que

mediante satisfacción de sus necesidades es el desarrollo de lo que ellos sienten. Debe existir una dirección participativa, que permita involucrar al personal docente como ayuda en la toma de decisiones, solución de problemas, también el tener una obsesión por la calidad es bueno ya que cada persona debe lograrlo porque depende de ellos para tener una institución con una educación de calidad, mediante un desarrollo del proceso pedagógico, de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, padres de familia, etc.

Es necesario que se cree un ambiente de innovación sobre todo en el uso de las Nuevas Tecnologías, más conocidas como las TIC, que requieren de conocimientos y de investigación, para obtener un reconocimiento personal.

2.4 Los valores y la educación

La educación. Entendida como el conjunto de procesos de aprendizaje de conocimientos y valores frente a la vida, resulta la piedra básica y el fundamento de cualquier intento serio de transformación social:

“La educación supone un proceso típicamente humano, llevado a cabo de forma intencional e integradora para la optimización del comportamiento más conveniente a cada sujeto en su entorno propio y determinado por la adquisición de conocimientos, la automatización de forma de actuación y la interiorización que le otorgan valía en su conjunto y en sus peculiaridades” (Gento, 1996: 67).

La educación no es responsabilidad del maestro, no es responsabilidad absoluta del gobierno, es responsabilidad de toda una sociedad.

Actualmente los jóvenes cuentan con mayor educación que la de sus padres, y, esto produce que al tener una mayor preparación tenga mejores oportunidades de trabajo. A pesar de tener muchas competencias, flexibilidad de inestabilidad, los requisitos para acceder a los escasos puestos son cada vez mayores, lo que tiende a compensar la ventaja educativa del que disponen los jóvenes. La mayor escolarización de las nuevas generaciones ha conducido al fenómeno

de la “devaluación educativa” que se da cuando un determinado nivel académico pierde importancia económica y social.

El sistema educativo tiene como meta finalidad la posibilidad de crear adultos capaces de decidir su propio destino persona y social. El hombre del mañana tendrá valores que lo dirijan. Y ofrecer a los niños y adolescentes la posibilidad de conocer e ir practicando esos valores será, si no la misión clave de la educación futura, si una de las misiones importantes.

Los valores. “Consideramos aquellos elementos presentes en el ser y los seres (todo ser es valioso de por sí), que lo hacen apreciables para determinados fines morales. Estéticos y religiosos. Estos pueden y deben ser aprehendidos por las personas, por lo mismo no sólo los conocerá sino que los sentirán y amarán hasta intentar realizarlos históricamente con la mayor perfección” (Ministerio de Educación y Cultura, 1998: 114).

Los valores no existen con independencia unos de otros, sino en lógica subordinación, con referencia a una mayor o menor importancia en la apreciación del sujeto que los descubre, ordenándolos en una escala interior que va a constituirse en guía de su conducta: “La jerarquización de los valores es lo que otorga talla moral a cada individuo. La educación de una persona dependerá sin duda de esta “escala moral” que haya interiorizado y que se encuentra en congruencia con el propio proyecto de vida como canalización de todas sus energías” (Agudelo, 2003: 26).

¿En qué se nota que una persona, una familia o un pueblo tienen valores? (Chavarría, 2007: 58).

- Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.
- Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.
- Se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive.
- Se busca la paz y el progreso del grupo.
- Se reconoce la existencia de un ser supremo.
- Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.

- Se da espacio al estudio y el descubrimiento científico.
- Se identifican las conductas del bien y se diferencian del mal.
- Se favorece la contemplación y expresión artística.

Al estudiar los valores debemos tener en cuenta lo económico, tecnológico lo cual las personas tenemos que enfrentarnos todos los días, aunque algunos especialistas piensan que existe una crisis de valores en el mundo pero sobre todo dentro de una institución. Un ser humano con valores, con principios, ética contribuye para que una organización sea ética, es un conjunto de personas que se unen para conseguir los objetivos, en la educación todos se proponen unos objetivos los mejores maestros son aquellos que pusieron valores en los corazones.

Una educación con valores, que tengan propuestas educativas que permitan favorecer procesos hacia una calidad ética en este mundo es importante el desarrollo de las habilidades, destrezas, técnicas para el desarrollo del bien humano, la tecnología está sirviendo a cada una de las personas, como un medio o recurso, pero está no resuelve la falta de confianza, las virtudes de ética y moral; por lo tanto, es importante reflexionar sobre los proceso de educación en valores y principios.

En la educación los valores es uno de ejes transversales, en lo referente a las actitudes, que son las conductas que son juzgada o criticada por las mismas personas, y que de allí se van formando las virtudes que es el realizar el bien, que se concreta mediante el hábito, hacia allá tiende todo lo que llamamos educación en valores que se construye el proceso educativo para la práctica de valores.

La verdadera educación es esa que a través de la cual vamos poniendo en práctica lo que aprendemos, para que ese aprendizaje tenga efecto.

Según el Consejo Nacional de Educación en los diferentes ámbitos del sector educativo Ecuatoriano en donde llegaron a un acuerdo para seleccionar los valores básicos como:

- **Transculturalidad:** Se buscarán valores no exclusivos de determinada cultura o época como la solidaridad.
- **Contenido democrático:** Valores que verdaderamente aporten a una convivencia participativa, respetuosa y democrática. Libre y justa.
- **Capacidad de humanización:** Valores que dinamicen procesos de desarrollo de la totalidad de la persona y de todas las personas.
- **Respuesta a las demandas sociales prioritarias:** Valores que, por su ausencia en el contexto social se ven como más urgentes o aquellos que son reconocidas como pilares.
- **Relación con el entorno inmediato y local:** La comunidad educativa local debe reconocer los valores.
- **Consensuados:** Valores realmente descubiertos, estimados y empujados por todos los componentes de la comunidad educativa.

Después de estos criterios podemos anotar que los valores básicos que deben existir dentro de una institución educativa son: la identidad, honestidad, solidaridad, libertad, responsabilidad, respeto, creatividad, afecto, y amor.

Enfoques en el estudio de los valores

Diferentes corrientes de pensamiento se han dedicado al estudio de los valores, entre ellas se destacan:

- La filosofía,
- La sociología y
- La psicología
- Histórico-Cultural

Los filósofos. Desde la antigüedad estudiaron los valores a través de la llamada “filosofía práctica”. Algunos filósofos de la época como Platón, Sócrates, Aristóteles tomaron en consideración la sabiduría, la justicia, el amor, la verdad, como algunos de los valores necesarios para vivir honestamente y para el funcionamiento de la sociedad. Desde el punto de vista filosófico se han distinguido dos posiciones contrapuestas en la definición del valor: la filosofía burguesa y la filosofía marxista.

“Numerosas investigaciones acerca de los valores han revelado valiosos aportes a este campo, precisamente señala que los valores objetivos y subjetivos no son más que dos polos de la relación valorativa del hombre con el mundo” (Rodríguez, 1985).

Coincidimos con Fabelo quien precisa que “los valores suplen en la sociedad, la función que en otras especies desempeñan los instintos biológicos, sobre todo el del auto conservación. El hecho de que el género humano haya puesto en peligro su propia supervivencia es el más claro indicador de la aguda crisis de valores por la que atraviesa” (Fabelo, 2003: 278).

Los valores son entendidos por los filósofos como una compleja formación de la personalidad, contenida no sólo en la estructura cognitiva, sino fundamentalmente en los profundos procesos de la vida social, cultural y en la concepción del mundo del hombre, que existen en la realidad como parte de la conciencia social y en estrecha correspondencia y dependencia del tipo de sociedad en el que niños, adolescentes y jóvenes se forman.

La sociología. Aborda el tema de los valores conceptualmente a partir de los términos de valor, de orientaciones de valor u orientación valorativa indistintamente. La sociología enfatiza lo relativo a la significación social que tienen los objetos y fenómenos de la realidad para una determinada clase, grupo o individuo, en la medida en que entran en relación con las necesidades de los mismos.

Los psicólogos. Consideran los valores como reflejo y expresión de relaciones verdaderas y reales, que constituyen reguladores importantes en la vida de los hombres.

Histórico – Cultural. Desarrollado por L. S. Vigotsky constituye un marco de referencia para el estudio de valores. Para los autores que siguen esta corriente los valores constituyen formaciones motivacionales complejas y tienen su expresión en la concepción del mundo. Intervienen una serie de procesos psicológicos para su formación que se integran estructural y funcionalmente.

Propósito General

Se debe asumir, purificar, incrementar, y dinamizar los valores humanos y las virtudes cristianas, en la vivencia consciente e inconsciente de ellos, mediante orientaciones y ejercicios prácticos que permitan a los niños, a los jóvenes y a los demás miembros de la Comunidad educativa, obrar con criterios claros, frente a las influencias de su entorno (Agudelo, 2003: 30).

Características de los valores

Durabilidad. Muchos son los valores que tienen cada una de las personas pero muy pocos son los que se mantienen permanentes dentro de ellas.

Integralidad. Cada valor es íntegro de cada una de las personas que tienen que saber llevarlo.

Flexibilidad. Los valores pueden cambiar de acuerdo con las necesidades y experiencias de las personas.

Satisfacción. Al practicar los valores generan satisfacción en cada una de las personas.

Polaridad. Los valores tienen algo positivo y negativo, lo que se tiene que hacer es tratar de manejar los valores de acuerdo a nuestras virtudes, todo valor conlleva un contravalor.

Jerarquía. Los valores son divididos en superiores e inferiores de acuerdo al valor en el superior encontramos la dignidad y la libertad, en los inferiores son las necesidades básicas.

Tipos de esferas de valor. Son tipos manifestaciones del valor de la persona de acuerdo con los rasgos de su naturaleza desde lo material hasta lo espiritual como son:

- **Valores religiosos.** Es un valor centrado en el amor; mediante la enseñanza de la importancia de la jerarquía desde la fe, así como a través de la crítica a las acciones y actividades.
- **Valores morales.** Son los valores que perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona. Los valores morales surgen principalmente en el individuo por influencia de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc.
- **Valores estéticos.** Se refieren a la creación de lo bello o su simple contemplación.
- **Valores intelectuales.** Valor intelectual la capacidad de realizar ,con los conocimientos que el hombre posee, lo que es mejor para la sociedad
- **Valores afectivos.** Son los que satisfacen tus necesidades de amar y sentirte amado. Buscan el afecto y el placer. Entre ellos está el compañerismo, la solidaridad, la amistad y el amor en todas sus formas humanas, dentro de estos valores está la familia.

- **Valores sociales.** Respeto por las normas de convivencia dentro de la sociedad en la que vivimos.
- **Valores físicos.** Colaborar en lo posible a través de su fuerza en actividades solidarias. Ayudar a levantar o auxiliar a otro.
- **Valores económicos.** Estos valores proporcionan solamente una perspectiva económica de los bienes y servicios asociados con las actividades.

Según Chavarría la esfera de valor posee ciertas características fundamentales:

Son armonizables: Se enlazan unos valores con otros integrando un solo perfeccionamiento, el de la persona.

Son inagotables: La cima de cada esfera de valor es infinita, no tiene límite. Los valores nunca se acaban. Cualquier persona u objeto valioso en algún sentido puede serlo más. El hombre es un ser perfectible no perfecto.

Son objetivables: Se manifiestan en hechos personas y situaciones concretas; pueden conocerse.

Son universales: Son, independientemente de que sea o no captados. Son asequibles a todo hombre, y valen para todos, aunque algunos sujetos no lo reconozcan.

Son jerarquizables: Entre las distintas esferas de valor cabe cierta subordinación. Pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporcionan al hombre (Chavarría, 2007: 59).

Después de haber analizado nos podemos dar cuenta que los valores son las necesidades que tienen muchas personas, e instituciones que cada uno de ellos se clasifica de acuerdo a su criterio y necesidad. Para entender de mejor manera lo que está sucediendo con los valores, lo que es la Zona de Desarrollo

Próximo es necesario partir del presupuesto de la actividad como la desarrolladora de la personalidad:

“Para que el valor se incorpore a la subjetividad individual y se exprese eficazmente en la regulación del comportamiento del sujeto, es imprescindible que el mismo no solamente posea cierto grado de información, comprensión y reflexión acerca de los contenidos constitutivos del valor, sino que además dichos contenidos signifiquen algo para el sujeto, despierten en el mismo sentimientos, emociones o lo que es lo mismo, la necesidad, el disfrute, el placer de vivir, comportarse, hacer patentes tales valores. La formación de valores supone la articulación armónica entre lo nuevo y lo precedente” (López, 2003: 267).

Más allá de cualquier precisión filosófica, consideramos valores a aquellos elementos presentes en el ser y los seres ya que toda persona es valiosa por el hecho de estar en este mundo, a ser personas apreciables en el momento en que define sus fines morales, estéticos, religiosos, que se aprenden por lo que le rodea, por lo mismo que no sólo los conocerán sino los sentirán y amarán hasta intentar hacerlos a la perfección.

En el proceso de la educación en valores, se tomaran en cuenta los valores éticos a aquellos que orientan las conductas humanas hacia la realización del bien moral y se constituyen en sus referentes activos, tanto en el área personal-individual como en el área personal-comunitaria-social ya que tiene mucho que ver la sociedad, la edad pero sobre todo la familia.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

En concordancia con los requerimientos técnicos establecidos por la Universidad Técnica Particular de Loja, los participantes en la investigación son los siguientes:

a. Personal directivo de la Escuela Fiscal “Brasil” de Gualaceo, por edad

Tabla No.1

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	f	%
Hasta 25 años	1	3,85
26 a 30 años	3	11,54
31 a 35 años	4	15,38
36 a 40 años	2	7,69
Más de 41 años	16	61,54
TOTAL	26	100

Elaboración: Ing. Alexandra Guaraca

Fuente: Carpetas personales del archivo de la escuela

Los resultados de la tabla No.1 permiten determinar que 16 maestros, que corresponden al 61,54% se encuentran en una edad de más de 41 años; los demás tienen menos de 40, lo que indica que tienen amplia experiencia profesional, que debería ser bien aprovechada para el correcto desempeño en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

b. Personal docente de la Escuela Fiscal “Brasil” de Gualaceo, por sexo

Tabla No.2

SEXO	f	%
Femenino	17	65,38
Masculino	9	34,62
Total	26	100

Elaboración: Ing. Alexandra Guaraca

Fuente: Carpetas personales del archivo de la escuela.

Los datos presentados en esta tabla indican que el 65,38% de personal docente de la escuela es de sexo femenino; el 34,62% corresponde al sexo masculino, circunstancia que se considera ventajoso por el mayor grado de afectividad que pueden demostrar como maestras.

Personal docente de la Escuela Fiscal “Brasil” de Gualaceo, por título académico

Tabla No.3

Títulos académicos	f	%
Bachiller	7	26,92
Profesor Primario	8	30,77
Licenciado en CC. EE.	10	38,47
Otros	1	3,84
Total	26	100

Elaboración: Ing. Alexandra Guaraca

Fuente: Carpetas personales del archivo de la escuela.

Con respecto a los títulos docentes, los resultados presentados en esta tabla permiten determinar que 38,47% de maestros poseen el título de Licenciado en Ciencias de la Educación; 30,77% tienen el título de profesores primarios; 26,92% tienen título de bachiller y 3,84% tienen otros títulos. De lo expuesto se desprende que la mayor parte de profesores tienen los títulos adecuados para el desarrollo de su función; lo que garantiza el correcto desenvolvimiento de las

actividades docentes; sin embargo es preocupante también que el 26,92% de profesores tengan título de bachiller, situación que no favorece al desarrollo de las actividades docentes.

c. Población estudiantil por sexo

Tabla No.4

Año de Básica	Hombres	
	f	%
Primero	89	13,62
Segundo	102	15,62
Tercero	98	15
Cuarto	92	14,08
Quinto	89	13,62
Sexto	93	14,24
Séptimo	90	13,77
TOTAL	653	100

Elaboración: Ing. Alexandra Guaraca

Fuente: Carpetas personales del archivo de la escuela.

Cabe destacar, en primera instancia, que la escuela “Brasil” tradicionalmente se ha caracterizado por tener estudiantes varones, aunque lo ideal sería poner en práctica la coeducación, tendencia de la educación contemporánea.

d. Población estudiantil por año de educación básica

Tabla No.5

Año de Básica	Estudiantes	
	f	%
Primero	89	13,62
Segundo	102	15,62
Tercero	98	15
Cuarto	92	14,08
Quinto	89	13,62
Sexto	93	14,24
Séptimo	90	13,77
TOTAL	653	100

Elaboración: Ing. Alexandra Guaraca

Fuente: Carpetas personales del archivo de la escuela.

Los datos presentados hacen posible determinar que en todos y cada uno de los años de educación básica hay un equilibrio porcentual que no difiere mayormente. El porcentaje promedio de estudiantes por años de básica oscila entre 13% y 15%, lo que hace suponer que no hay deserción.

3.2 Materiales e instrumentos

En la investigación se utilizaron los siguientes recursos:

Humanos. Participaron en el trabajo: autora del proyecto, director, docentes, estudiantes, padres de familia y representantes de los niños.

Técnicos. Corresponden a este grupo los textos de consulta investigados en bibliografía escrita o en diferentes páginas de Internet. Además, la tecnología como: computadora, impresora, grabadora, cámara fotográfica, Cd, entre otras.

Materiales. En este aspecto constan: copias de documentos, suministros de escritorio, marcadores, lápices, borradores, etc.

Instrumentos para la investigación. En la investigación desarrollada se utilizaron los siguientes instrumentos:

a. Encuesta a directivos. Se aplicó para recabar información sobre el criterio del director de la escuela respecto a la gestión, liderazgo y valores puestos en práctica a la institución educativa. Consta de catorce preguntas de selección múltiple. Además de los datos generales del establecimiento educativo se investigó sobre la organización de los equipos de trabajo, las tareas de los miembros de la institución, el clima institucional, la resolución de conflictos, las habilidades del liderazgo, los organismos que existen en la institución, la gestión pedagógica.

b. Encuesta a docentes. Se realizó para recopilar la información sobre lo que piensan los docentes respecto a la gestión, liderazgo y valores puestos en práctica a la institución educativa, consta de dieciséis preguntas de selección múltiple. Además de los datos del establecimiento educativo se

indagó sobre el rol del docente líder, el liderazgo en la unidad educativa, la gerencia educativa, si los directivos promueven la investigación, resistencia de los padres si se llevan nuevos métodos de enseñanza, trabajo en equipo, el proceso de valores, resistencia de los compañeros si se llevan nuevos métodos de enseñanza, si esta poco integrado en la escuela, desacuerdo en las relaciones con el director, admiro el liderazgo y gestión de la escuela, si se siente comprometido con las decisiones que tome el director, si los directivos mantienen liderazgo en el área académica, administrativa-financiera, actividades de integración, y si los valores influyen en los directivos y profesores.

c. Encuesta a estudiantes. Para recopilar la información sobre lo que piensan los estudiantes respecto a la gestión, liderazgo y valores puestos en práctica a la institución educativa. Consta de catorce preguntas de selección múltiple. Además de los datos del establecimiento y del encuestado se analizó si el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, si las autoridades hablan más que escuchar problemas, el liderazgo está orientado a las tareas, si se llevan nuevas ideas en clases, si los estudiantes realizan el mismo trabajo y al mismo tiempo, si los docentes inician clases con frases de motivación, si el profesor realiza actividades innovadoras, si el método de enseñanza se caracteriza por la innovación, si los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes, si los estudiantes dentro de clase expresan su opinión, si es el profesor el que decide lo que se realiza en clase, los trabajos se realizan en grupo, los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

d. Encuesta a Padres de familia. Con esta técnica se recogió la información sobre lo que piensan los padres de familia respecto a la gestión, liderazgo y valores puestos en práctica a la institución educativa. Que consta de dieciséis preguntas de selección múltiple. Además de los datos del establecimiento y del encuestado se analizó si el director, los docentes, los estudiantes y padres de familia cumplen y hacen cumplir las leyes y reglamento de la institución, si el director es un líder participativo, burócrata,

si los docentes mantienen un liderazgo, si está de acuerdo con el liderazgo del director y los docentes, si el director, docentes, estudiantes, padres de familia practican valores en la escuela, y si es un padre responsable dentro de la institución.

- e. **Entrevista a directivos.** Se aplicó al director de la Escuela “Brasil”, para determinar cómo está operando dentro de la institución educativa. El cuestionario trata acerca de la comunicación, si la escuela cuenta con un manual o reglamento que contemple las tareas de liderazgo, cómo actúa frente a la dirección, cuáles son las características de un líder, que tipo de liderazgo maneja, que valores busca para la institución, y si la escuela tiene anti valores.

3.3 Método y procedimiento

Los métodos de investigación utilizados son el descriptivo, analítico y sintético, que permitieron explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación realizada es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitó explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en un centro educativo de tal manera, que haga posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces, este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se utilizó también el método analítico-sintético, pues facilita la estructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento del a realidad.

El método inductivo y el deductivo fueron utilizados para configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica de datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

El método estadístico, hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados en la aplicación del marco teórico.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

La lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicas sobre liderazgo y valores.

Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales.

La encuesta, se utilizó para la recuperación de la información de campo, sirvió para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgos y valores

4.1.1.1 El manual de organización

El manual de organización, es un documento de trabajo que se necesita para normar y para precisar las funciones del personal que trabaja en una institución, detallando las funciones y responsabilidades que cada quien debe cumplir para el logro de los objetivos que se persiguen.

Este documento no constituye parte del currículo institucional, razón por la cual no existe en los archivos de la escuela; por consiguiente resulta imposible analizarlo.

4.1.1.2 El código de ética

Es necesario reconocer que la ética, en su concepto más puro, no debe ser objeto de una reglamentación. La necesidad de tener un código, nace de la aplicación de las normas generales de conducta en la práctica diaria. Puesto que todos los actos humanos son regidos por la ética, también las reglas escritas deben ser de aplicación general. En este contexto, en la institución educativa tampoco se ha encontrado el código de ética en virtud de que este documento no está contemplado en la legislación educativa.

4.1.1.3 El plan estratégico

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la institución como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y

decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Ministerio de Educación, 1996: 110).

De lo expuesto se desprende que la planificación estratégica tiene como finalidad la solución de los problemas de índole internos y externos, para ser tratados mediante la elaboración de proyectos educativos y su aplicación inmediata.

La educación de hoy busca ante todo el desarrollo de los pueblos mediante una transformación personal y con el mejoramiento de su calidad, con la participación activa de todos los actores de una comunidad educativa, razón por la cual se hace necesario desarrollar esta planificación, sin la cual sería imposible cumplir con políticas impulsadas por el Ministerio de Educación y ejecutada por los maestros/as en las aulas.

Los componentes del plan estratégico que se relacionan con la gestión, liderazgo y los valores son la misión, la visión institucional, los perfiles, las políticas y los objetivos estratégicos. A continuación se presenta una descripción de estos elementos.

Visión institucional

La escuela fiscal Brasil, que por más de ocho décadas, sirve a la comunidad gualaceña, está orientada a tener en los próximos cinco años: Estudiantes con elevada autoestima, críticos, creativos, investigadores, reflexivos, llenos de valores. Docentes innovadores, motivados, con mentalidad abierta al cambio, practicando valores. Padres de familia involucrados en el que hacer educativo. Infraestructura adecuada y funcional (Plan estratégico, 2010:4).

En esta parte del documento analizado también se incluyen aspectos relacionados con la gestión, el liderazgo y los valores, que son temas de la presente investigación.

Misión institucional

La escuela Brasil trabaja con eficacia, eficiencia y calidad para la formación integral de niños. Sirve a la comunidad con responsabilidad, calidez afectiva, profesionalismo y mentalidad abierta a los cambios; con innovación constante del talento humano y recursos materiales; abandonando el tradicionalismo, los prejuicios y los anti valores (Plan estratégico, 2010:4).

Como es de notar, la visión institucional de la escuela incluye, como elementos explícitos algunos valores como la responsabilidad, la calidez afectiva y descarta los anti valores. Se evidencia también en este elemento en este plan estratégico y el liderazgo cuando se refiere a la eficacia, a la eficiencia y la calidad; así como a la mentalidad abierta a los cambios y a la innovación constante del talento humano y de los recursos materiales.

Se evidencia claramente que la gestión se encuentra presente en el servicio que brinda a la comunidad y las actividades que realiza se identifican claramente con el liderazgo y los valores en la medida que se los incluye de manera textual como autoestima, criticidad, creatividad; así como las posibilidades de innovación docente e involucramiento de los padres de familia en el quehacer educativo de los hijos.

Perfiles

Los perfiles son la explicitación en términos operacionales, conductuales, actitudinales, del modelo ideal o utópico de persona que se expresa como meta de la educación a alcanzarse, ofrece el conjunto de características que debe lograr el estudiante para responder al sentido último de la educación. Este enunciado del modelo de persona y en consecuencia de sociedad que se busca a través del PEI, permitirá evaluar con mayor aproximación los logros que se van alcanzando a través del proceso educativo, así como fijar los reajustes oportunos y necesarios, dentro de los objetivos preestablecidos y en las estrategias que se vienen aplicando en su ejecución (Ministerio de Educación y Cultura, 2006:35).

Los perfiles constituyen componentes importantes del plan estratégico institucional en los cuales se evidencia una presencia muy fuerte de los valores referidos a los modos de actuar de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia (Plan estratégico, 2010:5).

Directivos y docentes:

Ámbito personal:

El director y los maestros/as de la institución deben:

- Ser orientadores educativos de la familia.
- Amigables, sinceros, modestos y dinámicos
- Ejercer un liderazgo moral.
- Tener equilibrio emocional.
- Constituirse en buen ejemplo para el estudiante.
- Demostrar con el ejemplo, ser coherentes con lo que decimos, practicando empatía intelectual.
- Inculcar los valores éticos, morales, profesionales, otros, los mismos que nos ayuden a ser honestos.

Ámbito profesional:

El director y los maestros/as deben:

- Ser facilitadores de aprendizajes.
- Ser innovadores, creativos, reflexivos.
- Ser diseñadores del currículo.
- Estar permanentemente capacitados.
- Ser evaluadores constantes de las destrezas.
- Ejercer un liderazgo proactivo, es decir prevenir, antes que lamentar.

Estudiantes:

Además de los que se incluyen en la Educación Básica, los estudiantes de la institución deben:

- Poseer elevada autoestima.
- Practicar constantemente los principios universales y los valores.
- Ser respetuosos, tolerantes, solidarios y perseverantes-
- Participativos y activos en sus aprendizajes.
- Organizados y disciplinados.
- Preocupados por la conservación de su entorno natural y social.

Padres y representantes:

- Ser responsables en el hogar.
- Constituirse en ejemplo de vida para sus hijos y/o representados.
- Colaborar con la institución cuando lo requiera.
- Preocuparse constantemente por el aseo y buena presentación de sus hijos y/o representados.
- Ser tolerantes con sus hijos y /o representados.

En los perfiles presentados en líneas anteriores se encuentran claramente determinados los valores que se ponen en práctica en la escuela, es así que se explica que los diferentes actores de la comunidad educativa deben preocuparse por inculcar los valores éticos morales y profesionales, tanto a nivel personal como profesional. Se destacan valores como sinceridad, modestia, buen ejemplo, autoestima, respetos, tolerancia, solidaridad, perseverancia, buen ejemplo para los estudiantes.

Políticas

También en este componente del plan estratégico se hace referencia de manera textual a la gestión, los valores y el liderazgo.

Es así que se incluyen la comunicación horizontal, la cooperación, el trabajo colaborativo.

Con respecto a la gestión y el liderazgo se hace constar la capacitación y asesoramiento de los docentes, el seguimiento y evaluación de desempeño docente y los procesos de enseñanza como el aprovechamiento de la tecnología y la comunicación horizontal entre niveles jerárquicos.

Considerando la visión, la misión institucional en la que se desarrolla la realidad actual, las estrategias que guiarán el trabajo de la escuela Brasil, son las siguientes:

- Capacitación y asesoramiento constante del personal administrativo y docente.
- Seguimiento y evaluación constante del desempeño docente y de los procesos de enseñanza en las aulas, con fines exclusivos de mejoramiento.
- Evaluación constante de logros académicos de los estudiantes, con la debida realimentación.
- Comunicación horizontal, oportuna, constante y fluida, entre todos los niveles jerárquicos que conforman la institución.
- Establecer convenios de cooperación con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- Aprovechar la tecnología, especialmente del internet para el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes (Plan estratégico, 2010:6).

Objetivos estratégicos

Los objetivos que constan en el plan estratégico institucional son los siguientes:

- Organizar la gestión técnica, pedagógica y administrativa de la institución para mejorar la oferta y calidad educativa, dentro de un marco de acuerdos y consensos compartidos entre docentes, estudiantes, padres y representantes.

- Determinar la identidad institucional.
- Diseñar y desarrollar el currículo institucional, considerando las características del entorno y las necesidades educativas del estudiante.
- Establecer lineamientos de carácter administrativo que posibiliten la convivencia armónica entre los actores educativos (Plan estratégico, 2010, 7).

También en este elemento del plan estratégico se encuentran presentes temas relacionados sobre todo con la gestión y liderazgo educacional, los mismos que están orientados a la organización, a la identidad institucional como al currículo y a la convivencia escolar.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

Es una planificación a corto plazo, cuya realización está pensada para un año, tiene por objeto conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Surge de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias cronogramadas en su matriz de planificación de los Proyectos específicos de implementación (Ministerio de Educación y Cultura, 2006: 66).

El Plan Operativo Anual de la escuela Brasil correspondiente al año 2010-2011, incluye tres proyectos, todos ellos relacionados con la gestión y el liderazgo educacional. No incluye ningún proyecto relacionado con los valores. Los tres proyectos indicados se refieren sobre todo a la capacitación docente que trabajan dentro de la escuela; es decir se identifican con la gestión técnica el director, como responsable de la administración educativa y de los docentes como ejecutores del proceso educativo en las aulas.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional de escuela Brasil está conformado por los siguientes elementos: Diagnóstico, Identidad Institucional, Componente curricular y Componente de gestión. A continuación se incluyen los aspectos relacionados con cada uno de estos componentes.

Diagnóstico. Es una especie de “radiografía” pedagógica de la institución educativa y de su entorno, para establecer sus reales necesidades y potencialidades (Ministerio de Educación y Cultura, 2006:22).

Se lo ha realizado utilizando la técnica FODA mediante la cual se han determinado las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas de la institución. Este aspecto del plan estratégico se identifica claramente con la gestión que el director y el consejo técnico realizan. No tiene relación con el liderazgo y los valores.

Identidad Institucional. En esta parte del proyecto educativo institucional se hace constar: el modelo pedagógico, los perfiles, la visión y misión institucional, así como los objetivos institucionales.

Tanto el modelo pedagógico como los objetivos institucionales se encuentran más relacionados con la gestión educativa y el liderazgo. En cambio, los perfiles, la visión y la misión institucional tienen estrecha relación con los valores. No es posible establecer si los elementos indicados están bien o mal formulados; en cambio, sí se puede determinar que se relacionan tanto con la gestión como con el liderazgo y lo valores. Es decir, en esta parte del documento constan aspectos relacionados con el tema del presente estudio.

Componente curricular. Este apartado se encuentra escrito en el proyecto educativo institucional y por sus características particulares se identifica mayormente con la gestión técnica pedagógica que realiza la autoridad educativa y el personal docente. Sin embargo, en el currículo mismo existen hilos conductores relacionados con la práctica de los valores que son ejes transversales.

Componente de gestión. Como su nombre lo indica esta parte del documento en estudio se relaciona más con la gestión y liderazgo que con los valores; sin embargo, el Código de Convivencia, se identifica plenamente con los valores que deben practicar quienes se encuentran involucrados con la educación de los niños. Se detectó que este documento no se encuentra en el PEI. En esta parte del documento indicado se han encontrado los siguientes aspectos:

Organigrama institucional, Reglamento Interno, Proyectos Educativos y Plan Operativo Anual.

4.1.1.6 Reglamento Interno

El Reglamento Interno es el documento que recoge la dimensión formalizadora de la estructura organizativa. Es decir, el conjunto de reglas, normas y procedimientos que determinan cómo se realizarán las funciones de las deferentes unidades organizativas. Toda organización precisa de ciertas normas, sin las cuales su funcionamiento sería conflictivo (Ministerio de Educación y Cultura, 2006:68).

Este documento, estrechamente relacionado con el orgánico estructural de la escuela, se refiere, de manera explícita y exclusiva a aspectos de carácter legal y reglamentario; por consiguiente se identifica más con la gestión que el director y los docentes realizan; no así con el liderazgo y los valores.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Visión y misión institucional

Visión institucional

La visión institucional que consta en el plan estratégico, es la siguiente:

La Escuela Fiscal “Brasil”, que por más de ocho décadas, sirve a la comunidad gualaceña, está orientada a tener en los próximos cinco años: Estudiantes con elevada autoestima, críticos, creativos, investigadores, reflexivos, llenos de valores. Docentes innovadores, motivados, con mentalidad abierta al cambio, practicando valores. Padres de familia involucrados en el que hacer educativo. Infraestructura adecuada y funcional (Plan estratégico, 2010:4).

Sin duda alguna esta parte del PEI se encuentra estrechamente relacionada con los valores, puesto que en ella se describe el futuro deseado de la escuela,

el mismo que, por lo general, se elabora a partir de los valores corporativos consensuados por directivos y docentes.

Misión institucional

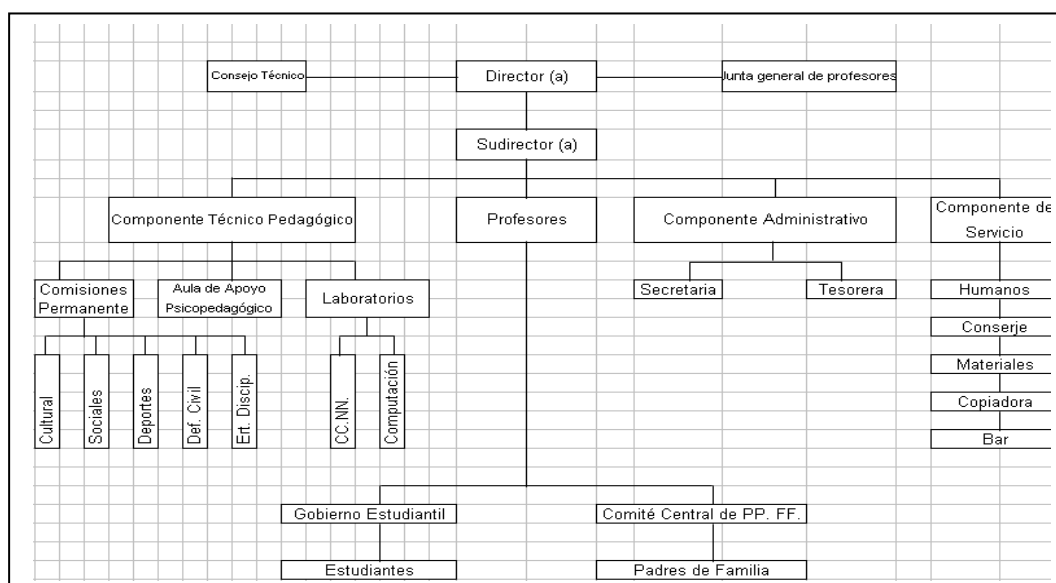
La misión institucional, tomada del plan estratégico es la siguiente:

La Escuela “Brasil”, trabaja con eficacia, eficiencia y calidad para la formación integral de niños. Sirve a la comunidad con responsabilidad, calidez afectiva, profesionalismo y mentalidad abierta a los cambios; con innovación constante del talento humano y recursos materiales; abandonando el tradicionalismo, los prejuicios y los anti valores (Plan estratégico, 2010:4).

En este documento también se encuentran los valores compartidos por quienes trabajan en la escuela. Si bien es cierto que este aspecto se relaciona más con los valores, también es verdad que se identifica con el liderazgo y la gestión. De lo anotado, se desprende que tanto la gestión, liderazgo y los valores se encuentran muy relacionados y a veces resulta difícil separarlos, sobre todo en lo que a la actividad educativa se refiere.

4.1.2.2 Organigrama institucional

Figura 4



Fuente: Documentos de la Escuela “Brasil”

En la figura 4 se puede observar el organigrama institucional con la estructura interna de la escuela, que tiene en la línea directiva superior al director, con el consejo técnico y la junta general de profesores como elementos asesores. En el segundo nivel de mando se encuentra la figura del subdirector que a la fecha de realizar la investigación ya no aparecía. Los demás componentes de este instrumento permanecen como consta en el gráfico presentado.

El organigrama institucional, por sus características particulares, se relaciona más con la gestión, especialmente con las funciones directivas y administrativas.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Considerando que la Escuela “Brasil” es una institución educativa completa, en la que existen tres paralelos de primero a séptimo de educación básica con director sin grado a su cargo, las instancias administrativas internas determinadas por el Art. 76 de reglamento general a la ley de educación, son las siguientes:

Director, Junta General de Profesores, Profesores, Consejo Técnico, Comisiones Especiales: Técnico Pedagógica, Socio Cultural, Gobierno Estudiantil, Deportes, Salud y Medio Ambiente.

Tanto los deberes y atribuciones de Director, como de la Junta General de Profesores, Profesores, Consejo Técnico, Comisiones Especiales: Técnico Pedagógica, Socio Cultural, Gobierno Estudiantil, Deportes, Salud y Medio Ambiente la Junta General de Profesores, que constan en el Reglamento General a la Ley de Educación, que todas las instituciones las deben cumplir, se encuentran enmarcados en la parte administrativa; por lo tanto, se identifican plenamente con la gestión.

El clima escolar y convivencia de valores

Es necesario determinar responsabilidades, de manera consensuada, tomando en cuenta los lineamientos necesarios para el fortalecimiento de las relaciones

interpersonales entre: docentes, director, estudiantes, padres de familia y representantes de los estudiantes, para el correcto ejercicio de sus obligaciones y derechos, con el propósito de trabajar por el mejoramiento de la calidad educativa y alcanzar la convivencia armónica en la comunidad educativa.

Por estos motivos es importante tomar en cuenta el construir el Código de Convivencia como un referente para una mejor relación dentro de la institución.

4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores

La Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica sostiene que “El Buen Vivir es un principio constitucional basado en el Sumak Kawsay, una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes. Como tal, el Buen Vivir está presente en la educación, y también como hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores.

En otras palabras, el Buen Vivir y la educación interactúan de dos modos. Por una partes, el derecho a educación es un componente esencial del Buen Vivir, en que permite el desarrollo de las potencialidades humanas y como tal garantiza la igualdad de oportunidades para todas en la medida en que el proceso educativo debe contemplar la preparación de los futuros ciudadanos para una sociedad inspirada en los principios de Buen Vivir, es decir, una sociedad democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad, respetuosa de la naturaleza.

Los ejes transversales constituyen grandes temáticas que deben ser atendidas en toda la proyección curricular con actividades concretas integradas al desarrollo de las destrezas de cada área de estudio” (Ministerio de Educación 2010: 16).

En el contexto indicado el eje transversal de la formación de una ciudadanía democrática constituye uno de los pilares fundamentales en los que se asienta el Buen Vivir. El desarrollo de los valores humanos universales, el cumplimiento

cabal de las obligaciones ciudadanas, la toma de conciencia de los derechos con el desarrollo de la identidad ecuatoriana, el respeto a los símbolos patrios, la tolerancia hacia las ideas de los demás, deben ser consideradas como partes importantes que contribuyen a la convivencia armónica.

Cabe anotar que en el desarrollo de todo el currículo, los maestros y maestras de las instituciones educativas de este nivel estamos obligados a considerar el eje transversal de la formación de una ciudadanía democrática como el pilar fundamental de la formación de los niños y las niñas en su aspecto humano, que debe ser complementado con la formación académica relacionada con el aprendizaje de conocimientos y desarrollo de destrezas.

4.1.2.5 Dimensión organizativa operacional y valores

Este aspecto se relaciona con el estilo de funcionamiento de la institución educativa y comprende el organigrama institucional, las tareas que cada quien debe desempeñar, las características del trabajo, los canales de comunicación formal y el uso del tiempo y de los espacios. Este documento no se encuentra en los archivos de la escuela. El organigrama institucional y las tareas que cada quien debe desempeñar ya se desarrollaron en el Reglamento Interno.

4.1.2.6 Dimensión administrativa, financiera y valores

Este aspecto se relaciona más con la gestión de la institución educativa en la que constan la planificación de las estrategias, los recursos humanos y financieros, el control de las acciones que se realizan y el manejo de la información. Este requerimiento tampoco se ha encontrado en los archivos de la institución sin embargo, forman parte de otros documentos ya analizados posteriormente.

4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores

En este aspecto constan los siguientes insumos:

- ✓ Programa socio cultural de navidad que se realiza todos los años, con la participación activa de docentes, estudiantes, padres y representantes.
- ✓ Jornadas Deportivas Internas que se realizan por lo general, en el mes de noviembre de cada año en las que participan activamente los estudiantes, y los padres de familia, siempre con la guía de la institución.
- ✓ Programa socio-cultural por el día de la madre, que se realiza todos los años en el mes de mayo en el que participan tanto los docentes como los padres de familia de la institución.

4.1.3 Análisis FODA

El FODA como un instrumento de planificación básica, permite determinar a la escuela “Brasil” cuál es su situación tanto interna como externa para una planificación estratégica a corto, mediano o largo plazo. Al mismo tiempo se clasifica las fortalezas y debilidades de las áreas de gestión y la administración al interior de la institución posibilitando establecer líneas de trabajo específicas en la planificación anual.

Conviene indicar en esta parte de la investigación que las fortalezas, y debilidades, que constituyen la parte medular del presente trabajo, han surgido del análisis del diagnóstico situacional, realizado por la autora, se encuentra relacionado con la realidad, del ejercicio del liderazgo y los valores de la institución.

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- a. La escuela ha diseñado el Plan Estratégico Institucional.
- b. La institución cuenta con el Proyecto Educativo Institucional.
- c. Se ha elaborado el Reglamento Interno de la Institución.
- d. Se ha elaborado la visión y la misión institucional.
- e. La escuela cuenta con el organigrama estructural

- f. Existen lineamientos de las funciones por áreas y departamentos.
- g. Se evidencia la dimensión pedagógica y curricular.
- h. Se ha establecido la dimensión organizativa y operacional.
- i. Se establece la dimensión comunitaria y valores.

Debilidades

- a. El Plan Operativo no incluye proyecto alguno relacionado con los valores.
- b. No existe el Código de Convivencia.
- c. Los valores están supeditados al desarrollo curricular.
- d. La mayoría de documentos curriculares por su carácter reglamentario no contemplan aspectos relacionados con la gestión.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades

- Posible apoyo de instituciones de desarrollo.
- Asesoría y acompañamiento de las Supervisión de Educación
- Buena imagen institucional en la comunidad por la calidad de la gestión institucional.
- Posibilidades de apoyo de personas e instituciones por la confianza que genera el trabajo de la escuela.
- Presencia de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que podrían brindar su apoyo a la escuela.

Amenazas

- Inestabilidad laboral de los docentes por efecto de la Nueva Ley de Educación

4.1.3.3 Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Fortalezas	Oportunidades*
<ul style="list-style-type: none"> a. La escuela ha diseñado el Plan Estratégico Institucional. b. La institución cuenta con el Proyecto Educativo Institucional. c. Se ha elaborado el Reglamento Interno de la Institución. d. Se ha elaborado la visión y la misión institucional. e. La escuela cuenta con el organigrama estructural f. Existen lineamientos de las funciones por áreas y departamentos. g. Se evidencia la dimensión pedagógica y curricular. h. Se ha establecido la dimensión organizativa y operacional. i. Se establece la dimensión comunitaria y valores. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Posible apoyo de instituciones de desarrollo. b. Asesoría y acompañamiento de las Supervisión de Educación c. Buena imagen institucional en la comunidad por la calidad de la gestión institucional. d. Posibilidades de apoyo de personas e instituciones por la confianza que genera el trabajo de la escuela. e. Presencia de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que podrían brindar su apoyo a la escuela.
Debilidades	Amenazas*
<ul style="list-style-type: none"> a. El Plan Operativo no incluye proyecto alguno relacionado con los valores. b. No existe el Código de Convivencia. c. Los valores están supeditados al desarrollo curricular. d. La mayoría de documentos curriculares por su carácter reglamentario no contemplan aspectos relacionados con el liderazgo ni los valores. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Inestabilidad laboral de los docentes por efecto de la Nueva Ley de Educación.

*No se encuentran explícitos, sino implícitos.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentadas en el cuadro anterior corresponden a los aspectos positivos y negativos encontrados en los documentos curriculares de la institución. Se evidencia que en muchos

de ellos se encuentran presentes indicadores relacionados con la gestión, el liderazgo y los valores.

De igual manera, se evidencia también que en algunos aparece como punto fuerte la gestión, que está estrechamente relacionada con los aspectos legales y reglamentarios que deben cumplir los directivos y docentes, también se relacionan con el liderazgo y valores.

4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

4.1.2 De los directivos

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Tabla No.6

Forma de organización	f	%
a. El director organiza tareas en una reunión general cada trimestre	2	100
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. Otros	0	0
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta a directivos

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

El 100% de respuestas otorgadas por el director de la escuela y por el supervisor de educación de la zona demuestra que el director organiza tareas en una reunión general cada trimestre. No existen respuestas que se relacionen con las otras opciones; sería ideal que estén coordinadas por áreas para que haya una mayor participación.

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

Tabla No.7

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	50
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	50
c. Valor y tiempo empleado en la institución	0	0
d. Otros	0	0
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta a directivos

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

Con relación a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, el 50% de respuestas obtenidas señala que para este efecto se considera el número de miembros de la institución y los resultados obtenidos en la institución, respectivamente. Se dice que a través de los resultados es como se determina la eficiencia.

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Tabla No.8

Aspectos	f	%
a. SI	2	100
b. NO	0	0
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta a directivos

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

El 100% de respuestas obtenidas indica que las tareas de los miembros de la institución y el manual de las normas, si existen dentro de la institución ya que es positivo para el buen funcionamiento del establecimiento educativo.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Tabla No.9

Aspectos	f	%
a. Director	2	100
b. Rector	0	0
c. Consejo Directivo	0	0
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta a directivos

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

El 100% de respuestas alcanzadas indica que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el director. Esto ocurre por tratarse de un establecimiento de nivel primario donde no existe rector ni consejo directivo, al existir un Consejo Técnico dentro de la institución se debería también tomar en cuenta sus decisiones.

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Tabla No.10

Aspectos	f	%
a. SI	0	0
b. NO	2	100
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta a directivos

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

En este caso el 100% de respuestas recogidas dan a entender que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes en el tiempo el director de la escuela no delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. De acuerdo con mi criterio personal esto no debería ocurrir, puesto que los demás profesionales podrían intervenir favorablemente en este aspecto.

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Tabla No.11

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

Fuente: Encuesta a directivos

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

El 100% de respuestas dadas por el Director de escuela y el Supervisor de Educación, indica que la administración y liderazgo del centro educativo promueve el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, y la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

Todos estos aspectos son favorables para los directivos en su gestión educativa donde los maestros serán los beneficiados para obtener mayor capacitación y una mejor participación por parte de los padres de familia.

Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Tabla No.12

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

Fuente: Encuesta a directivos

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

El 100% de respuestas alcanzadas indica que las habilidades del liderazgo siempre se desarrollan con estudios en gerencia y mediante la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión; pero también se indica que a veces estas habilidades son innatas. Si bien es verdad, las potencialidades innatas son valiosas, no es menos cierto que servirían poco si no se profundiza en sus estudios y no se capacita permanentemente.

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Tabla No.13

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.	2	100	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	50	0	0	1	50
c	La mejora de los mecanismos de control	1	50	1	50	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	1	50	1	50	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

El 100% de respuestas obtenidas demuestra que siempre la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se basa en el uso de la información de resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar. Lo indicado asegura el éxito en los cambios que se esperan.

Organismos que integran la institución

Tabla No.14

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director) (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	2	100	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	50	1	50	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	0	0	2	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	50	0	0	1	50
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	1	50	1	50

Fuente: Encuesta a directivos

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

El 100% de respuestas obtenidas en la investigación indica que los organismos que integran una organización siempre se promueven a través de la dirección y del consejo escolar. Tanto el Director como el Consejo Técnico de la escuela tienen funciones específicas que cumplir, de tal manera que las respuestas obtenidas son coherentes.

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Tabla No.15

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.	2	100	0	0	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	1	50	1	50	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	0	0	2	100	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	1	50	1	50	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

El 100% de respuestas obtenidas dan a entender que las actividades del equipo didáctico y junta de profesores siempre se promueven llevando a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes. Además, se indica también que a veces se promueve tratando de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Es positivo que las autoridades de la institución consideren los resultados de la evaluación para emprender con procesos de mejoramiento sobre todo en los aspectos que más requieran atención.

Los departamentos didácticos y sus acciones

Tabla No.16

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	1	50	1	50
b	Formular propuestas al equipo directivo y el claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programación de la institución.	1	50	1	50
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	2	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología.	2	100	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	100	0	0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	1	50	1	50
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	100	0	0
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	2	100	0	0
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	100	0	0
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	100	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

El 100% de respuestas permiten determinar que los departamentos didácticos se encargan de elaborar la programación didáctica de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros; elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; los departamentos formulan propuestas al equipo directivo, elaborar la programación didáctica de las asignaturas y mantienen actualizada la metodología. De lo indicado se desprenden que los departamentos didácticos

están actuando bien porque demuestran mucha organización para el trabajo. Sin duda alguna esto es bueno porque permite trabajar de manera planificada.

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Tabla No.17

Orden	Los departamentos se encargan de	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	100	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

El 100% de respuestas alcanzadas demuestran que la gestión pedagógica en el centro educativo sí fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Al obtener respuestas muy favorables permite generar una gestión pedagógica no solamente dentro de la institución si no con los que forman su entorno para la mejora de la calidad de la propuesta educativa.

Material de planificación educativa

Tabla No.18

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Un reingeniería de procesos	1	50	1	50
b	Plan estratégico	1	50	1	50
c	Plan operativo Anual	2	100	0	0
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	2	100	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

El 100% de respuestas obtenidas, relacionadas con el material de planificación educativa, señala que en la institución educativa se ha diseñado el plan operativo anual y el proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes; esto garantiza el trabajo planificado y el cumplimiento exitoso de objetivos previstos.

De los Profesores

Tabla No.19

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	30	13	65	1	5
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.	11	55	9	45	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	70	6	30	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- familiar-asociación civil- padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	7	35	11	55	2	10
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	0	0	15	75	5	25
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio metodologías de enseñanza aprendizaje.	8	40	10	50	2	10
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80	4	20	0	0
8. Resistencia en los compañeros director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10	11	55	7	35
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	4	20	6	30	10	50
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	0	0	13	65	7	35
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	9	45	8	40	3	15
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	15	75	4	20	1	5
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	11	55	9	45	0	0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	12	60	8	40	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades; padres de familia, docentes y estudiantes.	12	60	7	35	1	5
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	35	13	65	0	0

Fuente: Encuesta a docentes

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

EL 65% de respuestas alcanzadas indican que a veces el rol del docente-líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. 55% considera que siempre el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. De la misma forma, el 70%, cree que 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. El 55%, está claro que a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familiar, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

Por otro lado, el 75% menciona que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Por su parte, un 50% afirma que a veces el trabajo en equipo, se puede tomar decisiones de cambio metodologías de enseñanza aprendizaje. Es curiosamente positivo que un 80% defienda en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 55% sostiene que a veces existe resistencia en los compañeros director/rector cuando intentó desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

El 50%, es decir la mitad de los encuestados, dejan su malestar al informar que nunca se ha sentido poco integrado en la escuela y entre los compañeros. Asimismo, un 65% reconoce que está en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo; en menor grado, es decir, en un 45% se reconoce y admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. Finalmente, el 75% se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo, así como los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica (55%); los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera (60%); que se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes (60%);

y que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores (65%).

Estos datos permiten determinar aspectos muy positivos, relacionados con la gestión educativa que se practica en la institución, lo que conduce a tratar el tema de liderazgo; pero en cuanto a valores debemos corregir y pulir para obtener un mejor clima laboral dentro de la institución.

4.2.2 De los Estudiantes

Tabla No. 20

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	35	13	65	0	0	0	0
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas.	1	5	11	55	8	40	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	16	80	4	20	0	0	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases.	4	20	2	10	1	5	13	65
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	3	15	2	10	0	0	15	75
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	14	70	5	25	1	5	0	0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	40	10	50	2	10	0	0
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	50	3	15	1	5	6	30
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20	14	70	0	0	2	10
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	85	2	10	0	0	1	5
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	16	80	2	10	2	10	0	0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40	12	60	0	0	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	15	75	5	25	0	0	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	18	90	2	10	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a estudiantes

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

El 65% de respuestas demuestran que está de acuerdo que el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 55% de respuestas señalan que está de acuerdo que las autoridades hablan más que escuchan los problemas. El 80% de respuestas muestran que está completamente de acuerdo con el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. Están completamente en desacuerdo con que rara vez se lleven a cabo nuevas ideas en clases un 65% de respuestas. El 75% de respuestas están completamente en desacuerdo que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

Están completamente de acuerdo docentes que inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario a esto responden un 70% de respuestas. El 50% de respuestas demuestran que están de acuerdo que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. El 50%, piensan que están completamente de acuerdo con los métodos de enseñanza en las clases que se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; en sus respuestas. El 70% de respuestas destacan que está de acuerdo que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. El 85% responden que están completamente de acuerdo que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase, el 80% de respuestas está completamente de acuerdo. El 60% reconoce que está de acuerdo que se realicen trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente en sus respuestas. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas en un 75% según sus respuestas ya que están completamente de acuerdo. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo según sus respuestas el 90% están completamente de acuerdo. Si bien es verdad que en este aspecto se presentan muchas situaciones positivas no es menos cierto que también existen algunos temas que se deben mejorar. Tanto el director como los maestros deben reflexionar al respecto y decidirse a aplicar nuevas ideas en las clases, considerar los

diferentes ritmos y aprendizajes de los niños, interesarse por sus problemas y promover el trabajo en equipo en las clases.

4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla No.21

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El director cumple y hace cumplir las leyes y reglamentos de la institución.	6	30	13	65	1	5
2. Los docentes cumplen con las leyes y reglamentos de la institución.	3	15	16	80	1	5
3. Los estudiantes cumplen con las leyes y reglamentos de la institución.	3	15	17	85	0	0
4. Usted cumple con las leyes y reglamentos de la institución.	5	25	15	75	0	0
5. Considera usted que el director de la escuela es un líder organizador que se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tienen problemas.	10	50	10	50	0	0
6. Considera usted que el director de la escuela es un líder participativo capaz de lograr los objetivos y que alcancen los fines propuestos.	13	65	6	30	1	5
7. Considera usted que los docentes mantienen un liderazgo capaces de lograr los objetivos y que alcancen los fines propuestos.	8	40	9	45	3	15
8. Considera usted que el director es un líder burócrata, que dirige solo desde su oficina la institución.	1	5	1	5	18	90
9. Está de acuerdo con el liderazgo y gestión que mantiene el director y los docentes de la institución.	12	60	7	35	1	5
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director y los docentes dentro de la escuela.	3	15	13	65	4	20
11. Está comprometido con la escuela en las decisiones que se toman dentro de ella.	13	65	5	25	2	10
12. El director en su gestión, practica valores como responsabilidad, honestidad, etc.	14	70	6	30	0	0
13. Los docentes dentro de la institución, practican valores como responsabilidad, honestidad, etc.	15	75	4	20	1	5
14. Los estudiantes dentro de la institución, practican valores como responsabilidad, honestidad, etc.	4	20	16	80	0	0
15. Practica usted valores como responsabilidad, honestidad, etc.	13	65	7	35	0	0
16. Se considera usted, un padre responsable con su hijo dentro de la institución.	15	75	5	25	0	0

Fuente: Encuesta a padres de familia

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

El director, docentes, los estudiantes, y padres de familia cumplen y hacen cumplir las leyes y reglamentos de la institución a veces según las respuestas en un 65%, 80%, 85%, 80%, respectivamente. El 50% a veces determinan que el director de la escuela es un líder organizador que se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tienen problemas y la otra mitad que siempre. El 65% de respuestas están de acuerdo que siempre el director de la escuela es un líder participativo capaz de lograr los objetivos y que alcancen los fines propuestos. El 45% sostienen que a veces los docentes mantienen un liderazgo capaces de lograr los objetivos y que alcancen los fines propuestos.

El director no es un líder burócrata, que dirige solo desde su oficina la institución concuerdan en respuestas un 90%. Con el liderazgo y gestión que mantiene el director y los docentes de la institución están de siempre de acuerdo el 60% de respuestas. Por otro lado el 65% están a veces desacuerdo continuo en las relaciones con el director y los docentes dentro de la escuela en sus respuestas.

El 65% de respuestas demuestran que siempre está comprometido con la escuela en las decisiones que se toman dentro de ella. Un 70% y 75% respectivamente de respuestas permiten considerar que siempre el director y los docentes en su gestión, práctica valores como responsabilidad, honestidad, etc.; Sin embargo en las respuestas se puede observar que un 80% a veces los estudiantes dentro de la institución, practican valores como responsabilidad, honestidad, etc. Finalmente tenemos que el 65% y el 75% de respuestas señalan que siempre los padres de familia son responsables y practican los valores como responsabilidad, honestidad, etc.

Como podemos observar que existen aspectos muy positivos para la institución donde los padres de familia están de acuerdo con la gestión, del director y docentes, considerando que el director es un líder participativo, y que los docentes si practican valores, pero hay que tomar en cuenta aspectos que se deben mejorar como el cumplimiento de leyes y reglamentos tanto maestros como estudiantes, finalmente se tiene los desacuerdos que se presentan en las

relaciones del director con los maestros y la práctica de valores de los estudiantes.

4.2.5 De la entrevista a Directivos

Matriz 2

Resultados de la entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	SI	2	NO	0
2	¿En la Escuela "Brasil" donde usted trabaja, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	SI	2	NO	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su escuela y el profesorado?	SI	2	NO	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	SI	2	NO	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	SI	2	NO	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la escuela "Brasil"?	SI	2	NO	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	SI	2	NO	0
8	En el caso de existir anti valores dentro de la escuela "Brasil" ¿Cuáles son?	SI	2	NO	0

Fuente: Entrevista a directivos

Autora: Ing. Alexandra Guaraca

Las respuestas son todas afirmativas tanto del Supervisor de la zona como del Director de la escuela, demostrando que la comunicación sí se diferencia de la información, que cuenta con un manual o reglamento que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, el saber cómo resolver un conflicto entre la dirección de su escuela y el profesorado, las buenas características que debe tener un líder, el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, los valores institucionales que busca desarrollar la Escuela "Brasil", los valores que predominan en los profesores y

estudiantes, y por último que no existen anti valores dentro de la Escuela “Brasil”.

Sus repuestas demuestran que existen puntos positivos sobre la gestión, liderazgo y los valores que realizan dentro de ella; sin embargo por la experiencia que se ha vivido podría indicarse que esta situación es un poco cambiante y relativa que en el trabajo diario siempre se presentan situaciones no tan agradables que alteran la convivencia armónica y la comunicación. Esto es comprensible puesto que se trata de personas proclives a cometer errores, y tal vez las situaciones conflictivas siempre estarán presentes.

Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. A veces los estudiantes dentro de la institución, practican valores como responsabilidad, honestidad, etc.	No tienen quien les guie y les controle en el hogar.	Tienen malos comportamientos en la escuela.
	Los estudiantes carecen de afecto y cariño en el hogar.	Se portan mal para llamar la atención.
	Los maestros no brindan afecto y cariño a los estudiantes.	Los niños son inseguros, presentan baja autoestima.
Problema 2. A veces el director, los docentes, estudiantes, y padres de familia cumplen con las leyes y reglamentos de la institución.	Los docentes, padres de familia y estudiantes conocen superficialmente las leyes y reglamentos.	Hay desorganización en el trabajo.
	El Código de Convivencia no ha sido elaborado de manera consensuada con docentes padres de familia y estudiantes.	Los miembros de la comunidad educativa infringen constantemente las normas de convivencia.
	Legislación muy permisiva. Procesos legales lentos e ineficaces.	Indiferencia de docentes, padres de familia con relación a las actividades del plantel.
Problema 3. A veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	No están bien determinados y consensuados los acuerdos del Código de Convivencia	Cada quién hace las cosas a su manera.
	Los directivos y profesores no asumen el compromiso serio del trabajo.	El trabajo que realizan es superficial rutinario sin motivación.
	Los valores no se encuentran afianzados en la mentalidad de los actores educativos.	En muchas acciones que se realizan importa poco la práctica de valores.

5. DISCUSIÓN

5.1 De los directivos

La encuesta fue aplicada al Director de la escuela y al Supervisor de Educación de la Zona, quienes aportaron con la siguiente información:

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Con relación a este aspecto el 100% de respuestas otorgadas por el director de la escuela y por el supervisor de educación de la zona permite establecer que el director organiza tareas en una reunión general cada trimestre.

Organizar es la parte de la administración que comprende la asignación de roles para las personas que la componen, se hace de una manera intencional para asegurar el logro de los objetivos propuestos. Se entiende por organización de equipo de trabajo a la conformación de grupos humanos que desempeñan funciones dentro de una institución.

Se considera que la situación planteada es correcta y se relaciona con el marco legal que regula el trabajo de directivos y de docentes. En la escuela se hacen reuniones periódicas y se toman decisiones por consenso.

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

Con relación a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, los datos de la investigación permiten establecer que el 50% de respuestas establecen que para este efecto se considera tanto el número de miembros de la institución como los resultados obtenidos.

Los dos aspectos tomados en cuenta por los directivos son importantes en la gestión educativa y se relacionan entre sí. El trabajo en equipo constituye una

estrategia muy interesante para el desarrollo de cualquier actividad, pero también los resultados lo son.

El trabajo en equipo permite establecer consensos y ayudarse mutuamente, utilizando los talentos personales de cada uno, situación que hace más fácil la consecución de resultados y objetivos. Esta situación se vive a diario en la escuela, puesto que los maestros y maestras han participado en comisiones y diversos programas de trabajo en los que, juntos realizan diversas actividades y alcanzamos objetivos propuestos.

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Se puede observar que las tareas de los miembros de la institución y el manual de las normas si se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos en un 100%.

Si bien es cierto que las respuestas de los encuestados demuestran que las tareas de los miembros de la institución y el manual de las normas se encuentran escritas en un documento, no cabe duda de que en la institución educativa no existe este documento.

La legislación vigente no incluye este documento como requisito que deben tener las instituciones educativas, razón por la cual nunca se ha elaborado en la escuela.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

El 100% de respuestas alcanzadas demuestran que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el director. Esto ocurre por tratarse de un establecimiento de nivel primario donde no existe rector ni consejo directivo.

El liderazgo es un proceso a través del cual una persona (el líder) asegura la cooperación de otros para alcanzar los objetivos en una situación particular.

En la escuela no ocurre esta situación, razón por la cual se diría que muchas veces no hay consenso para la toma de decisiones; éstas se ejecutan por disposiciones impartidas por el director de la escuela.

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

En este caso el 100% de respuestas recogidas dan a entender que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes en el tiempo el director de la escuela no delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

Dentro del liderazgo, en el campo relacionado con el estilo de decisión, es el líder quien toma decisiones y la denuncia o lo promueve con el equipo. En este caso se puede usar los conocimientos y recopilar la información del equipo que el líder crea que pueda ayudar a resolver el problema.

Las respuestas de los directivos dan a entender que en la institución educativa no se delegan responsabilidades de ninguna clase y no se resuelven conflictos. El director ejerce su autoridad para intervenir en la solución de conflictos que a veces se presentan entre docentes. No lo hace aplicando la ley, sino buscando medios persuasivos para solucionar conflictos de manera pacífica, mediante el diálogo.

Aspectos que la administración y liderazgo del centro educativo promueven

La administración y liderazgo del centro educativo promueve el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, y la participación de los padres de familia en las actividades programadas con un 100% de respuestas.

Siendo una de las características esenciales del liderazgo formativo la capacidad de la promoción de la formación continua de sus colaboradores, cuando este liderazgo se ejerce por el director de un centro educativo, esta

orientación formativa se dirigirá hacia los aspectos peculiares de esta institución.

En la práctica se ha observado que el director de la escuela realmente ejerce ese tipo de liderazgo porque siempre se ha preocupado del mejoramiento profesional de los maestros y se ha interesado en organizar y desarrollar procesos de asesoramiento y capacitación profesional que han servido para mejorar el rol de los docentes.

Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

Las habilidades del liderazgo se desarrollan con estudios en gerencia y mediante la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión en un 100% de respuestas; pero también hay que tomar en cuenta que a veces las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución son innatas.

Dentro de las características un líder educacional se encuentran aquellas que le permiten enfrentarse a desafiar procesos de innovación y la realización de nuevos proyectos, facultar a otros para lograr que las personas sean independientes, moldear el camino, inspirar una visión compartida, motivando reconociendo a quien se lo merece y fijar los objetivos que se pueden cumplir, ya sea a corto plazo o largo plazo.

En este caso los directivos de la escuela creen que sus habilidades del liderazgo se desarrollan a través del estudio y la capacitación. Están en lo correcto porque solo de esta manera se puede actualizar y fortalecer en todo aspecto y mucho más si se trata de la gestión educativa. La experiencia indica que en realidad ambos líderes se encuentran estudiando y preparándose de mejor manera para ejercer con propiedad su rol.

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

El 100% de respuestas demuestran que siempre la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se basa en el uso de la información de resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.

El liderazgo educacional debe proporcionar el desarrollo de todos sus estudiantes o colaboradores, creando actividades mancomunadas, retirando barreras y obstáculos, logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

En este caso los directivos conocen bien que los resultados constituyen el punto de partida emprendiendo nuevas acciones para mejorar la gestión educativa. Es una buena forma de administrar para proyectarse alcanzar la visión institucional y mejorar el servicio educativo. Se puede afirmar que al finalizar cada año lectivo el personal docente de la escuela, liderado por su director, evalúa los resultados alcanzados con lo cual se elaboran planes de mejoramiento que deben ser aplicados en el siguiente año.

Organismos que integran la institución

Los organismos que integran la institución siempre se promueven a través de la dirección y del consejo escolar en un 100% de respuestas recogidas.

La gestión directiva en el proceso de toma de decisiones de enseñanza incluye la planificación, asignación, programación e implementación, reorientación y la evaluación de los aprendizajes, que implica la responsabilidad de las decisiones y tiene un impacto en la formación y educación.

Lo indicado en líneas anteriores se ratifica en los modos de actuar del director en la escuela, quien antes de comenzar las labores docentes de un año escolar, siempre se preocupa de la organización interna, de la conformación del consejo técnico, de las comisiones y demás equipos de trabajo para todo el año lectivo. Esta situación es positiva porque permite trabajar de manera planificada, sin improvisaciones.

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Las actividades del equipo didáctico y junta de profesores siempre se promueven con un 100% de respuestas que se están llevando a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. Además, se indica también que a veces se promueve tratando de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

En la institución educativa, además del director, existen organismos internos encargados de trabajar de acuerdo con sus competencias legales, en este caso siempre se ha considerado que la evaluación constituye parte importante de todo proceso y más aún del rendimiento global de los estudiantes. Todos los maestros siempre están pendientes de este aspecto.

Por otra parte el directivo tiene razón al indicar que se trata de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. Así siempre ha ocurrido en la institución educativa.

Los departamentos didácticos y sus acciones

Los departamentos didácticos se encargan de elaborar la programación didáctica de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros; elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; los departamentos formulan propuestas al equipo directivo, elabora la programación didáctica de las asignaturas y mantienen actualizada la metodología, esto lo determina el 100% de respuestas.

Todos estos aspectos se relacionan con el liderazgo pedagógico que ejerce el directivo institucional, sin perjuicio de la participación socio-política que en la gestión de un centro educativo corresponda al consejo escolar y de la participación técnico-profesional que con carácter general se encomienda al

equipo directivo, un centro educativo ha de contar con la emergencia de un liderazgo activo y personalizado contado en la figura del director del centro.

Constituye un mandato legal y una obligación moral que los maestros elaboren su programas de trabajo, estén actualizados en la metodología, promuevan la investigación educativa, colaboren con los demás, para la realización de una gestión educativa adecuada que beneficia a los estudiantes; de no ser así, la institución educativa estaría condenada al fracaso.

En realidad todos los aspectos señalados son importantes y en el trabajo diario que se realiza están presentes. Si bien es cierto que muchos maestros cumplen a cabalidad con sus responsabilidades también resulta verdadero que algunos les hacen falta mejorar.

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

En la institución, la gestión pedagógica sí fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, con un 100% de respuestas.

Dentro de la gestión pedagógica en el proceso de toma de decisiones de enseñanza, se encuentra la planificación de la enseñanza, programación e implementación, reorientación y la evaluación de los aprendizajes, que implica la responsabilidad de las decisiones y tiene un impacto en la formación y educación.

La elaboración diagnóstico tiene como su objetivo fundamental determinar las fortalezas y debilidades del aprendizaje de los estudiantes y de la gestión pedagógica de los maestros. Es un momento muy necesario para todo procesos sus resultados constituyen el punto de partida para afianzar os aspectos positivos y buscar alternativas de solución para la debilidades.

Toda evaluación que se realizar puede ser considerada como final cuando termina un proceso, pero también como una evaluación inicial cuando

comienza otro proceso sus resultados permiten elaborar acciones de mejoramiento en lo que sea necesario.

En la escuela esta situación se produce permanentemente, tanto a nivel individual como grupal siempre se están haciendo diagnósticos orientado al mejoramiento de la gestión administrativa, social y pedagógica.

Material de planificación educativa

El 100% de respuestas se relacionan con el material de planificación señalando que la institución educativa diseña el Plan Operativo Anual y el Proyecto de Capacitación dirigido a directivos y docentes.

El Plan Operativo Anual es el conjunto articulado de proyectos específicos para, a través de los logros estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere alcanzar. Por otra parte indica también que el proyecto es un instrumento activo y dinámico que permite proyectarse, realizarse y actuar; constituye un proceso de desarrollo; en este caso la capacitación de directivos y de docentes (El Ministerio de Educación, 2006:66).

Parece muy positivo que los directivos de la institución consideren tanto al plan estratégico como a los proyectos de capacitación como elementos de la planificación educativa. En la práctica esto es verdad puesto que ambos documentos han sido elaborados con la debida anticipación en la escuela.

5.2 De los Profesores

El rol del docente líder es a veces que se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes en un 65% de respuestas dadas por los encuestados. Ya que siempre el liderazgo 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 esto se da con un 55% según las respuestas otorgadas. El 70% de respuestas permiten demostrar que siempre 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.

A veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo con respuestas de un 55%. Dentro de la institución existe a veces resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza con un 75% de respuestas.

El trabajo en equipo, se puede tomar decisiones de cambio metodologías de enseñanza aprendizaje en 50% de respuestas señaladas. Los procesos de enseñanza aprendizaje y los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, se dan siempre en un 80%.

El director tiene cierta resistencia cuando los maestros intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza de acuerdo a las respuestas dadas en un 80%. El 50% de respuestas demuestran que nunca se ha sentido poco integrado en la escuela y entre los compañeros. El 65% de respuestas indican que a veces está en desacuerdo continuo en las relaciones con el director de la escuela.

El 75% de respuestas obtenidas siempre se sienten comprometidas con las decisiones tomadas por el director del centro educativo. El 55% de respuestas demuestran que siempre el director mantiene liderazgo y gestión en el área académica.

El director siempre mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera en un 60% de respuestas. Siempre se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades; padres de familia, docentes y estudiantes de acuerdo a un 60% de respuestas. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores con un 65% de respuestas.

En el ámbito de su actuación en el aula, ejerciendo el liderazgo pedagógico, el profesor ha de actuar también como un auténtico líder promotor de la actividad formativa en sus estudiantes. Determinadas condiciones del profesor que tiene que ver con su actuación profesoral repercuten en la calidad educativa en general.

De los datos expuestos se establece que los maestros tienen criterios favorables con respecto a la gestión que realiza el director de la escuela. Se nota claramente que más que al ejercicio de la autoridad, su gestión se orienta al liderazgo, entendido como un proceso de coordinación que permite trabajar para alcanzar objetivos compartidos.

Por la experiencia que se tiene en el trabajo que diariamente se realiza en la escuela, se puede confirmar que los profesores tienen razón, ya que el director de la Escuela "Brasil" si bien ejerce su autoridad en muchos casos, no cabe duda de que su gestión más se relacione con el liderazgo que con la autoridad.

Este accionar del director ha contribuido a organizar de mejor manera el trabajo de los maestros y sobre todo a fortalecer las relaciones interpersonales entre todos.

5.3 De los Estudiantes

Los estudiantes están de acuerdo con el director quien tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, para tomar decisiones con el 65% de respuestas. Con un 55% de respuestas está de acuerdo que el director acostumbre a hablar más que escuchar los problemas. El 80% de respuestas permite ver que están completamente de acuerdo con el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas que se observan cotidianamente en el ambiente escolar. Los estudiantes están completamente en desacuerdo con que rara vez se lleven a cabo nuevas ideas en clases lo demuestran el 65% de respuestas.

El 75% de respuestas coinciden que están completamente en desacuerdo que las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la

misma forma, y en el mismo tiempo. En el 70% de respuestas se puede observar que están completamente de acuerdo que los docentes inicien la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Están de acuerdo un 50% de respuestas que el profesor proponga actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

Otro 50% están completamente de acuerdo con los métodos de enseñanza en las clases que se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes según las respuestas señaladas. El 70% están de acuerdo que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Están completamente de acuerdo que en las clases se den oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión el 85%. Un 80% de responden que están completamente de acuerdo que es el profesor quien decide qué se hace en la clase.

El 60% están de acuerdo que se realicen trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. El 75% de respuestas muestran que están completamente de acuerdo que los docentes se sientan comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, y un 90 % con la ética y los valores que se enseña con el ejemplo, respectivamente

De las respuestas de los estudiantes de la escuela se establece que la gestión administrativa que realiza el director y la gestión técnica de los maestros, relacionada con el liderazgo y los valores, sobre todo en lo que respecta al ambiente real o el clima escolar es positivo. Los estudiantes tienen criterios favorables sobre el accionar del director y de los maestros en su trabajo diario.

Dentro de la comunidad educativa, los estudiantes constituyen uno de sus elementos, que de acuerdo con las nuevas corrientes pedagógicas deben ser considerados como el eje central del proceso educativo y más concretamente del proceso didáctico que los maestros desarrollan en la escuela. Por lo indicado, las respuestas dadas por ellos son importantes porque permiten describir como venga la institución educativa y como analizan la gestión docente desde su perspectiva personal.

En el rol que como docente la autora del proyecto desarrolla en la institución educativa, ha notado que efectivamente en la mayoría de respuestas dadas por los estudiantes coincide con los modos de actuar del director y de los docentes. Si bien es verdad que en el convivir diario a veces se presentan dificultades, no es menos cierto que todos trabajan para contribuir a crear en la escuela un ambiente agradable y potenciador, que permita a los niños desenvolverse bien en sus estudios. Cabe anotar también que esta situación contribuirá para que los niños, todos los días, vengan a la escuela con alegría, con entusiasmo y con deseos de aprender y compartir con sus docentes y compañeros sus experiencias.

5.4 De los Padres de Familia

Los padres de familia y representantes de los estudiantes con un 65% de respuestas concedidas dicen que a veces el director cumple y hace cumplir las leyes y reglamentos de la institución. Así mismo 80% de respuestas indican que a veces los docentes y ellos como padres de familia cumplen con las leyes y reglamentos de la institución y un 85% los estudiantes.

Al director de la escuela lo consideran como un líder organizador que se rodea de buenos colaboradores a veces y siempre con un 50% de respuestas. El director de la escuela es un líder participativo capaz de lograr los objetivos y que alcancen los fines propuestos lo consideran un 65% de respuestas. Un 45% de respuestas señala que a veces los docentes mantienen un liderazgo capaces de lograr los objetivos y que alcancen los fines propuestos. El 90% de respuestas señala que nunca el director es un líder burócrata, que dirige solo desde su oficina la institución.

Están de acuerdo un 60% de respuestas con el liderazgo y gestión que mantiene el director y los docentes. El 65% de respuestas coinciden que a veces están en desacuerdo continuo en las relaciones con el director y los docentes dentro de la escuela. El 65% siempre están comprometidos con la escuela en las decisiones que se toman dentro de ella según sus respuestas.

El 70%, 75%, 80%, 65% de respuestas señalan que siempre el director, docentes, estudiantes y padres de familia, practican valores como responsabilidad, honestidad, etc., en la institución respectivamente y que siempre los padres de familia son responsables con sus hijos dentro de la institución, lo demuestra un 75% de respuestas.

Los padres de familia y representantes de los estudiantes constituyen elementos que completan la comunidad educativa y como tales desempeñan un rol muy importante en el proceso educativo de sus hijos. En virtud de lo expuesto, sus opiniones respecto a la gestión, el liderazgo y los valores, son realmente valiosas.

De los datos en esta parte del trabajo se desprenden claramente dos situaciones; la primera se relaciona con el cumplimiento de leyes y reglamentos por parte del director, docentes, estudiantes y padres de familia, en este caso las cosas no andan bien puesto que los encuestados consideran que esta situación se presenta a veces. Tal vez esto no es correcto puesto que el cumplimiento del marco legal debe darse siempre. Por otro lado, los criterios de los padres de familia, referidos al liderazgo, son positivos. Ellos, con sus respuestas, dan a entender que la gestión que el director y los docentes realizan se encuentra estrechamente relacionada con el liderazgo y los valores.

Por la experiencia laboral que se tiene en el establecimiento educativo, desde hace algunos años, podría afirmarse que los criterios de los padres de familia, con respecto al cumplimiento de leyes y reglamentos, no son los más acertados, puesto que tanto los docentes como el director de la escuela siempre estamos trabajando con atención a los aspectos legales y reglamentarios. Sin embargo sobre el liderazgo, podría afirmarse que los padres de familia tenían razón ya que en este aspecto se ha puesto en práctica de manera constante en el trabajo que se realiza. Si bien es verdad que actuamos considerando lo que disponen las leyes y reglamentos, no es menos cierto que todas las actividades que se realizan se hacen más por convicción, por decisión personal, por compromiso con la institución que por los mandatos legales.

5.5 De la entrevista a directivos

Los directivos de la institución son parte fundamental de la estructura organizativa a cargo de quienes se encuentra toda la administración, tanto en la parte de la gestión como del liderazgo y de los valores, razón por la cual sus opiniones resultan muy relevantes para efectos de establecer un diagnóstico de la realidad del trabajo que realizan.

Los directivos han dado respuestas afirmativas en la entrevista demostrando que la comunicación sí se diferencia de la información; que la Escuela “Brasil” cuenta con un manual o reglamento que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, de cómo resolver un conflicto entre la dirección de su escuela y el profesorado; que el líder posee buenas características personales; indican además cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantes; identifican los valores institucionales que busca desarrollar la Escuela “Brasil”, los valores que predominan en los profesores, estudiantes y que no existen anti valores dentro de la institución.

De los datos indicados se desprende que la gestión del Director de la escuela y del Supervisor de Educación de la zona quienes, respondieron a la entrevista, es adecuada y se relaciona más con el liderazgo educativo que con la gestión administrativa. Ellos presentan un panorama muy positivo de la gestión educativa de la institución.

Los directivos institucionales, como no puede ser de otra manera, tienen un criterio positivo sobre la gestión que realizan. A partir de esto es posible afirmar también que tienen razón; sin embargo, si el caso requiere, deberían tomar en cuenta los porcentajes menores de toda la investigación para emprender acciones de mejoramiento.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

Se ha alcanzado satisfactoriamente el objetivo general de la investigación; es decir, se ha analizado la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permite contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos. Esto se ha conseguido en base a los siguientes objetivos específicos:

Los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores investigados se realizaron recurriendo a diferentes fuentes bibliográficas, algunas que fueron sugeridas por el tutor de la investigación y otras que fueron necesarias para el desarrollo de los diferentes temas. En este caso se tuvo que recurrir tanto a textos escritos como a diversas fuentes del Internet. Con toda una extensa gama de referentes bibliográficos se llegó a elaborar el marco teórico conceptual que ha servido de base y sustento para el trabajo desarrollado.

Con resultados alcanzados a través de los instrumentos de investigación aplicados a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, se ha alcanzado descubrir una actitud crítica para seleccionar; procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos. La información recogida ha sido debidamente procesada de acuerdo con el método estadístico que recomienda presentar los datos en tablas y gráficos con el debido análisis. En este caso, todos los actores de la comunidad educativa coinciden en sus criterios al afirmar que tanto la gestión el liderazgo y los valores que se evidencian en la institución están bien. Sin embargo existen también porcentajes, que siendo menores, son importantes y merecen ser tomados en cuenta para efectos de mejoramiento.

Los datos de información recogida en la investigación han permitido determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas. En este

caso y considerando que la institución educativa corresponde al nivel primario no ha sido posible determinar roles de jefes departamentales porque no los hay. Sí se ha determinado el rol y el liderazgo del director como carismático, formativo y profesional que se encuentra en el plan estratégico como en el plan operativo de la escuela. Sin embargo, como en el caso anterior deberían tomarse en cuenta también algunos porcentajes menores que se refieren a aspectos en los que se debe mejorar.

Adoptar con responsabilidad el desarrollo de la elaboración del diagnóstico institucional, basados en el marco teórico, teniendo en cuenta que uno de los factores que se acerca a la realidad de la institución educativa es el introducir ejes transversales con el fin de fortalecer educación como una tarea.

Para la elaboración del diagnóstico institucional se consideró los contenidos desarrollados en el marco teórico, los resultados de la investigación han permitido realizar el diagnóstico de la realidad de la institución educativa en la que se han determinado factores más positivos que negativos. Cabe destacar que hace falta fortalecer, en algunos casos, el eje transversal de los valores.

La elaboración de la propuesta que permita mejorar la gestión educativa a partir del liderazgo y los valores mediante técnicas para disminuir los problemas de los directivos.

En términos generales, se establece que el clima institucional se desarrolla en un ambiente favorable el trabajo de los directivos, docentes y estudiantes es bastante armonioso; sin embargo, resulta pertinente establecer que se deben mejorar las acciones relacionadas con la convivencia grupal, el tratamiento de los conflictos y la convivencia en valores que se identifican más con las debilidades que con las fortalezas encontradas.

6.2 Recomendaciones

De las conclusiones expuestas en líneas anteriores se desprenden las siguientes recomendaciones:

Si bien es verdad que se ha analizado la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permite contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos, no es menos cierto que estos aspectos deben mejorarse; para lograrlo sería pertinente considerar los siguientes aspectos:

Tanto los directivos como el personal docente de la institución, aprovechando los procesos de capacitación que en la actualidad se encuentra ofreciendo el Ministerio de Educación, deben preocuparse para asistir, de manera constante, a esos espacios pedagógicos para mejorar su rol profesional, que contribuirá también al mejoramiento de la gestión administrativa, técnica y pedagógica relacionada con las funciones.

Si bien es cierto que todos los actores de la comunidad educativa coinciden en sus criterios al afirmar que tanto la gestión el liderazgo y los valores que se evidencian en la institución están bien. Se considera necesario recomendar al director de la escuela tomar en cuenta los porcentajes menores que se refieren a ciertos aspectos negativos que se deben mejorar, para el efecto, en su gestión, debe incluir siempre el concepto de líder antes que de jefe. El liderazgo permite alcanzar más y mejores objetivos. Así mismo, considera en todo momento de su gestión el eje transversal de los valores. También los docentes de la escuela deben incluir en su gestión la práctica de los valores para poder así educar a sus alumnos, más que con las palabras, con el ejemplo.

Hace falta incluir en los documentos curriculares de la institución, de manera especial, en el plan estratégico y en el plan operativo anual, en forma explícita los valores compartidos que los miembros de la institución deben poner en práctica en la gestión que realizan.

Tomando en cuenta que los resultados de la investigación han permitido realizar el diagnóstico de la realidad de la institución educativa en la que se han determinado factores más positivos que negativos, se estima necesario recomendar al director de la escuela y a los maestros que deben fortalecer el eje transversal de los valores en la gestión que realiza. Este componente tan

importante de la gestión educativa debe constar de manera explícita en todos los documentos curriculares.

Para mejorar los puntos débiles de la gestión educativa que se ejecuta en la escuela, se recomienda también considerar la propuesta de mejoramiento que forma parte del presente trabajo que, con seguridad, permitirá mejorar la gestión educativa a ejecutarse en base al liderazgo y los valores que tanta falta hacen en la administración educativa actual.

Para mejorar el clima de convivencia del grupo, el tratamiento de los conflictos que pueden surgir y establecer medidas oportunas para resolverlos, se recomienda a los directivos institucionales elaborar de manera consensuada el Código de Convivencia Institucional.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

Estructura y aplicación del Código de Convivencia en la Escuela Fiscal “Brasil” del Cantón Gualaceo.

7.2 Justificación

A partir del análisis de las problemáticas que se presentan en la Escuela “Brasil” (pág. 75), consideramos que la más preocupante tiene que ver con ausencia de un Código de Convivencia Institucional o, por decir lo menos, lo desconocen. En tal circunstancia, la propuesta responde a la necesidad de establecer algunas mejoras en relación con la convivencia y la práctica de valores entre los miembros de la comunidad educativa, en virtud de que se ha evidenciado que si bien el ambiente es positivo, siempre es importante potenciar las cualidades de una institución. Es decir: para mejorar.

En este sentido, los resultados de la investigación realizada han permitido determinar que la gestión, liderazgo y los valores que se aplican en la escuela “Brasil” del Cantón Gualaceo, presentan más fortalezas que debilidades. Sin embargo, y como se menciono líneas atrás, es necesario recoger los aspectos negativos con el fin de mejorar la convivencia grupal, el tratamiento de los conflictos y la convivencia en valores.

Consecuentemente, se justifica la elaboración de esta propuesta, pues tiende más bien a optimizar la gestión educativa en la institución. Las interrelaciones laborales y personales tanto del director como de los maestros fluirán de mejor manera si es que contamos con un Código de Convivencia consensuado, es decir, que surja de la necesidad de los miembros de la escuela y, por supuesto, que estará en relación con el Código de Convivencia, llamemos “general”.

Sólo recordemos que el Código de Convivencia tiene como propósito el fortalecimiento y desarrollo integral de los actores de la comunidad educativa

conformada por los docentes, estudiantes y las familias, del ejercicio de sus obligaciones y derechos a la calidad educativa y convivencia armónica (Acuerdo Ministerial 182-7). Así, la Dimensión Clima Organizacional y Convivencia, propuesta por el Ministerio de Educación en el 2010 menciona que son cuatro las descripciones generales de desempeño directivo que aseguran la realizan eficaz de este nivel: “1. Garantizar un ambiente de respeto, cultura, paz y compromiso con el proyecto educativo institucional, 2. Promover la formación ciudadana e identidad nacional, 3. Fortalecer lazos con la comunidad educativa, y 4. Comprometer su labor a los principios y valores en el marco del Buen Vivir” (Ministerio de Educación, 2010).

En otras palabras, este documento tiene como ventajas: determinar los derechos y deberes de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución educativa. Definir los conceptos de democracia, ciudadanía, cultura del buen trato y valores.

Esto de “consensuar” es importante, en virtud que surge de los propios miembros y no aparece como una “imposición”, que siempre traerá resistencias. Lo que se quiere decir es que un instrumento como el propuesto surgirá de una necesidad colectiva y todos los miembros que lo componen se sentirán comprometidos para su ejecución. Incluso, hay una salvedad, si bien existe este Código de Convivencia, muchos de los maestros no la conocen, por lo que es también sugerente presentarlo en la Escuela “Brasil” para que sea difundido a través de un trabajo compartido, comprometido.

7.3 Objetivos de la propuesta

7.3.1 Objetivo general

Diseñar de manera activa y consensuada el Código de Convivencia de la escuela “Brasil”, que permita fortalecer las relaciones interpersonales, la gestión educativa y los valores institucionales.

7.3.2 Objetivos específicos

- Organizar el Comité Institucional de Redacción del Código de Convivencia considerando criterios de representatividad, equidad y democracia, para tomar conciencia de la importancia que tienen estas categorías al interior de la institución y cómo cada uno de las partes que la componen deben ser las gestaras de un verdadero cambio, hasta el mes de octubre del año en curso
- Sensibilizar a los miembros de la comunidad educativa, sobre la necesidad de la elaboración y la incorporación del Código de Convivencia en la vida institucional y comunitaria, en el mes de noviembre del presente año.
- Determinar las fortalezas y debilidades de las relaciones interpersonales que se presentan entre docentes, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad, a manera de diagnóstico, con el fin de trazar recorridos y mejoras, en el mes de noviembre.
- Asumir los acuerdos y compromisos entre maestros, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad, con el fin proponer una tarea permanente hacia el cambio de la institución y, por ende, la mejora de la comunidad en la que se encuentra, en el mes de diciembre de año en curso.
- Aplicar los acuerdos y compromisos del Código de Convivencia en el año lectivo 2011-2012 dentro de la institución.

7.4 Actividades

Las actividades concretas que permitirá elaborar el Código de Convivencia de la Institución Educativa son las siguientes:

- a) Conformación del Comité Institucional o de Redacción.** Este comité estará conformado por cuatro miembros: director, representante de docentes, presidente de gobierno estudiantil, representante del comité de padres de familia. Será representativo; es decir, contar con representantes o padres de familia, estudiantes y docentes, con equidad de género y

democrático. Se realizará un plan de trabajo para la elaboración del Código de Convivencia.

- b) Realización de la sensibilización a los miembros de la comunidad educativa.** Tanto el director como el personal docente, los padres de familia y estudiantes reflexionen sobre el ejercicio del derecho y responsabilidades y la importancia de diseñar el Código de Convivencia.
- c) Ejecución del diagnóstico de las relaciones interpersonales.** Se busca conocer en qué estado se encuentran las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.
- d) Redacción de acuerdos y compromisos.** Son el resultado de un detenido análisis de los diagnósticos realizados. Serán redactados en primera persona, no serán prohibitivos ni punitivos generarán acción, tendrán su centro legal, permitirán transformación y trascendencia social, serán participativos y con sentido de corresponsabilidad.
- e) Organización de la información.** El Comité de Redacción Institucional organizará la información receptada.
- f) Validación del documento.** Se socializará el borrador de manera individual o grupal para receptar nuevos aportes.
- g) Inclusión de nuevos aportes.** En este caso, en el documento inicial, se incorporarán los aportes que ameriten, los mismos que son dados por quienes proveyeron de la información.
- h) Revisión final.** El documento final será socializado en Asamblea General de todos los actores la misma que procederá a su aprobación tal como lo señala el Acuerdo Ministerial 182-7.
- i) Envío del documento al Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia.**

Para ser revisado y registrado.

j) Publicación y difusión. Los miembros de la institución educativa conocerán el contenido del documento y lo pongan en práctica.

k) Aplicación en la actividad diaria de labores. Se aplicarán los acuerdos y compromisos establecidos dentro del Código de Convivencia.

7.5. Localización y cobertura especial

La propuesta se desarrollará en el siguiente contexto:

- a) Institución: Escuela "Brasil"
- b) Nivel de educación: Básica
- c) Años de Educación Básica: Primero a Séptimo
- d) Año lectivo: 2011-2012
- e) Cantón: Gualaceo
- f) Provincia: Azuay

7.6 Población Objetivo

La población objeto que participará y se beneficiará de la propuesta, se resume en los siguientes elementos:

- a) Número de estudiantes: 653
- b) Número de profesores: 26
- c) Número de padres de familia: 548

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

Los recursos que se requieren para la concreción de este proyecto, son los siguientes:

- **Humanos:** Director, profesores, estudiantes, padres de familia y autora del proyecto

- **Tecnológicos:** Computadora, proyector de imágenes, internet, textos de consultas.
- **Materiales:** Copias de documentos, cartulinas, marcadores, cinta adhesiva, lápices, esferográficos, borradores.
- **Físicos:** Aulas, mobiliario, pizarrón, mesas de trabajo, escritorios.
- **Económicos:** Recursos del presupuesto de la institución que otorga el estado.
- **Organizacionales:** Junta General de Profesores, Consejo Técnico, Comisión Técnico Pedagógico.

7.8 Presupuesto

ASPECTOS	INGRESOS	EGRESOS
Aportes de la Institución	\$ 315,00	
Convocatorias		10,00
Suministros de escritorio		25,00
Impresiones y copias		240,00
Imprevistos		30,00
Total	\$ 315,00	\$315 ,00

7.9 Cronograma

Nº	ACTIVIDADES	2011			2012					
		OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
1.	Conformar el Comité Institucional	X								
2.	Sensibilización a los miembros de la comunidad educativa	X								
3.	Realizar el diagnóstico de las relaciones interpersonales		X							
4.	Redacción de acuerdos y compromisos		X							
5.	Organización de la información		X							
6.	Validación del documento			X						
7.	Inclusión de nuevos aportes			X						
8.	Revisión final			X						
9.	Impresión del documento			X						
10.	Envío del documento al Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia.			X						
12.	Aplicar el Código de Convivencia en la Institución Educativa				X	X	X	X	X	X

8. BIBLIOGRAFÍA

Acebo Luis, (2010). La educación en valores. Disponible en la página: <http://www.eumed.net/rev/ced/13/aplb.htm>. (Consultado el 15-12-2010)

Alvarez Luz, (2010). Guía didáctica de proyecto de grado I. Loja: Editorial UTPL

Agudelo Humberto, (2003). Educación en los Valores. Bogotá-Colombia: Editorial Paulinas.

Aguilera Juan Carlos, (2004). La gestión educativa desde una perspectiva humanista, Santiago Chile: Editorial RIL.

Barrios Oscar, Chile. Disponible en la página:

http://www.google.es/search?sourceid=navclient&aq=2h&oq=&hl=es&ie=UTF-8&rlz=1T4SKPB_esEC417EC421&q=tipos+de+gesti%c3%b3n+educativa.

(Consultado el 13-01-2011)

Botanaz Palomares I., (1998). Organización escolar de las instituciones educativas. Córdoba: Publicaciones de la Universidad de Córdoba.

Chavarría Marcela, (2007). Educación en un mundo globalizado. México: Editorial Trillas S.A.

Day Christopher, (2005). Formar docentes, cómo, cuándo y en qué condiciones. Madrid-España: Ediciones Narcea S.A.

Dupuy Yves, Rolland Gérard, (1991). Manual de Control de Gestión. Bordas, París. Traducido al español ediciones Díaz de Santos S.A. Disponible en la página: http://books.google.com/books?id=TfRkw3rq1_YC&printsec=frontcover&dq=yves+dupuy&hl=es&ei=fdh_TfCzIMbngQfDrMiBCA&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CC8Q6wEwAA#v=onepage&q&f=false.

(Consultado el 13-01-2011)

Fabelo, R. (2003). Los valores y sus desafíos actuales. Ciudad de La Habana: Editorial José Martí.

García Leiva Luis Alberto, (1996). Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina. Argentina.

Gago Francisco, (2006). La dirección pedagógica en las instituciones de enseñanza secundaria. Subdirección general de información y publicaciones. Disponible en la página:

http://books.google.com/books?id=CoK4jqSER10C&printsec=frontcover&dq=La+direcci%C3%B3n+pedag%C3%B3gica++en+las+instituciones+de+ense%C3%B1anza+secundaria.&hl=es&ei=-9x_TYbTPM3UgAe24sjBw&sa=X&oi=book_result&ct=bookthumbnail&resnum=1&ved=0CCsQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false. (Consultado el 25-01-2011)

Gento Samuel, (1998). Gestión y supervisión de centros educativos. San José de Costa Rica. Disponible en la página:

<http://books.google.com/books?id=G7Fu1cKPlqcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. (Consultado el 26-12-2010)

González José Luis, (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. México. Disponible en la página:

<http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>. (Consultado el 28-12-2010)

Guajala Miriam, (2009). Guía Didáctica de Administración y Gestión Educativa. Loja: Editorial UTPL.

Guillén Parra Guillermo, (2006). Ética en las organizaciones construyendo confianza. Madrid: Pearson Educación S.A.

López, L. (2003). La subjetivación de los valores. El papel de la regulación moral en este proceso. En Pensando en la personalidad. Selección de lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.

Lozano Carlos V., 2006. "¿Qué es Gestión?" "Entorno-Empresarial.Com".
Disponible en la página:
<http://www.entorno-empresarial.com/?ed=69&pag=articulos&aid=5> (Consultado el 28-12-2010)

Merli Giorgio, (1997). Gestión Eficaz. Madrid-España. Editorial Díaz de Santos S.A.

Ministerio de Educación y Cultura, (1996). Módulo de Administración Educativa, Quito- Ecuador.

Ministerio de Educación y Cultura, (1998). Reforma Curricular para la Educación Básica, Quito-Ecuador.

Ministerio de Educación y Cultura, (2006). Proyecto Educativo Institucional, Quito-Ecuador.

Ministerio de Educación y Cultura, (2010). Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica, Quito-Ecuador.

Nohria, Nitin, (2003). What Really Works. Harvard Business Review, Boston.
Disponible en la página:
<http://www.entorno-empresarial.com/?ed=69&pag=articulos&aid=5> (Consultado el 28-12-2010)

Ortiz Alexander. El liderazgo educacional un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad. Cuba. Disponible en la página:
http://www.elplan.org/liderazgo_educacional-1.html. (Consultado el 26-12-2010)

Placencia Beatriz. Técnicas de trabajo grupal. Loja: Editorial UTPL.

Revista Laurus, Año 13, (2007). Un genuino estilo de liderazgo educativo, Caracas-Venezuela. No. 23. p: 359 Disponible en la página:
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/761/76102318.pdf>

Vroom-Jago, Hellriegel, (2004). Disponible en la página:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aguilargv/capitulo2.pdf.

(Consultado el 26-12-2010).

9. APENDICES

FOTOGRAFÍAS DE LA ESCUELA FISCAL “BRASIL” DEL CANTÓN GUALACEO



Escuela “Brasil”



Estudiantes de la escuela en la formación para los minutos cívicos.



Personal docente de la Escuela "Brasil"



Lcdo. Marco Sarmiento Director de la Escuela "Brasil"



Maestras de la escuela que participaron en la encuesta realizada.



Estudiantes que participaron en la encuesta realizada.



Estudiantes y maestros por la cantonización de Gualaceo.

ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PERSONAL DE FORMACIÓN EN MAESTRÍA.

En la oficina de la Dirección de la Escuela Fiscal “Brasil” de Gualaceo, provincia del Azuay, a los 4 días del mes de enero del 2011, comparecen:

El Licenciado Marco Sarmiento Director de la Escuela Fiscal “Brasil” de Gualaceo y la Ingeniera en Sistemas Alexandra Guaraca, estudiante de Maestría de la “Universidad Técnica Particular de Loja” para establecer el siguiente compromiso:

El Licenciado Marco Sarmiento, Director de la Escuela Fiscal “Brasil” de Gualaceo autoriza a la Ingeniera en Sistemas Alexandra Guaraca Cárdenaz, a desarrollar el proyecto de investigación titulado “Gestión de Liderazgo y Valores en la Escuela Fiscal “Brasil” de Gualaceo, durante el año lectivo 2010 – 2011” de acuerdo con los lineamientos y directrices de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Por su parte, la Ingeniera en Sistemas Alexandra Guaraca, autora del proyecto de investigación, se compromete a usar de manera adecuada y confidencial los documentos curriculares de la institución e informar de manera oportuna sobre los resultados del estudio realizado para que la institución educativa los pueda utilizar con fines de mejoramiento de su gestión.

Lic. Marco Sarmiento
C.I. 010317449-6
Director (E)

Ing. Alexandra Guaraca
C.I.010400241-5
Estudiante de maestría de la UTPL



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
 LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE LOJA
 MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTAS A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Objetivo: Conocer el criterio que los directivos tienen sobre la gestión, liderazgo y práctica de valores de la institución.

Sr. (a) Gestores Educativo:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

DATOS DEL ENCUESTADO

Sexo: Femenino () Masculino () **Edad:** _____

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La pregunta 12, 13, 14 deben ser respondidas con términos SI o NO

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

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

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

SI () NO ()

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

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



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
 LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE LOJA
 MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A DOCENTES

Objetivo: Conocer el criterio que los docentes tienen sobre la gestión, liderazgo y práctica de valores de la institución.

Sr. Profesor:

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

DATOS DEL ENCUESTADO

Sexo: Femenino () Masculino ()

Edad: _____

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
17. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
18. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
19. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
20. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes –estudiantes- familiar-asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
21. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
22. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio metodologías de enseñanza aprendizaje.			
23. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
24. Resistencia en los compañeros director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
25. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
26. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			
27. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
28. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo			
29. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
30. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
31. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades; padres de familia, docentes y estudiantes.			
32. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

*LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA*

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Objetivo: Conocer el criterio que los estudiantes tienen sobre la gestión, liderazgo y práctica de valores de la institución.

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la: ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

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

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

DATOS DEL ENCUESTADO

Sexo: Femenino () Masculino ()

Edad: _____

TIPO DE ESTABLICIMIENTO

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

MATERIA DE ESTUDIO:

2. CUESTIONARIO:

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



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
 LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE LOJA
 MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Objetivo: Conocer el criterio que los padres de familia de la escuela tienen sobre la gestión, liderazgo y práctica de valores de la institución.

Sr. Padre de familia:

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 4. SIEMPRE
- 5. A VECES
- 6. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

DATOS DEL ENCUESTADO

Sexo: Femenino () Masculino () **Edad:** _____

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

- c. Municipal ()
 d. Particular laico ()
 e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
17. El director cumple y hace cumplir las leyes y reglamentos de la institución.			
18. Considera usted que el director de la escuela es un líder organizacional.			
19. Considera usted que el director de la escuela es un líder organizacional.			
20. Considera usted que el director de la escuela es un líder organizacional.			
21. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
22. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio metodologías de enseñanza aprendizaje.			
23. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
24. Resistencia en los compañeros director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
25. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
26. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			
27. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
28. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo			
29. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
30. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
31. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades; padres de familia, docentes y estudiantes.			
32. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



*UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA*

ENTREVISTA A DIRECTIVOS: Rector/Vicerrector/Director/Supervisor.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud. ¿En qué se diferencia de la información?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿En la Escuela “Brasil” donde usted trabaja, 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 escuela 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 la escuela “Brasil”?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

.....
.....
.....
.....

.....
.....

8. En el caso de existir antivalores dentro de la escuela “Brasil” ¿Cuáles son?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....