



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

***TÉMA: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y
VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA
SAN FRANCISCO DE ASÍS DE LA CIUDAD
DE LOJA, AÑO LECTIVO 2010-2011".***

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

AUTOR: MONTAÑO RIVERA HOLGER GUILLERMO

DIRECTORA: Mgs. Marita Hernández Cueva

LOJA – ECUADOR

2011

CERTIFICACIÓN

Mgs.

Marita Hernández

DIRECTORA DE TESIS.

CERTIFICA:

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

Loja, 30 de Noviembre de 2011

(f):.....

DIRECTORA

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Conste por el presente documento la cesión d los derechos en Tesis de Grado, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- El (La) Mgs. **Marita Hernández.**, por sus propios derechos, en calidad de Director de Tesis; y Los (as) Dr. **Holger Guillermo Montaña Rivera**, por sus propios derechos, en calidad de autor (es) de Tesis.

SEGUNDA.-

UNO.- El señor (es) Dr. Holger Guillermo Montaña Rivera, realizó la Tesis titulada: **GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE ASÍS DE LA CIUDAD DE LOJA, AÑO LECTIVO 2010-2011**, para optar por el título de Magister En Gerencia y Liderazgo Educativo, en la Universidad Técnica Particular de Loja, bajo la dirección del profesor (a) Mgs. **Marita Hernández.**

DOS.- Es política de la Universidad Técnica Particular de Loja que las tesis de grado se apliquen y materialicen en beneficio de la comunidad.

TERCERA.- Los comparecientes Mgs. **Marita Hernández.**, en calidad de Director (a) de tesis y los (as) Holger Guillermo Montaña Rivera como autor, por medio del presente instrumento, tiene a bien ceder en forma gratuita sus derechos en la Tesis de Grado titulada **GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE ASÍS DE LA CIUDAD DE LOJA, AÑO LECTIVO 2010-2011**, a favor de la Universidad Técnica particular de Loja; y, conceden autorización para que la Universidad pueda utilizar esta tesis en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

CUARTA.- Aceptación.- las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Para constancia suscriben la presente cesión de derechos, en la ciudad de Loja, a los treinta días del mes de Noviembre del año 2011.

.....
DIRECTOR (A) DE TESIS

.....
AUTOR (A)

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, Noviembre 30 de 2011

AUTORÍA

Yo, Holger Guillermo Montaña Rivera

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

Loja, 30 de Noviembre de 2011

(f).....

Dr. Holger Guillermo Montaña Rivera

C.I. 1102542915

DEDICATORIA

Mi vida profesional se ve fortalecida cuando he aprendido a reconocer que es importante aprender cada día.

Con todo mi amor le dedico el presente esfuerzo a los seres que dan especial significado a mi vida, Mi Esposa Sandra Mercedes, Mis hijos Karen Gabriela y Gustavo Andrés, por su apoyo incondicional, por su aliento para alcanzar la meta propuesta.

AGRADECIMIENTO

Con gratitud agradezco a todos los que de una forma u otra, me ayudaron a la realización de este trabajo y me dieron con su constancia la fuerza necesaria para llegar hasta el final.

A mis padres y hermanos que tanto me apoyaron y confiaron en mí durante mis estudios.

A la Universidad Técnica particular de Loja por darme la oportunidad de profesionalizarme.

A la Unidad Educativa San Francisco de Asís por permitirme realizar este trabajo de investigación y darme las facilidades para el efecto.

A la Magister Marita Hernández quién me ha orientado en el proceso de construcción del presente trabajo de investigación.

GRACIAS A TODOS ELLOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
CESIÓN DE DERECHO.....	iv
AUDITORÍA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. MARCO TEÓRICO	8
3.1 .La gestión	8
3.1 .1Gestión y Administración.....	9
3.1 .2Gestión Educativa y Gestión Escolar	12
3.1 .1Importancia de la Gestión	14
3.2 .Liderazgo	15
3.2 .1Definiciones de Liderazgo	18
3.2 .1.1.Liderazgo no es	22
3.2 .1.2. Que es Líder	22
3.2 .1.3. Perfil de Líder	22
3.2 .1.4. Cualidades de un Líder.....	23
3.2 .1.5. Tipos de Liderazgo	24
3.2 .2. Liderazgo y Administración	27
3.2 .3. Liderazgo Educativo	28
3.2.4. Diferencia entre directivo y Líder Directivo	31
3.2 .5. Liderazgo Institucional para la calidad educativa	32
3.2.6.Los valores y la Educación.....	35

4. METODOLOGÍA	38
4.1 Participantes.....	39
4.2 Materiales e Instrumentos	46
4.3 Método y procedimiento	50
5. DIAGNÓSTICO	53
5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	53
5.1.1. El manual de la organización	53
5.1.2. El código de Ética.....	54
5.1.3. El plan Estratégico	55
5.1.4. El plan operativo anual (POA).....	55
5.1.5. El proyecto Educativo institucional (PEI).....	56
5.1.6.Reglamento Interno y otras regulaciones	57
5.1.7. Manual de Convivencia	57
5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	58
5.2.1. Misión y Visión	58
5.2.2.El organigrama	59
5.2.3.Funciones por áreas y departamentos	63
5.3 El clima escolar y convivencia con valores.....	63
5.3.1. Dimensión y pedagógica curricular y valores	63
5.3.2. Dimensión organizativa operativa y valores	65
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores	66
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores	66
5.4 Análisis FODA	66
5.4.1. fortaleza y debilidades	67
5.4.2. oportunidades y amenazas	69
5.4.3.Matriz FODA.....	71

6. RESULTADO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	73
6.1. De los directivos	73
6.2. De los profesores	87
6.3. De los estudiantes	93
6.4. De los padres de familia	99
7. DISCUSIÓN	112
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
9. PROPUESTA DE MEJORA	119
10. BIBLIOGRAFÍA	135
11. APÉNDICES	139

1. RESUMEN

La presente investigación está orientada a fundamentar la importancia que tiene el Liderazgo y los Valores para mejorar la Gestión Educativa en los centros escolares y especialmente orientar la labor docente, en relación con su función y el buen convivir que se debe dar para la toma de decisiones. Para este fin concreto, la investigación se aplicó en la Unidad Educativa San Francisco de Asís de la ciudad de Loja.

El estudio tiene como objetivo central analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros escolares. Para lo cual las preguntas de investigación se centran en recabar información a través de responder en términos generales ¿Cuál es la importancia que tienen los líderes, su capacidad de gestión, la importancia de los valores en su proceso de aplicación, sumado a la labor de docentes, estudiantes y la participación de los padres familia en los procesos educativos que establece el centro educativo.

Respeto a la tipificación de la investigación, ésta se realiza dentro del marco de la investigación Exploratoria-Descriptiva, cuyo objetivo es examinar detalladamente la gestión, liderazgo y los valores que se llevan a cabo en la educación con una connotación no experimental por que se realiza sin manipular variables de información.

La población estuvo formada por todos los directivos de la institución, una muestra de 25 docentes, 25 estudiantes, 17 padres de familia. Respecto a los estudiantes se ha tomado en consideración al consejo estudiantil y los presidentes de cada curso y paralelo, como a todos los presidentes de los cursos y paralelos y presidente del comité central de padres de familia. El tipo de muestro empleado es No Probabilístico Espontánea.

La técnica utilizada para la recolección de la información es la encuesta y la entrevista y los instrumentos utilizados son el cuestionario sobre: Gestión y Liderazgo, integrado a los valores personales e institucionales, aplicado a la población de muestra, para conocer la influencia que tienen estos referentes para mejorar la calidad de la educación.

La interpretación de los resultados se presenta a través de los cuadros y gráficos estadísticos, con la finalidad de contrastar los objetivos de la investigación.

La conclusión fundamental a la que se llega, es que directivos, docentes, estudiantes y padres de familia manifiestan su deseo de establecer diálogos permanentes entre toda la comunidad educativa, así como su predisposición a unir esfuerzos que permitan mejorar la calidad de la educación, la gran mayoría tiene predisposición y acepta la posibilidad de implementar canales de comunicación efectivos para solucionar problemas de la Educación de los estudiantes; en opinión de los mismos manifiestan que tiene capacidad de liderazgo en grupo, respetando las reglas de la institución, aceptan con satisfacción las decisiones colectivas y sobre todo tiene disponibilidad para solucionar cualquier problema. Quiere decir que hay condiciones objetivas, para ejercer una verdadera gestión educativa con liderazgo y valores en la institución educativa.

2. INTRODUCCIÓN

La crisis mundial de la economía, los procesos de globalización en el que estamos inmersos, han producido significativos cambios internos en nuestro país, lo cual ha conllevado a transformaciones en los sistemas económicos, políticos, sociales, en las comunicaciones, en la ciencia y la tecnología, en la Educación entre otros.

La Educación ha respondido siempre a un modelo de sociedad, y lleva sobre sus hombros la responsabilidad de formar generaciones capaces de enfrentar las exigencias de cada etapa, resultando esto una tarea permanente a la cual se han tenido que enfrentar. Estos enfrentamientos se han caracterizado por profundos cambios, en donde la educación no se constituye solamente como un mero proceso de enseñanza-aprendizaje, sino como un conjunto de estrategias que deben responder a las necesidades que tiene la sociedad actual, de entender el rol del ser humano en el cual interactúa socialmente, para transformar la realidad y mejorar la vida de los seres humanos.

El sistema educativo ecuatoriano juega un papel estratégico, para superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización, gestión y valores. Cambios que es fácil de proponer, complicado de llevar a la práctica y extraordinariamente difícil de sostener porque el sostener este cambio implica un buen liderazgo.

Cambios sociales, científicos, tecnológicos y educativos, nos invitan a revisar el ámbito de la gestión, liderazgo y valores, que se practican en la Unidad Educativa San Francisco de Asís de la ciudad de Loja, como disciplinas en construcción tanto desde sus marcos teóricos como prácticos, que se han ido configurando y enriqueciendo desde diferentes visiones, que sin ser excluyentes, van delineando y estructurando el nuevo paradigma de la gestión educativa en la institución.

Este planteamiento permitirá enunciar hechos que se han constituido en referentes importantes que demuestran los niveles de gestión que se ha venido

llevando como práctica común, tanto desde la posición de los directivos como de un docente, inclusive de los estudiantes y padres de familia.

Se institucionaliza un Proyecto Educativo Institucional, 2009-2014, cuyo título hace referencia al mejoramiento de la calidad de la educación frente al tercer milenio, en cuya parte medular se oferta un bachillerato con primero y segundo año de bachillerato como años comunes y un tercer año en donde los estudiantes de acuerdo a sus aptitudes se ubican en un perfil con una mayor carga horaria, con un sistema de evaluación fortalecido por las experiencias vividas con la ejecución de un proyecto educativo que incluía el bachillerato técnico. Además con un modelo educativo que se proyecta a generar espacios de interaprendizajes entre los docentes y discentes.

Además se constituye una necesidad para nuestra institución educativa, el papel de la gestión y liderazgo directivo, como una estrategia para enfrentar los problemas de nuestra institución y alcanzar los objetivos planteados en el proyecto, propiciando la elaboración del Reglamento Interno y Código de Convivencia, aspectos que buscan convivir en armonía respetando los deberes y derechos de todos los estamentos que hacen institución.

Por otro lado la influencia de las tendencias didáctico-pedagógicas modernas que robustecen el proyecto, dando especial atención a la gestión de los factores didácticos, pedagógicos y humanos los mismos potencializan al proceso educativo.

Es importante en esta parte señalar que la gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, los años setenta en el Reino Unido y los ochenta en América Latina, es por lo tanto un disciplina muy reciente que busca ampliar los principios generales de la gestión en el ámbito educativo, cuyo objetivo es el estudio organizacional de la educación en sus dimensiones de liderazgo y valores que se deben llevarse a cabo en todo centro educativo. Es por esta razón que no se ha realizado ningún tipo de estudio, para conocer más el problema, concretar sus causas e implementar intervenciones eficientes a través de un plan de mejora para promover procesos de gestión y liderazgo con valores en la Unidad Educativa San Francisco de Asís.

Ante los hechos anotados, la Unidad Educativa San Francisco de Asís, ha brindado todas las facilidades para desarrollar este proyecto de investigación, para conocer la realidad sobre la cual se desenvuelve la institución, y presentar un plan de mejora institucional, el mismo que implementará estrategias de impacto interno y externo.

Cabe señalar que este trabajo de investigación ha sido elaborado sistémicamente a partir del planteamiento del estudio y la fundamentación del problema de gestión, liderazgo y valores que se dan en la Unidad Educativa San Francisco de Asís, para lo que se precisó las preguntas de la investigación, los objetivos, se definió su importancia, alcances y limitaciones. Se trabajó con un amplio marco teórico que analiza la importancia de la gestión, liderazgo, valores.

A través de la realización de este trabajo de investigación, se pretende fundamentar la importancia que tiene la gestión, liderazgo, valores en el ámbito educativo, así como caracterizar a cada uno de éstos aspectos para permitir el desarrollo de los mismos.

En la parte metodológica se estableció el diseño de la investigación, se determinó la población y muestra, se formuló el instrumento para la recolección de datos, se realizó el trabajo de campo y la respectiva interpretación de resultados de las encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, además una entrevista con los directivos de la institución.

Estas reflexiones permiten comprender que son justificaciones suficientes para motivar y guiar el presente trabajo de investigación, cuyo punto de partida se constituye la propia práctica profesional, identificando fortalezas y debilidades, desafío que se propone como una estrategia que articulará los roles que deben cumplir los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia con el contexto de la realidad intervenida.

Es importante resaltar la gentileza de las autoridades de la institución en mención, ya que ellos han prestado todo el apoyo para el desarrollo de la investigación, en cuanto a los recursos no han sido problema para el trabajo tanto de campo como centro, por lo que el trabajo se desarrolló con éxito total, también existió el interés por parte de la comunidad educativa franciscana como

de los estamentos institucionales, ya que desean el progreso y desarrollo para una de sus instancias como es la educación.

En lo referente a los objetivos se anotan los siguientes:

Objetivos Generales

- a) Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.
- b) Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Objetivos Específicos

- a) Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores
- b) Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- c) Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.
- d) Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- e) 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.

OBJETIVOS FORMATIVOS

- a) Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- b) Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Finalmente con los resultados obtenidos se pretende presentar a la institución objeto de estudio, una propuesta de mejoramiento a través de un plan de mejora, que debe estar a disposición de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, que permita generar un desarrollo institucional armónico con una gestión, y liderazgo fundamentado en los valores.

3. MARCO TEÓRICO.

3.1.- LA GESTIÓN.

Con el desarrollo de la humanidad se han establecido grupos de organizaciones que han dado las bases para el establecimiento de orden y estructura de la sociedad. Uno de estos grupos representativos son los centros educativos, las cuales además de sus objetivos, políticas, incorporan la función de gestión para alcanzar las metas propuestas, esto se inicia con la planificación, donde se determina el curso a seguir y las bases para el cumplimiento de los objetivos.

Los cambios vertiginosos que se dan en el tiempo exigen que debamos tener organizaciones competitivas que puedan enfrentar nuevos escenarios, que respondan a sus políticas y objetivos, con altos niveles de gestión y liderazgo, impregnados de valores.

Los sistemas educativos están en permanente transformación, como una forma de responder a dichas transformaciones se ha introducido el concepto de gestión, proveniente del mundo empresarial. El concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia de empresas productivas y de servicios privadas, y no para instituciones del sector educativo.

Al respecto es importante señalar que los sistemas educativos están en permanentes transformaciones estructurales, como una forma de responder a las propuestas que tienen la sociedad de la información y del conocimiento parte de la globalización del mundo educativo, por tanto es importante que la gestión sea entendida como la capacidad de dirigir no solamente el mundo empresarial, sino también el educativo teniendo como principal atención la generación de aprendizajes significativos.

Así mismo los niveles de gestión como políticas educativas no pueden ser llevadas a la práctica si no se identifican, seleccionan y desarrollan las herramientas necesarias que les permita ejecutar un proceso de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de las diversas dimensiones que tiene el sistema educativo.

3.1.1.- GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

En este apartado se plantean interrogantes como; ¿qué entendemos por gestión? ¿Gestión o administración en el campo de la educación? ¿Significan lo mismo o son términos diferentes?, es común actualmente referirse a la gestión de un modo tan natural que pareciera que todos entendemos lo mismo cuando se habla de gestión. Una de las confusiones más frecuentes en el ámbito educativo es la de entender como sinónimos a la administración y la gestión, esta perspectiva, conlleva a una visión mecánica al percibir las como la simple aplicación del proceso administrativo en la educación.

De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí misma, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.¹

Henry Fayol nos dice “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”, CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw Hill. 1995.P.67.² En primer lugar hay que diferenciar las actividades que no son administrativas y que comúnmente se tienen como administrativas, estas son hacer oficios, llenar formatos, archivar, etc. Estas son actividades secretariales, no administrativas, llamarlas como prácticas administrativas, es hacerle un flaco favor a la disciplina social llamada administración educativa.

Las prácticas verdaderamente administrativas en las instituciones son:

- Una propuesta educativa que es indispensable actualizar y adecuar permanentemente

¹Disponible en (Análisis Del Término Gestión Educativa:(Botero,2009) www.buenastareas.com/temas/laadministración.../120. Consulta 21-01-2011-11h00

²Disponible en www.uap.edu.pe/Esp/.../Pregrado/35/syllabus%5C350135103.pdf. Consulta 24-01-2011. 17h00.

- Una plantilla de académicos y administrativos a los cuales hay que formar y actualizar permanentemente
- La planeación de la institución educativa, como unidad académica.
- La organización a través del consejo técnico, academia o consejo, de la misión o actividad más importante de la Institución.
- El seguimiento y monitoreo constante de las actividades propuestas a desarrollar
- El compromiso de rendir cuentas a quienes sostienen o mantienen la Institución.
- La coordinación de las funciones académicas de manera eficiente
- La administración de los recursos materiales: bienes muebles e inmuebles, a los cuales hay que dar mantenimiento constante o realizar diligencias para otros nuevos.
- El ejercicio de un liderazgo eminentemente académico.³

Como se puede observar, pocas de las actividades realizadas en un centro educativo pueden llamarse administrativas y más aún pueden llamarse “prácticas de gestión”, para ser de gestión tendrían que actuar a través de un colectivo. Para entenderlo mejor, es conveniente un análisis más riguroso del concepto; iniciaremos ubicando el concepto de gestión en su génesis, entre el desarrollo de la modernidad y posmodernidad.

En la Revolución Francesa las características de la modernidad han sido: la racionalidad, el conocimiento producido empíricamente y el lenguaje como representación. Es en este contexto de la modernidad a fines del siglo XVIII europeo, que da pautas para el desarrollo científico y tecnológico, es en donde se gesta la disciplina social llamada administración.

Por un lado, la administración de empresas emanada de la revolución industrial, y por el otro, el surgimiento de los Estados nación, que dan origen a la Administración Pública a partir de las ciencias camerales; es decir, que al aplicar categorías como la división social del trabajo, y la relación entre trabajo

³Referencia tomada de AVILÉS, MORA Y PÉREZ. “Gestión Educativa”. México.mecanograma.Mayo2001pág.6.Disponiblewww.lie.upn.mx/docs/MenuPrincipal/LineasEspec/GestEduc.pdf. Consulta 24-01-2011. 18h00.

y capital, no queda la menor duda, de que la administración, es una disciplina eminentemente moderna. Cf. FLORES, Cruz Cipriano. "La división del trabajo y la administración La administración capitalista del trabajo. México, ED. Fontamara5, 1986.⁴

La Administración tiene un impresionante despegue teórico en el siglo XIX. La modernidad ha generado las ideologías gerenciales que a su vez, nos han llevado a enfoques: estructuralistas, legalistas y funcionalistas; que han servido para atar al individuo a la organización, a través de una "cultura corporativa", que produce seres eficientistas y manipulables, con una irresistible necesidad de control.

La Gestión Educativa, se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. El diccionario de la Real Academia de la lengua española, presenta la Gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, Gestión y Administración no son sinónimas.

Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Al hablar de gestión educativa debemos concebirla de que es una acción formadora a diferencia de una acción productiva a nivel empresarial, lo que permite concluir que la primera es más compleja porque involucra la formación de seres humanos con valores personales y sociales que les permite desarrollarse como personas y proponentes de acciones efectivas para el desarrollo institucional y social.

Para otros autores, el concepto de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la

⁴Disponible www.lie.upn.mx/docs/Me/nuPrincipal/LineasEspec/GestEduc.pdf. Consulta 24-01-2011. 17h30.

administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

El sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI, en donde una institución cumple con un rol determinado para beneficio de la sociedad, que es la de formar ciudadanos capaces de construir una mejor calidad de vida para sí mismo y para los que le rodean.

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados, articulados entre sí, que permiten que una institución de educación logre sus objetivos y metas, posibilitando que los líderes establezcan eficiencia y eficacia en sus tareas a cumplir.

Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos, es decir toda acción debe ser una labor de construcción para el mejoramiento de las prácticas producto de la toma de decisiones que un sistema lo requiere.

3.1.2.- LA GESTIÓN EDUCATIVA Y LA GESTIÓN ESCOLAR.

Es preciso analizar a la gestión educativa y a la gestión escolar para ubicar y analizar en lo posible, a través de ellas el papel transversal que puede llegar a tener la planificación en los proyectos educativos que intentan resolver las diferentes problemáticas que se presentan en el ámbito educativo.

Mientras la gestión educativa se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración

de la educación, la gestión escolar se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

Según BOTERO, 2009, pág. 4. (Análisis Del Término Gestión Educativa: Botero 2009⁵. la acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, y la define como: el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. Sin embargo esta definición, no nos permite del todo definir si habla de la gestión a nivel creación de políticas educativas o a nivel de gestionar un centro educativo.

Para poder separar realmente los términos, gestión educativa y a la gestión escolar: La gestión escolar: Vera Fernando.⁶ Dice , la gestión escolar puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa tendiendo como principal foco la generación de aprendizajes, e involucrando a las diversas dimensiones que allí se dan cita, además la denomina gestión directiva o pedagógica, que la define de una mejor manera, ya que uno de sus objetivo principales, debe ser el logro de los objetivos y metas educativas establecidas, atendiendo a las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad.

También a la gestión educativa, así tenemos: La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas

⁵Disponible en www.buenastareas.com/temas/laadministración.../120 (Botero, 2009, pág. 4)

⁶Disponible en www.trabajosfernandovera.blogspot.com/.../gestion-escolar-precisando-el-concepto.html.Consulta24-012011. 17h00

públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.⁷

Con el análisis de las acepciones de gestión y sus correspondientes niveles, se pretende centrar la mirada en el papel decisivo que tienen los directivos institucionales en los diferentes ámbitos de la toma de decisiones. Por todo ello, los centros educativos se convierten en un verdadero crisol donde se encuentran y funden intereses y tensiones procedentes de la gestión y administración, de la sociedad, de los profesionales que allí trabajan, de los propios estudiantes, padres de familia, y del propio contexto social, particular y global, donde están ubicados.

Pero seguramente, el aspecto más relevante de los estudios sobre el tema de investigación, será el éxito escolar a través de una buena dirección. Es decir, es unánime la opinión que detrás de un “buen centro educativo”, con una buena gestión, organización y un buen rendimiento general de sus alumnos, se está demostrando que se han logrado alcanzar los objetivos propuestos.

3.1.3.- IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión es un elemento determinante en la calidad del desempeño de todos los estamentos del sistema educativo, derivándose dos dimensiones. La primera se refiere al contexto macro en el que se instala la gestión educativa, como aquella disciplina encargada de la gestión global de los sistemas educativos, con la toma de decisiones de política educativa a cargo del gobierno en función, es decir, la creación de políticas educativas tomando como referente el marco curricular educativo nacional, y la segunda es la dimensión micro en donde podemos situar a la gestión escolar como aquella disciplina que puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa tendiendo como principal foco de interés, involucrar a los diferentes actores que allí se dan cita, enfatizando principalmente los procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer pedagógico de una institución educativa en particular.⁸Las

⁷Disponible en www.es.wikipedia.org/wiki/Usuario.../Rescate. Consulta 24-01-2011. 17h00.

⁸Disponible en www.educarargentina.com.ar/AGO2007/educ239.htm -26-01-2011 17h30.

dimensiones de la gestión cobran importancia ante la necesidad de definir, delimitar y conceptualizar los ámbitos de competencia de esta disciplina en el complejo fenómeno social de la educación formal.

La gestión educativa institucional es importante porque permite advertir y sobre esta proponer líneas de trabajo organizado. Además es un espacio de intermediación e interacción entre los actores tanto dentro como fuera de la institución.

La gestión se organiza en un espacio, tiempo y grupo social de trabajo, que en tiempos de debilidad entre actores, avanza en la línea de trabajo propuesta, es decir la organización no se detiene⁹.

La gestión educativa, considera procesos de organización, planificación, seguimiento y evaluación, entendidos como medidores o indicadores para la dirección educativa-escolar, que permiten tener una visión de la situación que se desea consolidar y asegurar el fortalecimiento de las mismas.

En el contexto del trabajo, nos damos cuenta de la importancia que tiene la gestión dentro de las instituciones educativas, y la necesidad tan grande de ofrecer una educación de calidad

3.2.- LIDERAZGO

Origen del Liderazgo.- En todo grupo encontramos un espacio para ejercer el liderazgo. Un grupo es cualquier reunión de personas que se congregan con frecuencia, porque tienen intereses y fines comunes, o actitudes, valores, sentimientos, creencias y tradiciones relativamente similares. Consiste en un cierto número de individuos a lo que se puede considerar como una unidad colectiva.

Un grupo posee ciertas características que lo distinguen de una horda, de una multitud o de un auditorio. Debe ser bastante reducido de modo que los miembros se conozcan mutuamente, exista una interacción directa y repetida, como también una técnica para la toma de decisiones; hay un sentido de

⁹ Disponible en www.técnicasdebibliotecasua.blogspot.com/.../blog-post.html.26-01-2011-17h30.

comunidad o pertenencia; controla a sus miembros y posee alguna forma de liderazgo.

Todo grupo existe por alguna razón. Podría decirse que hay dos principios fundamentales que unen a las personas. El primero, es el deseo de compañerismo y de asociarse con los demás, sin los cuales el individuo no podría desarrollar adecuadamente su personalidad. En la mayoría de los casos, el solitario no es una persona sana. Uno de los mayores objetivos del hombre es estimular a sus semejantes a reunirse, para poder así enfrentar el medio ambiente y lograr su plena realización. El segundo objetivo es la necesidad de adquirir una posición social, lucha que fortalece a las personas y brinda satisfacciones. Cada grupo proporciona posibilidades de cambio y variación. Esta fluctuación otorga al individuo la oportunidad de lograr una posición superior.

Hay en cada grupo dos importantes factores que sirven para "condicionar" a los miembros. Primero, la necesidad de lograr el fin o el objetivo elegido; segundo, la necesidad de establecer el entendimiento entre los miembros. En caso de existir rivalidades interpersonales, o cierta tensión de naturaleza destructiva, la efectividad del grupo se ve proporcionalmente anulada.

El grupo es la unidad básica que proporciona la oportunidad de ejercer el liderazgo. Esto se evidencia únicamente cuando dos o más personas establecen cierto tipo de relación interpersonal. La capacidad del líder se refleja siempre en el modo en que el grupo responde con la acción.

La influencia del líder se pondrá en evidencia en las "utilidades" que obtendrá el grupo y cada individuo. Esas utilidades estarán determinadas por los objetivos perseguidos y serán distintas según se trate de una asociación de padres y profesores, de una agrupación religiosa o de una empresa o de una agrupación militar.

Es probable que un grupo elija como líder a aquel que representa mejor su propio tono emocional. Si el grupo desea emprender una cruzada, el líder tendrá las cualidades correspondientes a ese cometido. Si el grupo muestra tendencias conservadoras, el líder representará ese concepto.

Es posible evaluar el temple de un grupo por medio de su liderazgo, ya que en éste se refleja las necesidades y los objetivos colectivos. Cuando las necesidades y los objetivos son tan variados que un solo individuo no puede satisfacer los requisitos en todas las esferas, entonces surgirán otras personas para compartir las responsabilidades del liderazgo, porque los líderes surgen cuando realmente se los necesita.

Se ha afirmado que, debido a la selección que efectúa el grupo, el liderazgo lo hará siempre la persona que más coincida con el término medio de las normas de aquel. De todos modos, el líder debe alcanzar el nivel que el grupo requiere, para evitar así las frustraciones dentro de la unidad con los consiguientes resultados: depresión moral, críticas destructivas, disensión interna y deterioro general.

Hablar de liderazgo es un tema un tanto complicado porque casi no se habla de este término, y cuando se habla; se explica de una forma casi errónea, malentendiendo su verdadero significado porque se ha enseñado a señalar de líder a alguien que sobresale en alguna área de la vida; ya sea en política, en religión, o en el deporte.

En muchos casos se tilda a una persona de líder solamente por su manera hábil de hablar o desenvolverse frente a un grupo, pero el verdadero liderazgo significa mucho más que simplemente saber hablar o exponer mil palabras.

A través de la historia y cuando se revisa bibliografía sobre la evolución histórica de las sociedades se ha leído que en las expediciones, viajes de aventuras, en los negocios, actividades gubernamentales, y particularmente en las verdaderas situaciones de emergencia, la capacidad de liderazgo puede resultar determinante.

Dentro de un grupo, un líder debe ser capaz de combinar sus características personales, y también sus propias ambiciones, con las del grupo. Debe poseer una mente abierta, y debe ser capaz de comunicar claramente sus ideas, pero también debe ser capaz de entender a los demás y sobre todo, debe mantener su mente abierta frente a nuevas ideas.

A través del tiempo siempre nos hemos hecho la pregunta: "El líder, ¿nace o se hace?". Las respuestas en ningún caso son uniformes. Algunos apuestan por que el líder nace; otros, que se hace; y los más, piensan que el líder es un poco de todo: nace, pero también se hace.

Para responder si el líder nace o se hace quisiéramos preguntarnos por un liderazgo que dependa más del efecto del líder en los seguidores que de la personalidad misma del líder o de sus condiciones excepcionales, sin que éstas dejen de observar una educación tejida de valores que puede garantizar un liderazgo eficaz. En mi opinión la educación es el auténtico baluarte del liderazgo y de desarrollo de los pueblos.

3.2.1.- DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Liderazgo es la capacidad de ejercer autoridad ante un grupo de personas, en educación, es la que ejerce el profesor ante sus alumnos. Todas las personas poseemos esta virtud, en mayor o menor grado, la cual se va desarrollando a través del tiempo. En mi opinión, puedo mencionar que liderazgo se desarrolla y viene de la mano con el trabajo en equipo. Para realizar nuestro trabajo en el aula es necesario, en primer lugar, saber trabajar y compartir nuestras experiencias educativas con nuestros pares y superiores, ya que el rol de líder requiere tener confianza en uno mismo, expresar nuestras opiniones y tener personalidad para pararnos ante un grupo de personas, ya sea nuestros alumnos o apoderados. En segundo lugar, para ser líder, se debe estar seguro de nuestra propia persona y de nuestros conocimientos, ya que así podremos

sentirnos dueños de nuestro espacio (la sala de clases) y más seguros de lo que estamos enseñando.

Liderazgo es la calidad de líder. Se califica así al comportamiento de los líderes dentro de un grupo. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales.

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

El liderazgo es una palabra compleja y multifacética, debido a su importancia en todos los campos, y muy particularmente, en el papel del directivo escolar.

Se han escrito numerosos libros y artículos que lo señalan desde diferentes perspectivas. Cuando se menciona el término, se está usando un concepto abstracto para referirse a una realidad compleja compuesta de muchos elementos, los cuales mantienen una interacción dinámica.

Puede surgir en diferentes tiempos, de maneras diversas, pero todas las manifestaciones tienen varios tonos y tonalidades en la vida de un líder. Para hablar de liderazgo, podemos referirnos a ciertas acciones específicas que ha tomado un líder y puede decirse “ese es un ejemplo de liderazgo”(Vargas, 2003, p. 19); pero a causa de que el concepto es tan rico y tan complejo existen muchas y variadas conductas del líder que pueden tomarse como ejemplo de su rol.

El liderazgo es una parte importante de la gestión escolar, ya que el papel primordial de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar los objetivos establecidos, en este caso, en la institución escolar.

Marín (1998) define al liderazgo como el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo las fortalezas y la energía de todos los recursos humanos de la organización. incrementa la productividad, la

creatividad, la innovación, el trabajo en equipo para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.¹⁰

Liderazgo es un proceso de influencia que un individuo (el líder) ejerce en las personas (seguidores) para alcanzar objetivos en una situación determinada. El líder, a través de liderazgo busca intervenir; más bien modificar preferencias, actitudes, creencias, sentimientos o valores; en consecuencia, el comportamiento de personas o grupos, en contextos situacionales específicos, en función de conseguir ciertas metas u objetivos determinados.

Para una mejor comprensión del liderazgo, cabe señalar dos factores que concurren al proceso: primero, una condición necesaria, las personas o grupos sobre los que el líder ejerce influencia, la aceptan voluntariamente; y, segundo, una consecuencia, la influencia aceptada produce o induce una conducta de seguimiento. En tal sentido las personas o grupos que han aceptado la influencia de otra persona, se transforman en seguidores de esa persona, y lo reconocen como líder.¹¹

El liderazgo es interpretado como una necesidad de supervivencia en las organizaciones modernas, quienes reclaman por un nuevo liderazgo para dirigir un mundo turbulento, cambiante y globalizado.

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

¹⁰Disponible en [www.una.ac.cr/educare/pdf/vol.../07-vargas-ileana-por que.pdf](http://www.una.ac.cr/educare/pdf/vol.../07-vargas-ileana-por%20que.pdf) consulta 29-01-2011. 18h30.

¹¹Disponible en [Liderazgo para la Gestión de Escuelas Efectivas.Manual de Liderazgo para Educadores.Prof.PratrigoLynchGaete...www2.uedec.cl/educaci3n/archivos/.../librolynch.pdf](http://Liderazgo%20para%20la%20Gesti3n%20de%20Escuelas%20Efectivas.Manual%20de%20Liderazgo%20para%20Educadores.Prof.PratrigoLynchGaete...www2.uedec.cl/educaci3n/archivos/.../librolynch.pdf)

Ser líder significa ejercer autoridad, pero no en el sentido de ser estricto e imponer reglas dentro del aula, sino que se refiere a que los alumnos o estudiantes se den cuenta de que la persona que está parado ante ellos es un docente y no un alumno más. Liderazgo también implica respeto de ambas partes, profesor y alumno deben respetarse, ya que ser líder no supone pasar a llevar a los demás.

El liderazgo es una condición humana básica y universal, una relación que involucra a todos a través de toda su existencia. Inicialmente son los padres que al ejercer bien o mal la orientación en la vida de cada hijo, los impulsan y ponen límites en cada familia, así también los maestros, lo mismo que en las empresas, como en las iglesias, en el ejército, el deporte, la política, etc... El líder ha de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar.

Es una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan el resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo. El liderazgo implica el uso de la influencia, ser un agente de cambio, ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo y cumplir unos objetivos individuales, grupales u organizacionales.

Liderazgo requiere alcanzar cierto estatus en la sociedad, un líder debe poseer respetuosidad, confiabilidad y cierto grado de autoridad. Todos podemos ser líderes, sólo debemos desarrollar nuestra personalidad, estar seguros de nuestros conocimientos al momento de entregarlos a nuestros alumnos y ganarnos su respeto.

Las definiciones anotadas convergen hacia un liderazgo como un proceso de influencia social, procesos en el que quien ejerce liderazgo, ejerce influencia sobre sus seguidores hacia la consecución de un objetivo común

3.2.1.1.- LIDERAZGO NO ES.- La gente tiene muchos conceptos erróneos acerca del liderazgo. Cuando oyen que alguien tiene un título impresionante o

una posición de liderazgo asignada, suponen que la persona es un líder. A veces es cierto. Pero los títulos no tienen mucho valor cuando se trata del liderazgo. El verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado. Sólo procede de la influencia, y esta no puede imponerse. Debe ser ganada. Lo único que un título puede comprar es un poco de tiempo sea para aumentar su nivel de influencia sobre otros o para eliminarlo.

3.2.1.2.- Quien es el Líder.- Se considera líder a la persona que ocupa un puesto de dirección en algún nivel de la jerarquía de una organización formal, jugando un papel clave, ya que implica un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores, según Brown (1988) lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo que ellos mismos son influidos. Los líderes se hacen así mismos mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar.

3.2.1.3. PERFIL DEL LÍDER.-

- Capacidad para descubrir los puntos débiles y fuertes de uno mismo y de los demás.
- Capacidad de fijar metas y alcanzarlas.
- Capacidad de dar crédito a otros por sus contribuciones personales.
- Capacidad de aceptar la responsabilidad personal.
- Capacidad para encontrar y utilizar los recursos adecuados para llevar a cabo una tarea.
- Capacidad para evaluar el grado de éxito y de fracaso
- Capacidad de convertir cada situación en una experiencia útil.
- Capacidad de entender el uso del poder.
- Capacidad para aceptar una posición de poder sin renuencia o celo.
- Capacidad para tener una fuerza impulsora hacia la realización personal sin ser egoísta o codicioso.
- Capacidad de mirar el presente en una forma realista y soñar y planear realizaciones futuras.
- Capacidad de mantener un equilibrio entre los aspectos físicos, espirituales y emocionales de la vida.

- Capacidad de pensar en proyectos y metas que engendren una vida mejor para todos los interesados.
- Capacidad de entender que la forma de manejar una situación es mucho más importante que la información de hechos para lograr buenos resultados.
- Deseo constante de saber y entender más acerca de todo.
- Capacidad de distinguir la verdad, las buenas intenciones y la dura realidad.
- Capacidad para entender que las metas y los deseos de uno, con frecuencia son más complejas, que aquellas que se están dirigiendo.

3.2.1.4. LAS CUALIDADES DE UN LÍDER

- **Responsabilidad.**- respondiendo por los actos que ejecuta él u otro que implican al grupo.
- **Honestidad.**- guardando el debido comportamiento en las acciones o palabras que ejecuta.
- **Creatividad.**- desarrollando su capacidad de crear para lograr las metas propuestas.
- **Personalidad.**- poseedor de un carácter personal y original por lo cual se destaca ante los demás.
- **Motivador.**- ejercer o provocar e impulsar a actuar según se requiera.
- **Sociable.**- de fácil trato y apertura con los demás.
- **Justo.**- otorgando a cada cual lo que le corresponde con equidad e imparcialidad.
- **Práctico.**-sabiendo aprovechar los procedimientos necesarios.
- **Objetivo.**- considerando el fin y la intención de lo propuesto.
- **Poseedor de carisma.**- don espiritual o prestigio del que goza de manera excepcional.
- **Credibilidad.**- poseedor de lo creíble.
- **Iniciativa.**- proponer espontáneamente ideas y pensamientos con el afán de lograr éxito.
- **Tenacidad.**- resistente ante las adversidades que se presenten para llegar al objetivo.

- **Tolerancia.-** guardando el respeto y consideración hacia las maneras de pensar, de actuar y sentir de los demás, aunque sean diferentes a las propias.
- **Confianza.-** ganándose con seguridad y firmeza se le otorgue derechos que serán bien utilizados.
- **Carácter.-** autoconfianza, personalidad, dedicación, entereza.
- **Capacidad.-** actitud, destreza, pericia.
- **Coraje.-** decisión, valentía.
- **Compasión.-** justicia, amor, misericordia, empatía.

3.2.1.5.- TIPOS DE LIDERAZGO.

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo podemos hablar de un:

Liderazgo Autoritario. Un líder autocrático, por lo general, toma decisiones con rapidez. Encuentra difícil sentarse, ya que lleva un estilo de vida muy activo. Se comunica de manera enfática y es impulsivo a la hora de decirles a las personas lo que piensa o siente. Y cuando las otras personas hablan, tiene dificultades para escuchar con atención. Tiene la capacidad de hacer varias cosas a la vez asumiendo riesgos hacia lo nuevo y diferente. Es impaciente con las personas que no caminan a su propio ritmo. Le encanta mantener el control de todas las actividades que se realizan y es muy espontáneo para actuar. Toma decisiones sobre evidencias comprobables. En su vida personal, es muy introvertido. La gente lo percibe como una persona difícil de llegar a conocer. En muchas ocasiones prefiere trabajar de manera independiente. Se siente motivado y entusiasmado cuando se producen logros por el trabajo que realiza.

Es el que toma todas las decisiones iniciales concernientes a los principales aspectos de la actividad educativa. En sus directivas explica siempre cómo desea que se las cumpla y él mismo se encarga de evaluar, unilateralmente, la forma en que han ejecutadas. Quizá emplee para alcanzar dichos objetivos modales cordiales y benévolos, pero las consecuencias son las mismas. El

buen pasar de los profesores depende casi por entero de que agraden o no al "patrón".

Se caracteriza porque:

- El líder determina toda política.
- La Autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
- El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

Líder Democrático. Contrasta con el líder autoritario, es el que desea que todo el personal de la escuela tome parte activa en su funcionamiento. Piensa que los profesores son los principales agentes de la educación, se impone como tarea ayudarlos en todo lo posible para que den lo mejor de sí mismos, y piensa que esto se puede lograr si se apoyan mutuamente y deciden de modo cooperativo cuáles son sus tareas principales, para luego llevarlas a la práctica cada cual por su lado.

El líder democrático adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder democrático eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder democrático cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más alguna crisis o inestabilidad.

Líder transformacional.- Ellos prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la percepción de los temas que tienen los seguidores ayudándoles a enfocar viejos problemas en nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e

inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo.

Características del Líder transformacional.

Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, obtiene respeto y confianza.

Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.

Estímulo intelectual: Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas.

Consideración individualizada: Da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacita, aconseja.

Líder transaccional.- Esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar.

Características del Líder transaccional.-

Recompensa contingente: Contrato el intercambio de recompensas a cambio de esfuerzo, promete recompensas a cambio de un buen desempeño, reconoce los logros.

Administración por excepción (activo): Contraía y busca desviaciones de las reglas y normas, toma acciones correctivas.

Administración por excepción (pasivo): Interviene sólo si no se satisfacen las normas.

Laissez-faire: Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Líder Socio-emocional.- A decir de Cartwright y Zander, posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

Líder de Opiniones.- Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

3.2.2.- LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN

Aunque existen personas que consideran que "administración " y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Para efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.¹²Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublideradas

3.2.3.- LIDERAZGO EDUCACIONAL.

El desarrollo de las organizaciones está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas. Particularmente las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para diseñar y rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y

¹²Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec/shtml>. Consulta realizada el 29/01/2011.23h00.

gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones educativas no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las expectativas que hoy en día se tienen de los centros educativos.

Las instituciones educativas son los espacios donde se concreta el proceso de inter-aprendizaje que, además de desarrollar las capacidades cognitivas, procedimentales y actitudinales del estudiantado, potencializa la formación integral, en donde el componente espiritual subyace en una relación armoniosa con un paradigma epistemológico responsable.

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

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

En las organizaciones las personas no actúan en forma aislada; más bien mediante la interacciones con otras personas que pueden alcanzar los objetivos, en una relación donde la influencia es recíproca, puesto que precisamente las limitaciones de cada individuo se articulan gracias a la cooperación de los integrantes de la organización. (Chiavenato, 2004). En el caso de las organizaciones educativas, la interacción, la disposición y la

finalidad de alcanzarlos fines y objetivos de la educación, es lo que la hace existir y requerir de un líder que la conduzca, de manera que el proyecto educativo se concrete según los requerimientos emanados.

Hay que tener presente que las organizaciones educativas se caracterizan por un conjunto de actividades conscientemente conducidas, donde la cooperación que se produzca principalmente es motivada por el gestor; en este caso, quien ocupa el liderazgo de la organización. Una condición importante para su desarrollo es el nivel de autonomía en la toma de decisiones que el sistema educativo le otorgue al gestor de la educación.

El liderazgo es un tema que ha despertado el interés entre todos quienes hacemos educación, y no solamente educación, sino también de especialistas de otros ámbitos, ya que el término lleva la connotación de imágenes de personas poderosas, dinámicas, inteligentes, es decir la mayoría de los análisis del liderazgo reconocen el hecho de que las imágenes de representación ocurre en todas las organizaciones.

La primera idea que hoy está suficientemente clarificada es que no es lo mismo ser un buen gestor o un buen jefe que ser un líder, términos que con frecuencia se identifican.

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

En este momento parecen superadas algunas concepciones sobre el líder bastante generalizadas en su momento, Así, no está justificado suficientemente que líder sea exclusivamente aquella persona que posee ciertos rasgos personales o cualidades que lo hacen especialmente carismático ante los demás, de modo que es capaz de arrastrarlos tras de sí. Lo mismo puede decirse de las teorías que asocian esos rasgos dando lugar a estándares de comportamiento o estilos de conducta (democrático, autoritario, laissez-fairé) más o menos fijos y estables.

(Lorenzo Delgado, 1996) el liderazgo es:

- Una función. Por eso se habla más de liderazgo que de líder.
- Es estratégica para toda la organización: condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de la organización.
- Es compartida, en el sentido de que se distribuye y se derrama por todas las unidades organizativas: equipo directivo, coordinadores, jefes de seminario, tutores... Se ejerce colegiada y colaborativamente.
- Se inserta en la cultura. Es uno más de los valores que constituyen la cultura de esa organización.
- Reside en el grupo, pero en su ejercicio influyen factores y cualidades personales, como la exactitud en la percepción de papeles y situaciones, la formación personal, las expectativas generales, los valores que se encarnan...¹³

¹³Disponible en www.e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:20282&dsID... Ediciones Universidad de Salamanca Enseñanza, 22, 2004, pp, 193-211. Consulta 29-01-2011. 18h00

3.2.4.- DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER DIRECTIVO.

- El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.
- Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.
- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.
- Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.
- Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.
- Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.
- Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.
- En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal
- Existe por la autoridad.
- Considera la autoridad un privilegio de mando.
- Inspira miedo.
- Sabe cómo se hacen las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vaya!.
- Maneja a las personas como fichas.
- Llega a tiempo.
- Asigna las tareas

LIDER

- Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.

- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
- Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
- Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
- Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
- Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.
- Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo
- Existe por la buena voluntad.
- Considera la autoridad un privilegio de servicio.
- Inspira confianza.
- Enseña cómo hacer las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vayamos!.
- No trata a las personas como cosas.
- Llega antes.
- Da el ejemplo.

3.2.5.- LIDERAZGO INSTITUCIONAL PARA LA CALIDAD EDUCACIONAL.

En la última década la calidad se ha convertido en un concepto citado por las principales instituciones públicas y de servicios, se ha convertido en una meta que es buscada de una manera completa, ya que se ha considerado de forma común que lo que tiene “calidad” cubre con las expectativas del cliente, la calidad en general abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio, cuando sus características, tangibles e intangibles satisfacen las necesidades del usuario (Cantú,2001) estos conceptos fueron utilizados primeramente en el rubro de la economía y área industrial, hoy en día la competitividad se presenta cada vez más en las empresas, y de esta manera estar al nivel de los estándares internacionales de calidad, este concepto es citado cada vez por las instituciones dedicadas a la educación

Dentro del Plan Decenal de Educación el gobierno ecuatoriano, consolida un proceso de integración de todos los niveles educativos incluido el nivel superior, rescatando a la educación como proyecto primordial para el desarrollo del país, cuyo objetivo final es lograr en todos los ecuatorianos mejores niveles de calidad de vida.

La aplicación del concepto de calidad a la educación, permite que el beneficio de las políticas educativas consideren a cada uno de los elementos que forman a la institución educativa, en los cuales el conjunto de acciones a seguir logren trascender para el mejoramiento de sus ofertas.

Si se considera a la calidad como la meta del proceso en la educación, este debe de considerar a cada uno de los elementos que lo integran.

Entre los múltiples y variantes significados al concepto de calidad cabe señalar el criterio de calidad como eficacia, entendida como el logro de los objetivos propuestos por el propio sistema educativo hoy la preocupación está centrada en el diseño de las estrategias que articulen los elementos externos internos del sistema escolar con la finalidad de crear más y mejores oportunidades de aprendizaje atendiendo a la diversidad de la población.

Existen varios paradigmas como modelos que buscan en forma completa obtener la educación total o integral (Seibold, 2000) donde la primera la relaciona con cuatro características fundamentales, la primera de ellas pone un énfasis en la satisfacción del “cliente” que puede llegar a ser descubiertas o satisfechas, la segunda el proceso de “mejora continua” de la gestión como del proceso, unido a esto una “participación” de todos los agentes que intervienen y por último se requiere que exista un nivel de “interpelación” que desde el punto de vista educativo con una vinculación al sector productivo y educativo entre todos los niveles de educación. La segunda se incorpora a la equidad, que es un valor como un elemento que sería difícil de medir, por lo tanto no es fácil de evaluar por ello se debe apelar a nuevas formas de evaluación y de autoevaluación que garanticen en forma y fondo que las medidas tomadas y ejecutadas están logrando los resultados previstos. Ya que el interés por la calidad en la educación y de los servicios educativos se asocia a la preocupación por realizar adecuadas actividades de aprendizaje

para la totalidad de los alumnos.¹⁴Al respecto de la calidad, Alarcón y Méndez (2002) manifiestan, “La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores, estudiantado, autoridades, padres de familia y del impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados. Disponible en www.monografias.com. Consulta 30-01-2011. 16h00.

Este enfoque aporta una estructura ordenada para la gestión de la calidad que permite a la institución educativa, aprender mediante la comparación consigo misma y su entorno inmediato, y le ayuda en la planificación, en la definición de estrategias, en el seguimiento de los procesos obtenidos y la corrección de los errores cometidos o de aquellas deficiencias encontradas durante un proceso de evaluación curricular a todo su sistema educativa.

Al hacerse referencia a la calidad educativa no es otra cosa que un servicio que se presta a quienes se beneficia de la misma. La calidad en instituciones educativas hace referencia a la noción de eficiencia, que no se caracteriza sólo por los aspectos pedagógicos, sino por la relación “costo-rendimiento”.

Luego de variados y múltiples análisis se llega a una conclusión de escuela eficaz: “Aquella en la que sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones”

La satisfacción de los alumnos como indicador de calidad es uno de los principales logros que obtiene la gestión de calidad en los centros educativos, la misma guarda similitud con la empresa definiendo “satisfacción de los clientes externos” porque son los destinatarios inmediatos. La satisfacción se dará en cuanto se sientan atendidos a sus propias necesidades educativas.

La constitución de los centros educativos de Calidad tiene como objeto el que, con su ejemplo y liderazgo, motiven la evolución del resto del sistema

¹⁴Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos10/ponenc/ponenc.shtml>. Consulta 30-01-2011. 15h00.

educativo hacia la excelencia, por lo que se espera que esta política de transformación de la educación provoque un renovado entusiasmo entre autoridades, maestros, estudiantes y padres de familia, creando un clima de sana competencia para la superación académica.

3.2.6.- LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

La importancia de los valores y de la educación, es tan antigua como la idea de civilización; en tiempos antiguos Sócrates y Aristóteles entre otros hablaron de valores, y a lo largo de la historia se ha hablado de los valores como lo que motiva a las personas y orienta su conducta moral y ética.

Es claro que en los valores que formamos o que transmitimos a nuestros jóvenes nos jugamos la sociedad del futuro. Los valores anidan en las instituciones leyes y demás realidades que forman nuestra sociedad.

La educación del país se debe a un conjunto de factores que interactúan entre sí, condicionando o determinando sus resultados. Desde la perspectiva económica que ha predominado en el tratamiento a la educación en la región, se ha puesto la mirada casi exclusivamente en los factores económicos, lo que ha traído como consecuencia un enfoque restringido de la misma, haciendo no visibles otros factores quizás más relevantes. Esto ha ocurrido en el marco de un proceso más global en el que la educación se ha visto arrollada por intereses del mercado, siendo tratada como mercancía, no como derecho humano.

La educación es, ante todo, el proceso humano por excelencia que contribuye a que cada individuo logre ser persona, desarrollando al máximo todas sus potencialidades, no sólo en un tramo de su existencia, sino a lo largo de toda la vida (J. Delors).¹⁵

Es por ello que el principal atributo de la educación se refiere al conjunto de valores que dan sentido a los aprendizajes y a la persona que aprende como tal, de manera que lleguen a transformarla y ésta, a su vez, transforme su entorno. En consecuencia, si bien lo económico es un medio que apoya el

¹⁵Disponible en taller de docencia con Quiroz.blogspot.com/../los cuatro pilares de la educación.html. Consulta 30-01-2011-16h30.

desarrollo de valores, son éstos la principal razón de ser de la educación de un país.

Sin embargo, los valores no deben quedar limitados al entorno escolar, por el contrario, han de constituir el principal patrimonio de la institución educativa en su conjunto, tanto de los docentes, de manera especial, de quienes dirigen la educación.

Es necesaria que la escuela, entendida como institución de aprendizaje por excelencia, esté impregnada de los valores que pretende sea apreciada por las personas que en ella aprenden. Todo ello no sólo supone un esfuerzo importante por ofrecer recursos metodológicos al profesorado, sino que además, requiere un perfil de docentes con vocación y, sobre todo, compromiso profesional con responsabilidad social.

“Los valores no existen sin el hombre, que con ellos está en disposición de dar significado a la propia existencia. El centro o el "lugar" de los valores es el hombre concreto que existe con los demás en el mundo para realizar su propia existencia. Las cosas adquieren valor en la medida en que se insertan en este proceso de humanización del hombre” (J.Geraert,1976.).¹⁶

La gestión y liderazgo se basa en procesos de maduración y valoración colectiva por eso debe ser planificada y conducida de manera coherente con esos planteamientos. Si la escuela es capaz de diseñar e implementar procesos de aprendizaje dirigidos a sus estudiantes, ha de ser una escuela que reflexiona sobre sus propios procesos y en tanto lo hace, estará propiciando un espacio ético.

Todo individuo tiene una forma única de ser a partir de la cual puede descubrir y reconocer que el otro es igualmente valioso, puede amar esa calidad de persona y aprender que esa otra persona tiene derechos, responsabilidades y obligaciones.

Por esta razón, conforme se avanza en el conocimiento de los valores y

¹⁶Disponible en consultora gestión escolar. blogspot.com/.../la-educación-y-los-valores.html. Consulta30-01-2011.19h00.

enseña a saber cultivarlos, todos los que van aprendiendo sobre sus elementos ya mencionados, no sólo se valorarán a sí mismo, sino que empezarán a valorar la vida de los demás. Es decir, aquel que cultiva sus valores de vida, valora y respeta la dignidad de toda persona.

Esto significa que el conocimiento de los valores en todos los ámbitos profesionales, nos libera de toda actividad vana e infructuosa, haciéndonos más responsables con nuestros compromisos, y esto automáticamente nos trae gozo, paz y un deseo ardiente de querer superarse cada día más.

El educador, el líder del aula en la escuela, ha de contribuir a que sus semejantes se descubra a sí mismo, descubran el mundo y su profundo significado. Y más que el concepto, más que la visión intelectual, importa su actitud valorativa de los demás hombres y de su inserción en el mundo.

En consecuencia, las instituciones educativas, deben asumir como requisito esencial la formación de los futuros ciudadanos y ciudadanas, lo que implica el compromiso implementar una educación en valores para orientar a los estudiantes en su formación integral.

Los valores en la educación son aquellos elementos que son importantes para nosotros. Estos te proveen de energía para levantarte de la cama a la mañana y el combustible para el viaje que debemos emprender para alcanzar tu objetivo. Sin ellos, el viaje no puede llevarse a cabo. Es de gran responsabilidad que tanto directivos, docentes y padres de familia, practiquen diariamente los valores que constan en el proyecto educativo institucional.

4. METODOLOGÍA.

La investigación fue realizada en la Unidad Educativa San Francisco de Asís de la ciudad de Loja, parroquia el Sagrario. El 23 de mayo de 1984 por acuerdo ministerial comenzó a funcionar el Colegio “San Francisco de Asís”, en calidad de Fiscomisional, para el servicio de los sectores pobres de la ciudad. Actualmente funciona como Unidad Educativa mediante acuerdo 1456 del 16 de noviembre de 1998, con los niveles: Preprimario, Primario y Medio, adhiriéndose a las Reformas Educativas. Ofrece el Bachillerato en Ciencias, para dar mejor servicio a la comunidad.

Sus autoridades se preocupan por mantener la calidad educativa, contando con edificio funcional, servicios de talleres y laboratorios y procesos tecnológicos adecuados para su mejor desenvolvimiento. El carisma franciscano se enmarca en la pedagogía de valores humanos-cristianos, según el Evangelio, que exige de todos y cada uno de sus miembros identidad, testimonio y compromiso.

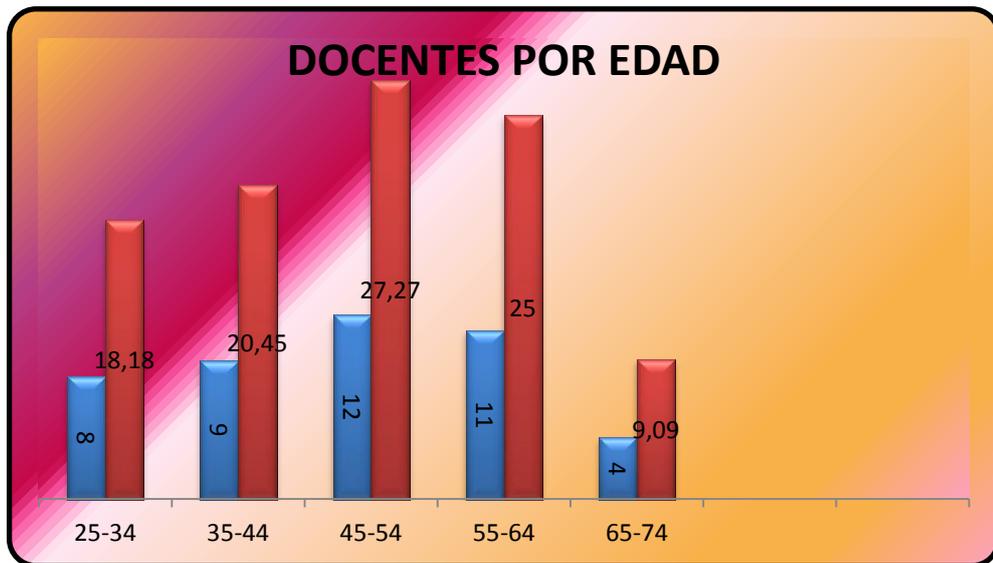
El lema de “PAZ Y BIEN” es el aliento que acerca a los hombres, sustenta el amor a la ciencia y el deseo del saber como expresión de libertad cimentada profundamente en el espíritu de San Francisco de Asís.

Tiene un sostenimiento Fiscomisional, con una jornada de trabajo matutina y se encuentra en la zona urbana.

4.1. Participantes

TABLA 1
TABLA ESTADÍSTICA DEL PERSONAL DOCENTE POR EDAD

Edad	Frecuencia	Porcentaje
25-34	8	18,18
35-44	9	20,45
45-54	12	27,27
55-64	11	25,00
65-74	4	9,09
TOTAL	44	100,00



Autor: Holger Guillermo Montaña

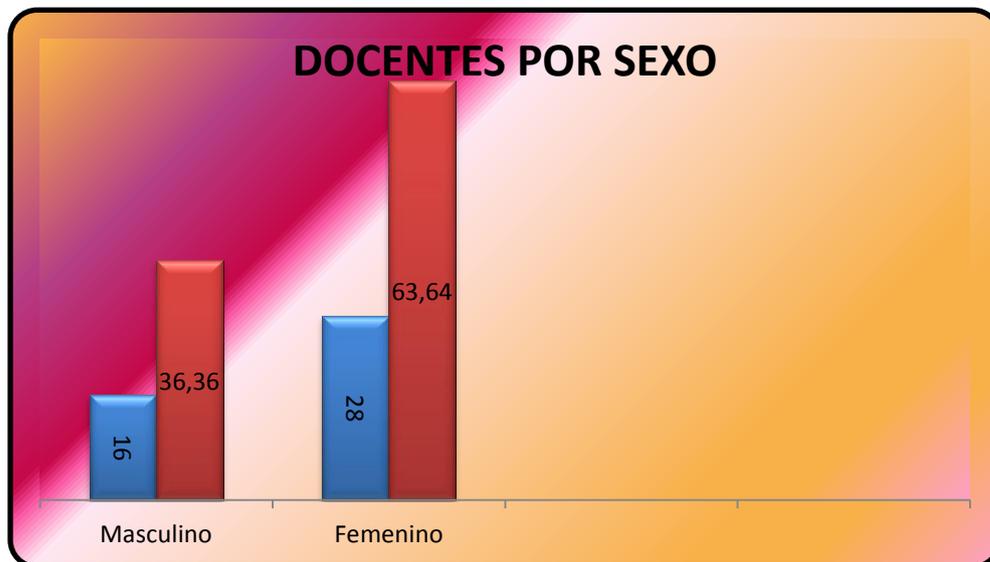
Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

DESCRIPCIÓN DE LOS DOCENTES CLASIFICADOS POR EDAD

Análisis: En base a los resultados obtenidos se puede inferir que el 18,18% corresponde a docentes comprendidos entre 25 y 34 años de edad, 20,45% a docentes comprendidos entre 35 y 44 años de edad, 27,27% a docentes comprendidos entre 45 y 54 años de edad, 25% a docentes comprendidos entre 55 y 64 años de edad y 9,09 a docentes comprendidos entre 65 y 74 años de edad. Lo que permite concluir que la mayor parte de docentes se encuentra ubicada en el rango de 45 y 64 años de edad.

TABLA 2
TABLA ESTADÍSTICA DEL PERSONAL DOCENTE POR SEXO.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	16	36,36
Femenino	28	63,64
TOTAL	44	100,00



Autor: Holger Guillermo Montaña

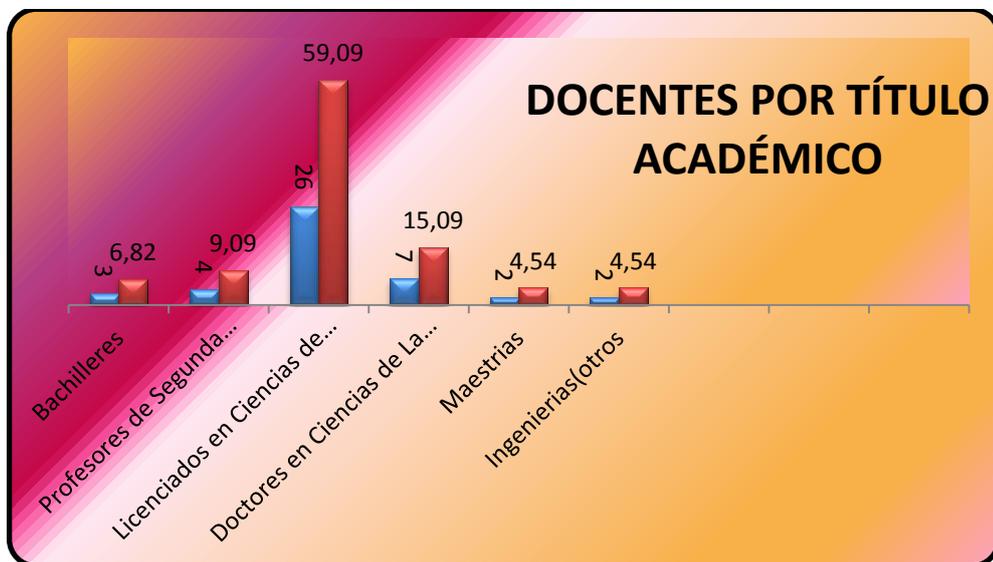
Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

DESCRIPCIÓN DE LOS DOCENTES CLASIFICADOS POR SEXO

Análisis: En base a los resultados obtenidos se puede inferir que el 36,36% corresponde a docentes de sexo masculino y el 63,64% a sexo femenino. Lo que permite concluir que en la institución existen más mujeres que hombres en casi el doble de los 44 existentes.

TABLA 3
TABLA ESTADÍSTICA DEL PERSONAL DOCENTE POR TÍTULO ACADÉMICO

Título Académico	Frecuencia	Porcentaje
Bachilleres	3	6,82
Profesores de Segunda Educación	4	9,09
Licenciados en Ciencias de la Educación	26	59,09
Doctores en Ciencias de La Educación	7	15,09
Maestrias	2	4,54
Ingenierias(otros)	2	4,54
TOTAL	44	100,00



Autor: Hólger Guillermo Montaña

Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

DESCRIPCIÓN DE LOS DOCENTES CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO

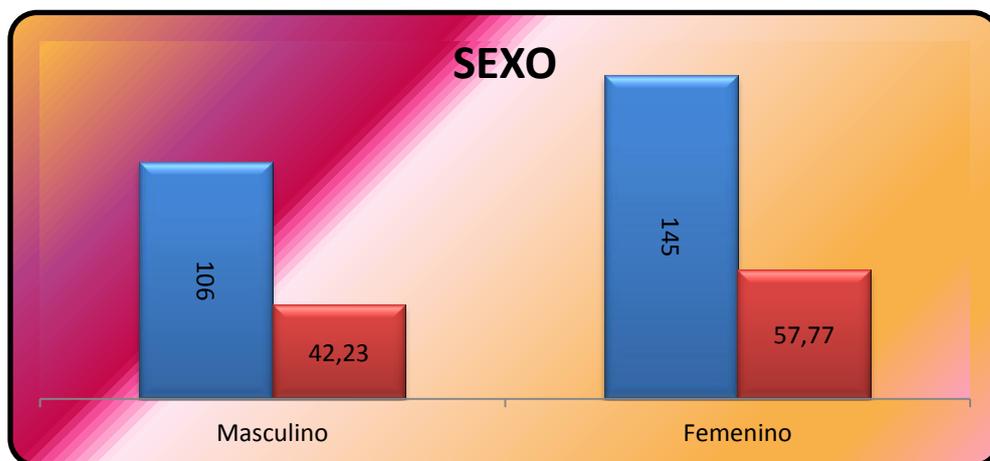
Análisis: De acuerdo a la representación gráfica, se puede determinar que el 6,82% son bachilleres, el 9,09% son profesores de segunda educación, el 59,09% son Licenciados en Ciencias de la Educación, el 15,09% son Doctores en Ciencias de la Educación, el 4,54% son magister y el 4,54% corresponden a ser Ingenieros tanto en computación como en Electromecánica. Esto equivale a concluir que existe una gran mayoría de licenciados en ciencias de la educación.

TABLA 4
TABLA ESTADÍSTICA DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL CLASIFICADOS POR SEXO

BACHILLERATO EN CIENCIAS				
ESTUDIANTES	MASCULINO	%	FEMENINO	%
	f		f	
PRIMERO	48	33.10	47	44.34
SEGUNDO	44	30.34	35	33.02
TERCERO	53	36.55	24	22.64
TOTAL	145	100%	106	100%

TABLA ESTADÍSTICA CONDENSADA DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL CLASIFICADOS POR SEXO

Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	106	42,23
Femenino	145	57,77
TOTAL	251	100,00



Autor: Holger Guillermo Montaña

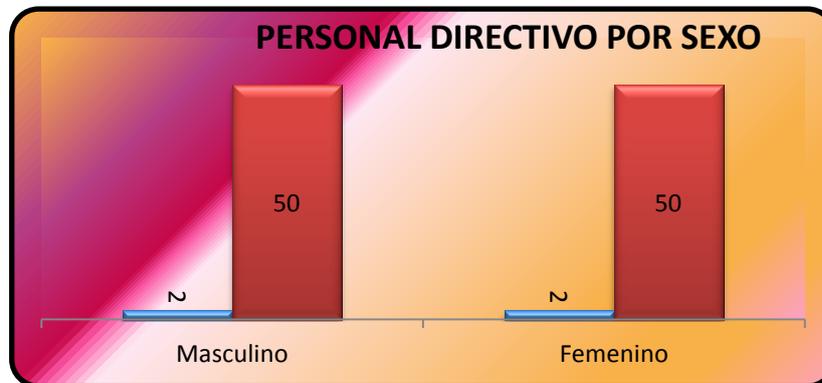
Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL CLASIFICADOS POR SEXO

Análisis: En base a los resultados obtenidos se puede inferir que en el bachillerato de las Unidad Educativa san Francisco de Asís de la ciudad de Loja existen 251 estudiantes, de los cuales 106 corresponden al 42,23% de sexo masculino y 145 corresponde al 57,77% de sexo femenino; por lo que podríamos concluir que existen más mujeres que hombres en el bachillerato.

PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO

Directivos	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	2	50,00
Femenino	2	50,00
TOTAL	4	100,00



Autor: Holger Guillermo Montaña

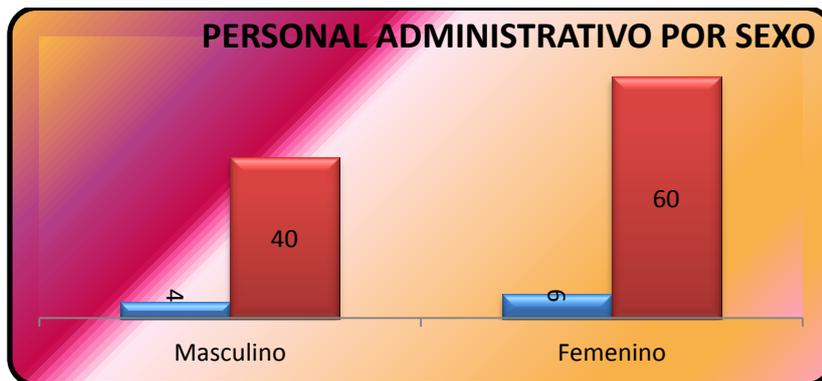
Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

DESCRIPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS

Análisis: En base a los resultados obtenidos se puede inferir que existen el 50% de directivos de sexo masculino y 50% femenino; por lo tanto existen dos hombres y dos mujeres.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS

Personal Administrativo y de servicios	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	4	40,00
Femenino	6	60,00
TOTAL	10	100,00



Autor: Holger Guillermo Montaña

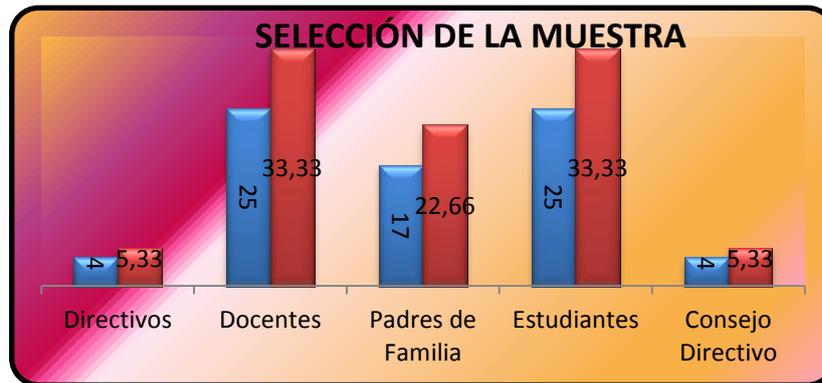
Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

DESCRIPCIÓN DE LOS ADMINISTRATIVOS

Análisis: En base a los resultados obtenidos se puede determinar que existen el 40,00% de personal masculino a diferencia del 60,00% de personal femenino. Lo que se puede concluir que en el área administrativa hay más mujeres que hombres.

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Muestra	Frecuencia	Porcentaje
Directivos	4	5,33
Docentes	25	33,33
Padres de Familia	17	22,66
Estudiantes	25	33,33
Consejo Directivo	4	5,33
TOTAL	75	100,00



Autor: Holger Guillermo Montaña

Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Análisis: En base al gráfico, se puede observar la muestra está representada por el 5,33% de directivos, el 33,33% de docentes, el 22,66% de padres de familia, el 33,33% de estudiantes y el 5,33% del consejo directivo, que sumados tenemos 75 personas que informaron acerca del objeto de estudio.

4.2 Materiales e instrumentos de investigación.-

Es evidente que para realizar un estudio de esta naturaleza se requiere del conocimiento del contexto institucional partiendo del planteamiento de un objetivo general de la investigación, que en este caso está orientado a, analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos, de tal manera que es necesario interpretar la realidad educativa, de una manera armoniosa entre todos los estamentos que la integran, con proyección al contexto social a nivel local, regional y nacional, considerando prácticas de gestión y liderazgo que deben ser impulsadas a través de estrategias adecuadas para producir verdaderos cambios en la calidad de la educación.

Para el cumplimiento cabal de éstos objetivos es necesario llevar al campo de la investigación materiales e instrumentos que son las herramientas a partir de los cuales podemos obtener la información requerida para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

MATERIALES.- Dentro de los materiales a utilizarse en la investigación objeto de estudio tenemos los siguientes:

- Disquetes
- CD'S
- Flash Memory
- Libros de consulta
- Computadora
- Scanner
- Impresora
- Grabadora
- Xerox copias

Para la recolección de la información existen diversos tipos de instrumentos, entre los cuales tenemos la encuesta, entrevista, observación, cada uno de éstos tienen sus ventajas, desventajas y utilidad por parte del investigador,

porque de ello dependerá el manejo estadístico adecuado de la información recabada.

LA ENCUESTA:

Es una técnica de investigación que consiste en aplicar un cuestionario de preguntas, el que debe ser contestado por los sujetos de la muestra de investigación. En el caso de la presente investigación, la encuesta sirvió para medir como se ejerce la gestión, el liderazgo y los valores en la educación en la Unidad Educativa San Francisco de Asís de la ciudad de Loja, y así conocer la interrelación que se da entre los docentes, padres de familia, estudiantes, y autoridades para la calidad de la educación.

Este instrumento consta de preguntas objetivas con algunos sub ítems para ser respondido por todos los actores del centro educativo, y que buscan identificar las características principales que tienen la gestión y liderazgo en la institución, utilizando enfoques y diseños cuantitativos

El análisis de éstos instrumentos, se basaron en procedimientos estadísticos orientados hacia la inferencia de una muestra, sobre una población objeto de investigación.

El tema de investigación se abordó desde una perspectiva exploratoria y descriptiva, por lo tanto la recolección de información se puede adecuar a las circunstancias del objeto de estudio.

ENTREVISTA:

Para llevar a cabo la fase de recolección de la información empírica, se seleccionó y elaboró la entrevista estructurada que es una técnica de investigación de campo, procurando su coherencia con los principios conceptuales que orientarán el trabajo de investigación.

La entrevista permitió establecer una conversación entre el entrevistado y el entrevistador, a fin de obtener del primero la información necesaria para

recabar datos suficientes a fin de tabularlos y analizarlos. Para ello Sabino Carlos.(2002). La Investigación Científica¹⁷define la entrevista como:

Una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones..." (p. 106).

La intención de la aplicación de la entrevista fue para tener la posibilidad de conocer e identificar las relaciones que se dan entre la institución y los directivos, desde la óptica rector, vicerrector e inspectora general, incluida la dirección de la sección básica, y son éstos actores quienes me han proporcionado datos relativos a su accionar, a sus deseos, aptitudes, aspectos que difícilmente pueden ser observados a simple.

LA OBSERVACIÓN:

La observación es un proceso que se utilizó para recoger información sobre el objeto de estudio. Esta recogida de información ha implicado utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente donde desarrolla normalmente sus actividades.

Además la observación permitió tener un criterio de manera empírica sobre el objeto de estudio, para luego organizarlos y clarificarlos de mejor manera con la aplicación de los instrumentos de campo, para posteriormente enriquecer la investigación con la aplicación de una serie de operaciones de sensibilización y de concentración de la atención, de comparación, de discernimiento, todo ello dirigido por una intención que comprende la recogida de información en la situación de que se trata de visualizar.

EL MÉTODO CIENTÍFICO: Es la investigación, que fue tomado como conjunto de procedimientos a través de los cuales se formularon los problemas, poniéndose a prueba los instrumentos del proceso investigativo,

¹⁷ Disponible en www.scribd.com/.../Sabino-C-La-Investigación-Científica,

además el método se lo empleo para analizar, descubrir, comprobar los hechos reales y buscar la verdead.

EL MÉTODO ANALÍTICO: Sirvió para descomponer en partes el problema de la investigación, para mostrarlo, descubrirlo y para explicar los errores de los hechos que constituyen el todo, se lo empleó también, en el análisis de cada de cada uno de los documentos como también para realizar la interpretación de los datos empíricos de la investigación.

4.3 Método y procedimiento.-

El estudio se realiza dentro del marco de la investigación descriptiva, exploratoria, permitiendo obtener información para establecer líneas de investigación más completas y rigurosas sobre el objeto de estudio, identificando relaciones potenciales entre los estamentos de la institución, para lo cual he establecido la elección de una población sobre la que se realizó el estudio y elaborar instrumentos de recogida de datos, aplicación de los mismos, analizar los resultados obtenidos y sacar unas conclusiones y establecer recomendaciones.

Es importante resaltar que todas las actividades del hombre tienen una meta o un objetivo, y para alcanzarlos, ha tenido que disciplinar sus acciones, recurriendo a procesos determinados. Estos procesos han dado lugar al apareamiento de los métodos, los mismos que permitirán alcanzar el fin propuesto.

Recurriendo a la acepción de método; es el camino que se debe seguir para lograr una meta, siendo este el concepto, implica que no debemos salirnos del camino, porque nos desviamos fácilmente, pero si seguimos ordenadamente, llegaríamos sin problemas a nuestro destino.

El método en la actividad científica de investigación es de mucha importancia para lograr el éxito, siendo necesaria una proyección en el trabajo a llevarse a cabo, considerando los métodos, técnicas y procedimientos, más eficientes para ejecutar: la investigación propuesta se apoya en el método Hipotético-Deductivo, y metodologías participativas, entendido como aquella forma investigación educativo-social, en la que el sujeto que investiga participa del sujeto investigado. Así mismo se emplea los siguientes métodos:

Método Descriptivo: permite realizar una descripción de las principales causas y efectos que tiene el objeto de investigación, así como también su interrelación con otros problemas existentes en la función que deben cumplir los estamentos involucrados, apoyado por el método Heurístico para la interpretación de la información.

Como aporte se tendrá el análisis y la síntesis, como principales instrumentos metodológicos, que permitirán seleccionar la información y encontrar las relaciones esenciales con el objeto de investigación para llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones.

Así mismo se empleará la inducción y la deducción, con cuya ayuda se generarán los datos empíricos recabados en el proceso de investigación de campo. Además la investigación se apoyará en modelos estadísticos y matemáticos para el análisis cualitativo y cuantitativo de la información recabada.

El método sintético: Sirvió para analizar la información, facilitando la comprensión de todo hecho, fenómeno, ideas, cosas sobre un asunto que estudia o analiza. Fue utilizado para la elaboración del marco Teórico, así como también para la realización de las conclusiones y recomendaciones.

El método inductivo: Fue tomado como método analítico-sintético el cual se procedió a realizar el estudio de hechos particulares para luego llegar al descubrimiento general que rige. Se lo empleó para la elaboración de las conclusiones, de la interpretación de datos y para emitir criterios sobre el liderazgo.

El método deductivo: Fue tomado como método sintético-analítico, que partió de aspectos generales, utilizando el razonamiento para llegar a conclusiones particulares.

El método comparativo: Permitió analizar las semejanzas y diferencias que existen en cada una de las encuestas. En la investigación se lo utilizó en la comparación de los resultados de cada uno de las encuestas.

El método matemático: Permitió utilizar la matemática para la elaboración de ciertos datos, en su tabulación y en los resultados de los porcentajes.

El proceso descriptivo implicó:

- La participación de las personas, cuantitativamente por el número de personas investigadas y cualitativamente por la información valiosa que aportaron.
- La ubicación de la institución, ya que la investigación se realizó en el lugar de ubicación de la institución, lugar en donde trabajan autoridades, docentes, discentes, administrativos y padres de familia a quienes se les hizo las convocatorias correspondientes para su asistencia al centro.
- La investigación se delimita en tiempo y espacio es decir en la Unidad educativa San Francisco de Asís de la ciudad de Loja año lectivo 2010-2011.
- Respecto de la muestra no se utilizó fórmula estadística, porque se escogió todas las autoridades, 25 docentes, 25 estudiantes y 18 padres de familia que se constituyen en los presidentes de cursos y paralelos.
- Para el desarrollo de la investigación de campo se aplicó la encuesta (cuestionario), la entrevista y la observación.

5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA. MATRIZ FODA

5.1.- Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

5.1.1.- El manual de organización.- La Unidad Educativa San Francisco de Asís, a través del departamento de planificación e investigaciones educativas, tiene elaborado el Proyecto Educativo institucional, denominado mejoramiento de la calidad educativa frente al tercer milenio, en el cual se hace constar toda una estructura que consta de un diagnóstico, identidad institucional, nivel curricular y nivel de gestión, que corresponde al reglamento interno como el código de convivencia.

La institución, no cuenta con el manual de organización, quizá por desinterés de parte de las autoridades o por desconocimiento de los niveles de gestión educativa que debe ejecutar en la institución, además por la no exigencia de parte de la supervisión educativa.

Sin embargo se hace necesario realizar un análisis de lo que es el manual de organización, el mismo que trasciende como un documento de control administrativo cuyo propósito es orientar las labores de cada departamento administrativo, definiendo responsabilidades para información de ellos y del público. Se basa en la misión, visión, organigrama.¹⁸

Es importante que todas las instituciones educativas, tengan sus regulaciones como parte de la vida diaria, debido a múltiples razones, entre las que se encuentran, alcanzar seguridad y contribuir a elevar la calidad de vida.

En el caso de los centros escolares son importantes las normas, procedimientos y otros documentos reguladores, los mismos que contribuyen a realzar la capacidad de lograr y cuantificar las mejoras, las funciones que deben realizar el personal. Este criterio expuesto evidencia la importancia que

¹⁸Disponible en www.gestipolis.com/recursos6/.../manorganiza.htm. Cons. El 31-01-2011.

tienen los manuales de organización y la necesidad de llevarlo a la parte operativa.

También es importante resaltar el gran impacto que tienen las normas, los procedimientos como una parte importante de la vida diaria debido a que abren canales de comunicación entre el trabajador o empleado con el nivel directivo para alcanzar seguridad y calidad de vida.

5.1.2.- El Código de Ética.- Al igual que en el caso anterior la institución no cuenta con un código de ética, se ha revisado los archivos del consejo directivo como de la comisión de innovaciones curriculares como se la denominaba anteriormente, no se ha encontrado ninguna referencia de este tipo de documento.

Sin embargo dentro del análisis del código de ética empezaré manifestando que la ética está vinculada a la moral y establece lo que es bueno, malo, permitido o deseado respecto a una acción o una decisión.

Un código de ética, por lo tanto, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales).

El principal objetivo de estos códigos es mantener una línea de comportamiento uniformemente necesario que un directivo explique a cada momento cuales son las obligaciones que tiene un empleado. Todos los integrantes de una organización. Al incluir instrucciones por escrito, no resulta.¹⁹

Es necesario tener en cuenta la importancia de lo ético y moral dentro de una institución como elemento esencial para el buen vivir, teniendo en cuenta que todo ser humano posee unos principios y normas que conllevan a la moral y son establecidos desde la procreación basada en las mismas costumbres que tienen cada uno de sus hogares.

¹⁹Disponible en www.monografias.com/.../eticaplic.shtml. Consulta: 31 -01-2011.19H30

La institución a través de sus actores ha buscado su desarrollo, basado en su desempeño y desarrollo continuo como herramienta fundamental para la toma de decisiones, pero los resultados hasta la fecha no han sido muy placenteros, debido a que los profesionales de la educación dejan a un lado sus principios que regulan su profesión, trabajo y se encaminan únicamente a la obtención de beneficios personales, evadiendo su responsabilidad especialmente en aspectos.

5.1.3.- El Plan Estratégico.- El centro escolar no tiene una definición establecida de un plan estratégico en documento de archivo.

Al plan estratégico se lo puede definir como un instrumento de trascendental importancia en toda institución educativa, que tiene como propósito el determinar la realidad educativa presente para encontrar un futuro anhelado y que para lograrlo necesitamos de la participación de todos los actores educativos con un proceso de reflexión, gestión, acción y evaluación.

Con toda esta introducción y la experiencia en la institución, puedo afirmar la gran importancia que ha cobrado el plan estratégico en el hecho educativo y que para estructurar este plan, se deben conocer todos los procesos de estructuración, para su implantación con eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.

5.1.4.- El Plan Operativo Anual (POA).- El centro educativo posee un Plan Operativo, el mismo que ha sido construido con la finalidad de dar la viabilidad a los microproyectos que se encuentran en los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional.

El plan operativo estructurado por la institución es un documento en el cual se establecen los objetivos que desean cumplir en función del macro proyecto y que nos orientan a seguir pasos para el cumplimiento de objetivos preestablecidos. En este sentido, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA).

Si bien es cierto que en el proceso de formulación del Plan Operativo anual intervienen todos y cada uno de los niveles de organización de la institución, corresponde a los directivos su discusión y aprobación.

Al respecto es importante que todos los miembros de la comunidad educativa tengan una actitud crítica aportando ideas que clarifiquen las necesidades reales que pretende solventar la institución, pero a la vez comprensiva, ya que los objetivos de su elaboración están orientados al mejoramiento de la calidad de la educación.

5.1.5.- El Proyecto educativo Institucional (PEI).- La Unidad Educativa San Francisco de Asís tiene en vigencia el Proyecto Educativo denominado mejoramiento de la calidad educativa frente al tercer milenio, el mismo que tiene una duración de cinco años 2009-2014.

Para el establecimiento educativo el PEI, tiene como objetivo fundamental contribuir con el mejoramiento de la calidad de la educación, a través de una oferta académica innovadora que se ajusta al marco legal establecido por las leyes y reglamentos en vigencia en nuestro país.

Este instrumento ha sido elaborado mediante un proceso de reflexión institucional cuya trascendencia es usado como estrategia la construcción colectiva, convirtiéndose en un referente de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, permitiendo en forma sistematizada viabilizar la misión y visión de la institución.

Cabe resaltar que desde su construcción ha sido evaluado en dos oportunidades, lo que ha permitido constatar si se están cumpliendo los objetivos por los cuales se elaboró.

Es importante participar que el PEI, ha permitido, dar a la institución una identidad propia, cuyos actores se sienten satisfechos por la trascendencia que se ha logrado. Así ha permitido el acercamiento de los padres de familia y de los estudiantes, generando en ellos un mayor grado de compromiso y comunicación con el proceso educativo.

5.1.6.- El Reglamento Interno y Manual de convivencia.. La Unidad Educativa San Francisco de Asís de la ciudad de Loja cuenta con un Reglamento interno, el mismo que ha venido regulando las relaciones de todos los estamentos de la institución, con aquellas situaciones que se presentan y pueden presentarse entre sus miembros en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley de educación y su reglamento, escalafón y su reglamento, Código del trabajo y su reglamento y las condiciones particulares de las actividades que realizan los centros educativos, con el objeto de que tanto autoridades, docentes, discentes, padres de familia, administrativos y de apoyo conozcan con claridad a qué atenerse en caso de discrepancias.

Sin embargo es importante hacer conocer que este documento ha sido abalizado internamente, pero no cuenta con una resolución por parte de la Dirección Provincial de Educación de Loja, pero que no ha sido un impedimento para aceptar su inclusión en consenso de sus miembros.

5.1.7.- MANUAL DE CONVIVENCIA.-El manual de convivencia ha sido elaborado por una comisión especial, y que ha sido puesto a consideración de la asamblea y fue aprobada y registrada en la Dirección Provincial de Educación de Loja, específicamente en el Departamento de Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil, y se encuentra en plena vigencia, este instrumento, es un texto para la vida, para la participación, para opinar, decidir y vivir en comunidad en armonía. Es por ello que con la construcción de este Manual la institución pretende:

- Favorecer a todos los miembros de la institución en la construcción de valores para lograr la sana convivencia en la institución y de esta manera permitirle ser democrático e independiente.
- Aportar en la formación de ciudadanos participativos vinculando la a todos sus componentes y la comunidad al desarrollo de la institución.
- Establecer y poner en práctica normas de comportamiento que apunten a tolerar y respetar al otro.

- Generar un espacio permanente de reflexión y construcción de acuerdos para la convivencia.

El esfuerzo de la institución por realizar acciones educativas en torno al proceso de formación de nuevos y mejores ciudadanos, ha estado siempre presente en todos los ámbitos de una manera formal y no formal; desde la construcción de espacios para el encuentro y la interacción con la diversidad, la cultura y la educación.

5.2.- La estructura organizativa de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

5.2.1.-Misión y Visión.

Existen dos conceptos fundamentales en la estructuración del proyecto educativo, de un centro escolar como son la Misión y la Visión, los mismos que se constituyen en los pilares sobre los cuales las instituciones educativas se basan para delinear sus objetivos y políticas.

MISIÓN INSTITUCIONAL.

Es un importante elemento de la planificación estratégica, responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?, a través de los siguientes elementos:

- Nuestro concepto.
- Nuestra naturaleza.
- Nuestra razón de existir.
- Nuestros principios y valores.

La institución tiene la siguiente declaración:

La Unidad Educativa "San Francisco de Asís" en su calidad de fiscomisional para el servicio y beneficio de los sectores populares de la ciudad, deseosa de alcanzar la calidad educativa con aprendizajes significativos, se preocupa de formar estudiantes capaces de construir sus propios conocimientos, críticos y reflexivos, preocupados por la investigación científica, promueve la formación integral de la niñez y juventud lojanas, de la región sur del país,

para que asuma actitudes creativas e innovadoras y que fundamente su vida en los valores y principios del evangelio.

VISIÓN INSTITUCIONAL

La Visión, puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de la sociedad. Por consiguiente, los directivos institucionales están obligados a ver más allá de las simples necesidades materiales que pueda tener el centro y pensar estratégicamente en el impacto que se podría presentar por el desarrollo de la ciencia y tecnología. Bajo estas consideraciones la institución ha formulado su visión de futuro.

La Unidad Educativa “San Francisco de Asís” formará hombres y mujeres indentificados/as consigo mismo, la naturaleza y con Dios desde la experiencia del carisma franciscano, orientados por la luz del evangelio, y como una institución pionera de la nueva educación, entregará bachilleres con conocimientos científicos y humanistas que incidirán en la transformación de la realidad, del contexto mundial, nacional y local, capaces de construir proyectos para el bien común, comprometiéndose en la erradicación de situaciones deshumanizantes en la defensa de la vida, de los derechos humanos, el desarrollo cultural; capaces de enfrentarse a los retos del nuevo milenio, promoviendo las relaciones de igualdad y equidad.

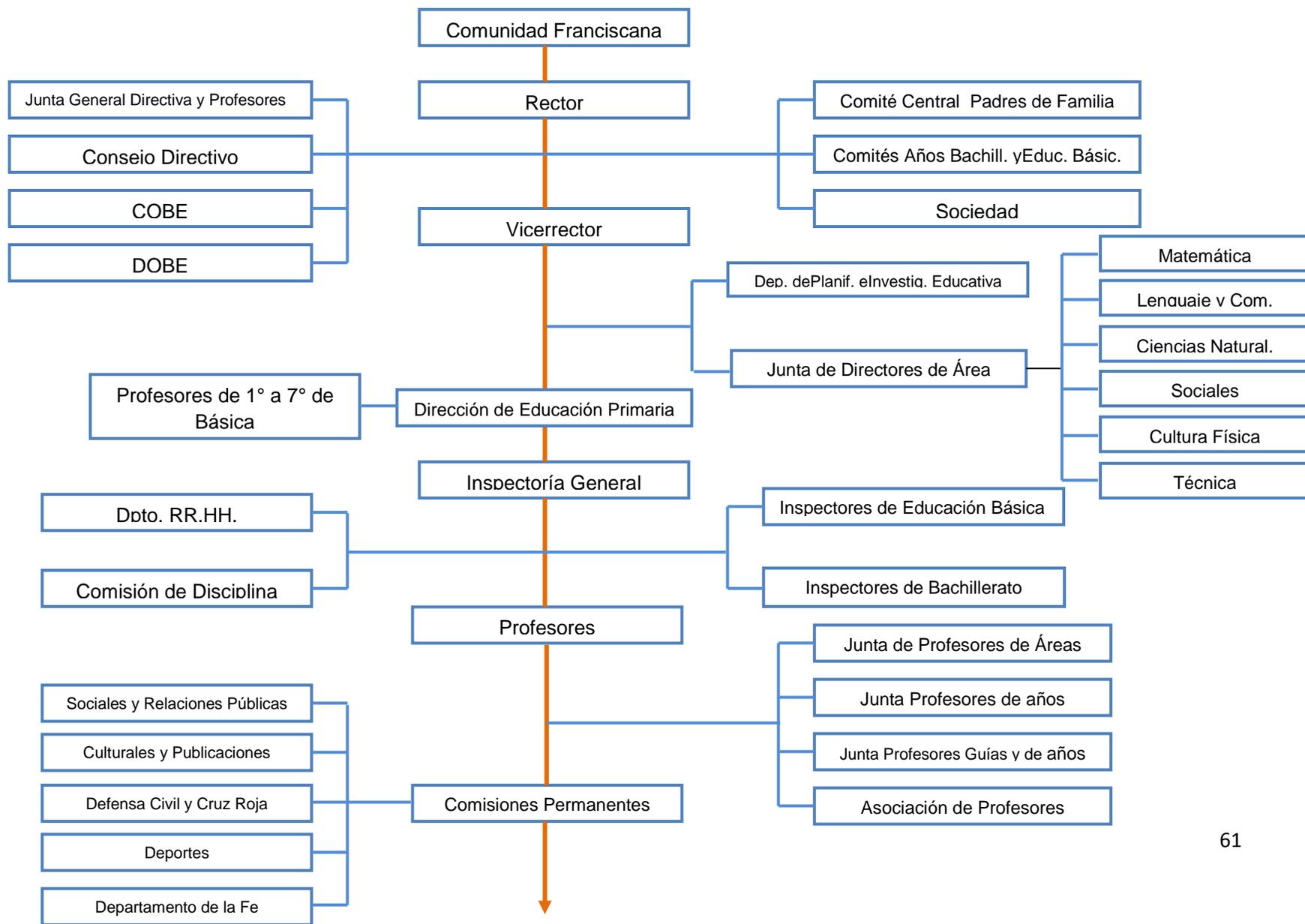
5.2.2. - El Organigrama.

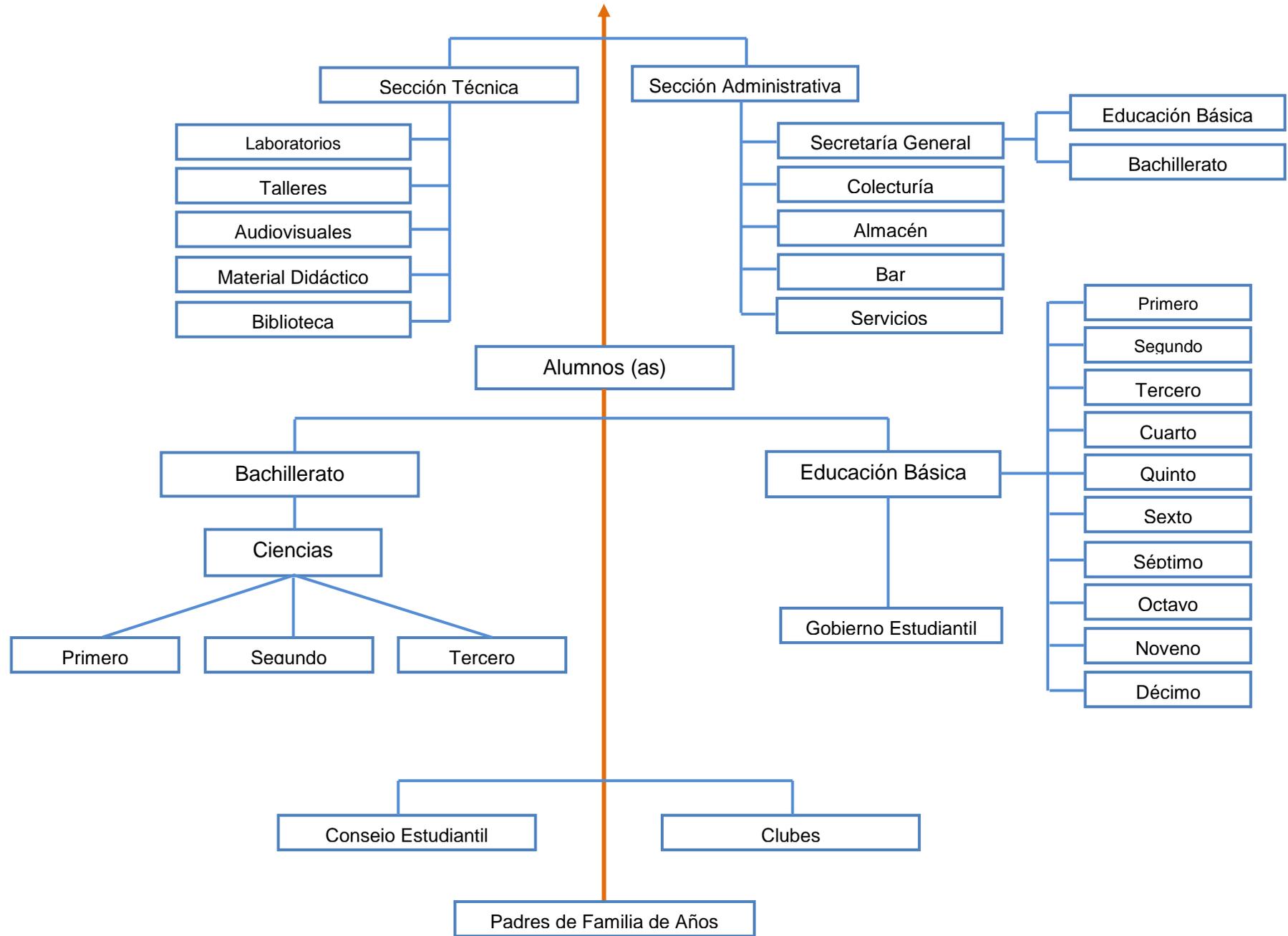
En la institución educativa existe como una fuente de consulta para obtener una imagen formal y de conocimiento general de la organización, brindando información sobre división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, relaciones de dependencia, coordinación y asesoramiento.

Además se emplea como un instrumento de información para los funcionarios de la institución, ya que permite ver la posición relativa que ocupan, la relación que tienen con el resto de la estructura y las posibilidades que tienen para ascender a otras posiciones dentro de la organización. Cabe señalar que

toda institución, organización debe contar con este instrumento como es el caso de la Unidad Educativa San Francisco de Asís.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO DE ASIS”





5.2.3.- Funciones por áreas y departamentos.

Tanto las leyes como los reglamentos son los puntos de debilidad institucional, para el pleno ejercicio de las funciones que debemos cumplir cada funcionario público o particular. Esto es así, ya que en cada en cada institución se levantan cuestionamientos negativos en torno a la necesidad de que se elaboren en función de intereses institucionales más no personales, con el propósito de y así mejorar el entorno institucional.

Por tal razón, se resalta la importancia que la unidad educativa San Francisco de Asís haya estructurado funciones específicas para las áreas como los departamentos que tiene la institución, a través de un profundo análisis del entorno de trabajo y competencias que deben tener cada miembro.

Estas funciones están enmarcadas en el reglamento interno y manual de convivencia institucional que por su extensión no es apropiado copiar, sin embargo se encuentran como referencia en el nivel de gestión que tiene el PEI: tenemos los siguientes estamentos:

La Junta de Directores de Área

Junta de Profesores de Área

Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil (COBE)

Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE)

Departamento Médico

Departamento de Educación para la Fe

5.3.- El clima escolar y convivencia con valores

5.3.1.- Dimensión pedagógica curricular y valores.

Esta dimensión se encuentra especificada en el proyecto educativo institucional, el mismo que presenta líneas de acción acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer del aula entre los pares didácticos, específicamente la enseñanza y el aprendizaje.

Sin embargo se requiere revisar con mayor profundidad lo referente a los valores como ejes transversales que tiene la institución. Para ello se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo, lo que representan los valores para la institución y del significado que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo-formativo.

La nueva estructura del sistema educativo se fundamenta no sólo a las necesidades económicas y culturales sino también a las etapas del desarrollo evolutivo del pensamiento humano.

El modelo pedagógico del PEI propicia el campo intelectual, la transformación de convivencia y el cambio de actitud requerida en los miembros de la Unidad Educativa para alcanzar la innovación que deseamos, ya que es la representación de las relaciones que predominan en el proceso de enseñanza- aprendizaje, y al ser un problema de replanteamiento y reconstrucción, éste permitirá el éxito educativo.

El Modelo Pedagógico que adoptaremos en nuestra institución es el **Social – Cognitivo**, apoyados en la escuela nueva y la pedagogía activa, propuesta en el Siglo XX como un sustento orientador para hacer educación, en virtud de que pone en el centro de la vida escolar no al maestro, sino al estudiante y su actividad.

Con este modelo **pretendemos formar al ser humano** en el desarrollo máximo y multifacético de las capacidades de los estudiantes con el fin de lograr que sepan saber-conocer, saber-ser, saber-hacer, saber- compartir y saber, y a través de la evaluación dar preferencia a la autoevaluación, coevaluación y hetero-evaluación. Impulsando el trabajo solidario, deja a un lado las pruebas escritas como un medio de promoción, e iniciativa las soluciones de problemas necesarios para mejor convivencia social.

El método crea escenarios sociales para trabajos en forma cooperativa y la solución de los problemas que no podrían resolverlos por sí solos.

Los métodos son de solución de problemas, en donde los estudiantes puedan evolucionar gracias a sus actividades grupales que favorecen la interacción y la experiencia.

Relación Maestra/o – estudiante

Es el encauzador en la búsqueda de hipótesis. Ayuda a definir los procedimientos para resolver los diferentes problemas y que sean los propios estudiantes quienes organicen los experimentos o pasos de solución.

Los Contenidos son seleccionados, desagregados y elaborados, tomando en cuenta el diseño curricular que incluyen los Acuerdos Ministeriales para las distintas modalidades como en la educación básica y bachillerato.

La Evaluación introduce los mecanismos de motivación, corrección y orientación más idóneos, en donde se produzca una mejora de la calidad académica y de los logros educativos; que los procesos funcionen adecuadamente y que se consiga los resultados esperados.

Las técnicas de evaluación son diseñadas en conjunto por estudiantes y profesores, se deja a un lado los escritos y se incentiva más la solución de los problemas necesarios para una mejor convivencia social. UESFA, Proyecto Educativo Institucional, Pág. 38

5.3.2.- Dimensión organizativa operacional y valores.

Esta dimensión contribuye en el proyecto educativo a identificar la importancia de cómo estamos organizados, esta organización se encuentra tipificada en el proyecto educativo, para el buen funcionamiento del centro educativo, para en función de esta estructura establecer la interrelaciones entre todos los estamentos de la institución.

Esta dimensión estructural funcional permitirá identificar los niveles de responsabilidad entre los actores del centro, además los valores y actitudes que deben adoptar para la toma de decisiones, las mismas que buscan favorecer a los directivos y docentes, administrativos, de apoyo, estudiantes y padres de familia.

5.3.3.- Dimensión administrativa y financiera y valores.

La dimensión administrativa y financiera, contribuye al reconocimiento de las diferentes actividades que se vienen cumpliendo en la institución desde la administración educativa y financiera hasta los elementos de apoyo, los mismos que coadyuvan a favorecer los procesos de enseñanza y de aprendizaje que se llevan a cabo en las aulas. La inclusión de éstas actividades en el funcionamiento interno están sujetas a modificación, para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos y las prácticas docentes, los directivos, así como del personal de administrativo y de apoyo.

5.3.4.- Dimensión comunitaria y valores.

La existencia de esta dimensión, permite la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad educativa donde se ubica la institución. Es importante su participación porque a través de ellos se pueden identificar la trascendencia institucional, la satisfacción de sus intereses y necesidades tanto individualmente como colectivamente, las relaciones entre autoridades, docentes y comunidad. Para esta dimensión la institución ha creado espacios de tiempo para la comunicación permanente entre los involucrados los mismos que buscarán las mejores estrategias para mejorar los procesos de interaprendizajes.

5.4.- Análisis FODA.

En una institución educativa es de suma importancia detectar las fallas y los errores que se están presentando en sus procesos, incluso para poder determinar acciones correctivas, tomando en cuenta los datos históricos de la institución y su entorno. Con su ejecución permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas institucionales.

La Unidad Educativa San Francisco de Asís implementó un diagnóstico FODA, para reconocer los elementos internos y externos que afectan, tanto de manera positiva como negativa a nuestra organización, identificando la situación actual.

LA SITUACIÓN INTERNA, constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización.

5.4.1- FORTALEZAS Y DEBILIDADES

LAS FORTALEZAS: Son los elementos positivos que posee la institución, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Se desprenden los siguientes.

- Implementación de procesos académicos de acuerdo a las necesidades actuales.
- Actualización académica de los docentes.
- Diálogo permanente: Padres de Familia, estudiantes, directivos.
- Apertura de las autoridades en pro de una educación de calidad.
- Planificación coherente de acuerdo al proyecto educativo vigente.
- Estudiantes participativos.
- Buena ubicación geográfica de la institución.
- Infraestructura moderna.
- Fácil acceso a los medios de información y comunicación.
- Motivación religiosa de la Comunidad Franciscana.
- Buena relación y participación con otros centros educativos.
- Autoridades abiertas al diálogo.
- Recurso humano especializado.
- Predisposición del personal al cambio.
- Colaboración mayoritaria de los padres de familia.
- Práctica de valores en el aula y en la familia.
- Formación cristiana y en valores de los estudiantes.
- Asistencia puntual de los maestros.
- Implementación de los laboratorios de computación.
- No participación en paros y huelgas.
- Cumplimiento de objetivos, desarrollo de destrezas y competencias.
- Evaluación continua de acuerdo a las áreas y parámetros establecidos.
- Contenidos desglosados apropiadamente para cada año de bachillerato.
- Estudiante con actitudes y aptitudes positivas.

- Se propicia formación integral.
- Preparación para participar en diferentes eventos científicos tecnológicos, culturales, sociales, deportivos y otros.
- Capilla e Iglesia propia.
- Integración adecuada de las áreas.
- Práctica de metodologías individuales adecuadas.
- Existe un plan de clases institucionalizado.
- Práctica de evaluación continua y recuperación en el aula.
- Roles y funciones definidos de autoridades, maestros, estudiantes y Padres de Familia.

LAS DEBILIDADES: Son los factores negativos que posee la institución y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

- Deficiente Comunicación, organización y distribución de áreas y asignaturas.
- Aplicación inadecuada de los parámetros de evaluación.
- Aplicación de métodos y técnicas tradicionales en algunos profesores.
- Carencia de evaluación institucional.
- Poca comunicación entre maestros y directivos para mejorar las técnicas de enseñanza.
- Los estudiantes no poseen hábitos de estudio y práctica de valores.
- Poca participación de Padres de Familia.
- Desinterés de los estudiantes por preparación académica.
- Exceso de estudiantes por paralelo.
- Marcada pobreza en la familia de los estudiantes.
- Desconocimiento de métodos y técnicas para desarrollar destrezas.
- Procesos inadecuados para la evaluación de las destrezas.
- Desinterés por la actualización tanto de directivos como de los maestros.
- Mal uso del tiempo libre por los estudiantes.
- Impuntualidad de los estudiantes.
- Mal ejemplo de algunos maestros respecto de su trabajo.

- Espacio físico reducido para realizar diferentes actividades como para las prácticas deportivas.
- Carencia de oferta educativa.
- Deficiente gestión administrativa para implementar laboratorios y talleres.
- Inadecuado plan de acción para la realización de charlas formativas.
- Escaso presupuesto y falta de gestión.
- Desinterés de las autoridades en la actualización pedagógica de los docentes.
- Inadecuada aplicación de auto y coevaluación.
- Inadecuada planificación para realizar la evaluación del PEI.
- Ausencia de investigación científica en las aulas.

LA SITUACION EXTERNA: constituida por elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella

5.4.2.- OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

LAS OPORTUNIDADES: Son los elementos del ambiente que rodean a la institución y que se pueden aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos.

- Posibilidad de ingresar a las universidades y escuelas de la ciudad, país y fuera de él.
- Buenas relaciones con Instituciones afines con la Institución.
- Tener conocimientos adecuados para estudios superiores.
- Interrelaciones institucionales.
- Acceso a medios de comunicación e información.
- Participación estudiantil a nivel interinstitucional en los aspectos deportivo, cultural, social, artístico, etc.
- Firma de convenios interinstitucionales para el mejoramiento de la calidad educativa.
- Acogida de la comunidad y prestigio institucional.
- Inserción de nuevos paradigmas curriculares.
- Formación espiritual a los alumnos.
- Existencia de recursos legales tales como los decretos 1786.

- Existencia de la Reforma Curricular para el Bachillerato.

LAS AMENAZAS: son los aspectos del ambiente que rodean a la institución y que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos.

- Juegos electrónicos y pornografía en Internet con libre acceso.
- Despreocupación de los padres de familia.
- Migración.
- Desorganización familiar.
- Fácil acceso a juegos de azar.
- Drogas.
- Incitación a discotecas y bares.
- Peleas entre estudiantes de distintos colegios.
- Juegos electrónicos ubicados cerca de la institución.
- Violencia intrafamiliar.
- Influencia de pandillas juveniles.
- Mala utilización de la libertad.
- Incidencia negativa de los medios de comunicación.
- Sociedad carente de valores.
- Ausentismo de los padres de familia.
- Interpretación tergiversada del código de la niñez y adolescencia.
- Tráfico fluido de tránsito en horas pico.
- No hay una secuencia y consistencia de políticas educativas a largo plazo.

5.4.3.- MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación entre directivos, docentes y padres de familia. -Apoyo de las autoridades institucionales -Existencia de espacios para la integración educativa. -Interés de padres de familia por aportar con el liderazgo educativo. -Trabajo institucional compartido. -Existencia del código de convivencia. -Definición de funciones para la toma de decisiones. -Los directivos promueven la excelencia académica. -Directivos empeñados en mejorar el desempeño y progreso escolar. -Existencia de organismos de desconcentración educativa. -Los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. -Libertad para proponer nuevos métodos de enseñanza. -Elevada autoestima de los docentes individualmente y colectivamente- -Resolución de conflictos s través del dialogo. -Respeto hacia los diferentes niveles de autoridad. -Compromiso con el desarrollo institucional por parte de los docentes. -Existencia de proyecto de valores. -Directivos y docentes escuchan poco a los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Deficiente comunicación entre directivos, docentes y padres de familia -Escasa integración al centro educativo -Escasas sugerencias de padres de familia hacia la institución. - Confusión entre liderazgo administrativo y pedagógico -Desconocimiento de roles que deben cumplir directivos y docentes. -Divergencia de criterios para el desarrollo institucional. -No existe la delegación de funciones para la toma de decisiones. -Aceptación de decisiones directivas sin consenso. -No existe desarrollo de la investigación. -Resistencia en los compañeros o directivos a nuevos métodos -Los docentes son quienes deciden en las aulas. -Desacuerdo continuo en las relaciones con el directivo del centro -Poca apertura al desarrollo profesional docente. -Existencia de antivalores -Sentirse poco integrado a la escuela y entre los compañeros. -Elevado número de estudiantes por aula. -Desinterés por parte de docentes y autoridades por los problemas de los

<p>-No existe propuestas nuevas de desarrollo del proceso de aula por parte de docentes y directivos.</p>	<p>estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Escala innovación en las aulas. - Desinterés por parte de las autoridades por sugerir formas de integración y planificación al centro educativo. - Inobservancia de las responsabilidades en el ámbito académico y disciplinario por parte de las autoridades.
<p>AMENAZAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>
<ul style="list-style-type: none"> -Despreocupación de los padres de familia. -Desorganización familiar. -Fácil acceso a juegos de azar. -Agresiones entre estudiantes de distintos colegios. -Violencia intrafamiliar. -Influencia de pandillas juveniles. -Mala utilización de la libertad. -Incidencia negativa de los medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecimiento institucional a través de las relaciones de trabo entre directivos y docentes. -Fortalecimiento de las relaciones entre padres de familia e institución educativa. -Posibilidad de ingresar a las universidades y escuelas de la ciudad, país y fuera de él. -Buenas relaciones con Instituciones afines. -Firma de convenios interinstitucionales para el mejoramiento de la calidad educativa.

6.- RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

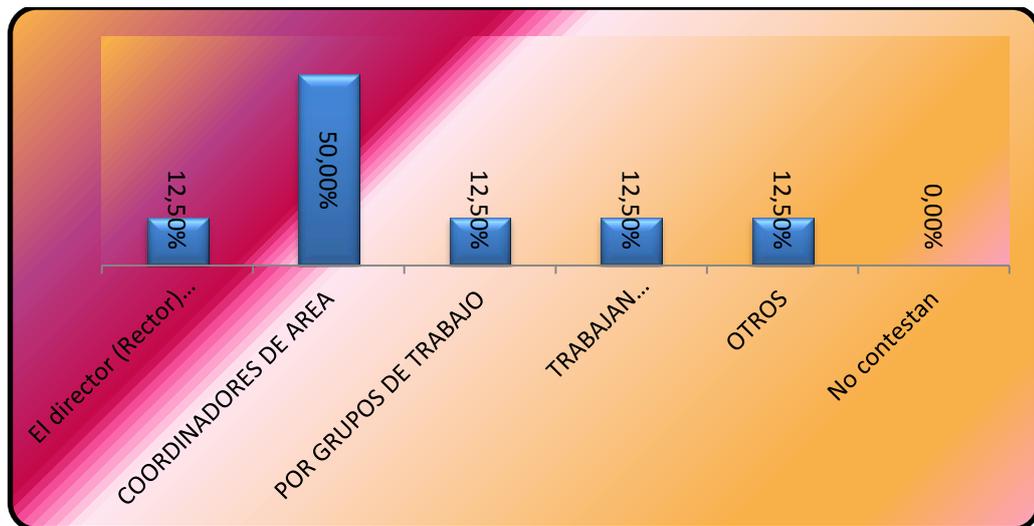
6.1. De la encuesta a Directivos.

Las tablas son:

Tabla 6

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

Forma de Organización	f	%
a. El director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	1	12,50
b. Coordinadores de área	4	50,00
c. Por grupos de trabajo	1	12,50
d. Trabajan individualmente	1	12,50
e. Otros (indique cuales)	1	12,50
f. No contestan	0	00,00
TOTAL	8	100,00



Autor: Holger Guillermo Montaña

Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

En base a los resultados obtenidos de la pregunta relacionada a cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución, aplicada a los directivos, se puede inferir que el 12,50% manifiestan que el director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre, el 50% por los coordinadores de área, el 12,50% por los grupos de trabajo, 12,50% trabajan individualmente y otros cómo comisiones, clubes el 12,50%; por lo que podríamos concluir que el trabajo institucional es compartido dando su importancia al trabajo por áreas.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	37,50
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	37,50
c. El valor y tiempo empleados en la institución	2	25,00
d. Otros (Especifique)	0	0
e. No contestan	0	00,00
TOTAL	8	100,00



Autor: Holger Guillermo Montaña

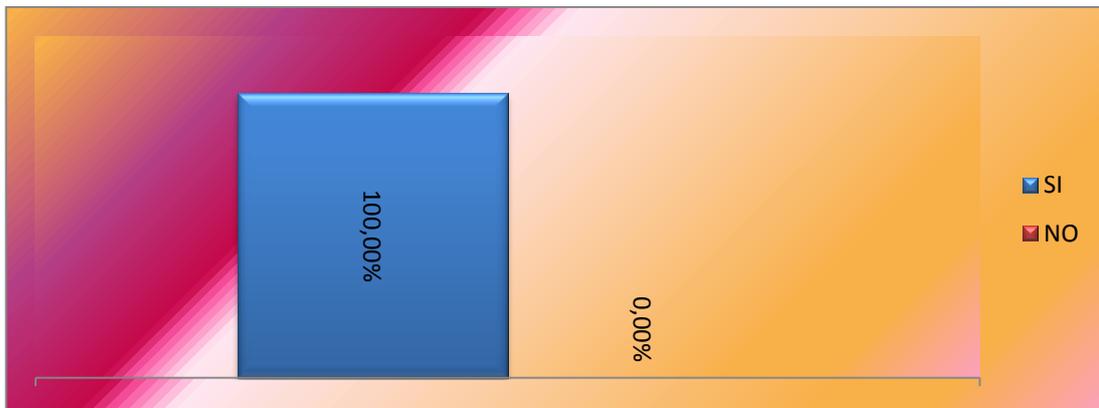
Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

En relación al mecanismo para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta, los encuestados manifiestan que: el 37,50% lo hacen de acuerdo al número de miembros de la institución, el 37,50% por los resultados obtenidos en la institución y el 25% por el valor del tiempo empleados en la institución; lo que permite concluir que se existen diferentes criterios para medir el tamaño de la institución.

Tabla 8

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

Acepciones	f	%
a.SI	8	100,00
b. NO	0	00,00
TOTAL	8	100,00



Autor: Holger Guillermo Montaña

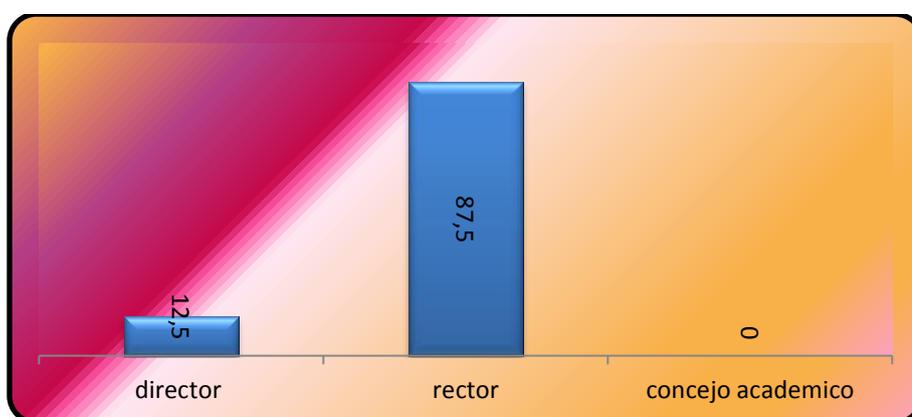
Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

De acuerdo a los datos obtenidos en relación a las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos. Los encuestados en un 100% contestan que si se encuentran escritas en un manual las normas, reglas y; dejando ver claramente que los directivos poseen instrumentos del nivel de gestión.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ES LIDERADO POR:

Acepciones	f	%
a. Director	1	12,50
b. Rector	7	87,50
c. Consejo Directivo	0	00,00
TOTAL	8	100,00



Autor: Holger Guillermo Montaña

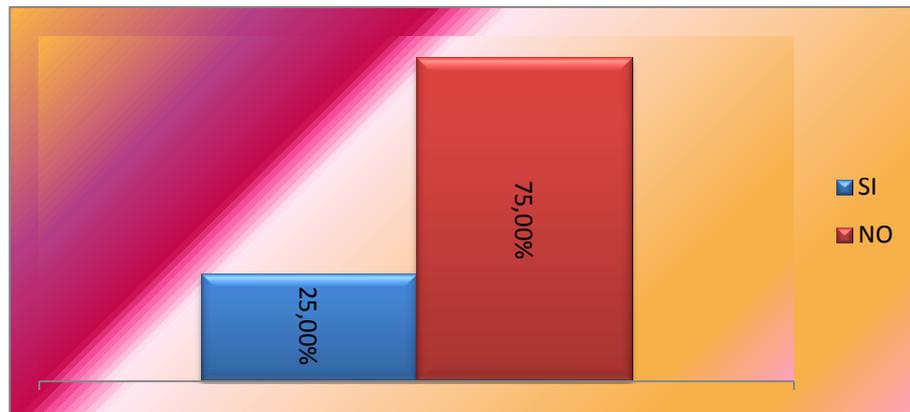
Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

En base al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el: el 12,50% manifiestan que por el director, el 85,50% por el rector; concluyendo que las funciones en la institución están bien definidas, lo que permite respetar la toma de decisiones.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Acepciones	f	%
a.SI	2	25,00
b. NO	6	75,00
TOTAL	8	100,00



Autor: Holger Guillermo Montaña

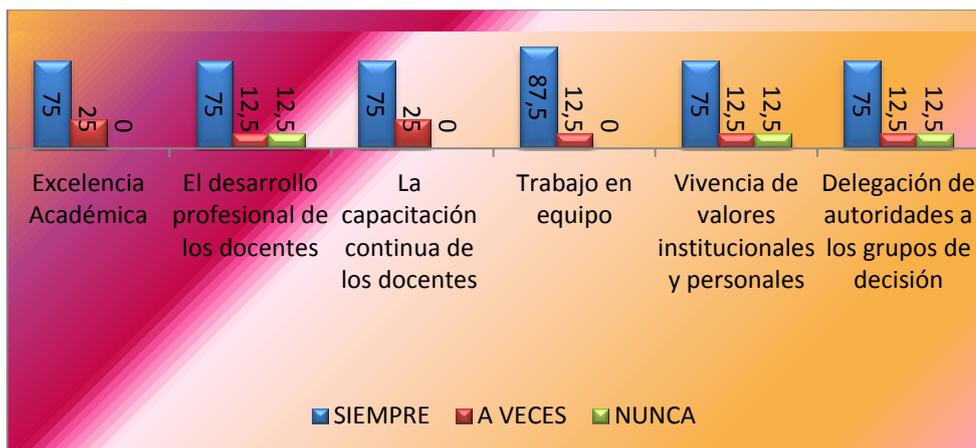
Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

De acuerdo a la representación gráfica podemos observar que el 25% de los directivos encuestados señalan que si se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para la resolución de conflictos y soluciones pertinentes, a diferencia del 75% que manifiestan que no existe, lo que implica que los directivos son quienes toman las decisiones para la resolución de conflictos.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

Acepciones	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Excelencia Académica	6	75,00	2	25,00	0	0
b. El desarrollo profesional de los docentes	6	75,00	1	12,50	1	12,50
c. La capacitación continua de los docentes	6	75,00	2	25,00	0	0
d. Trabajo en equipo	7	87,50	1	12,50	0	0
e. Vivencia de valores institucionales y personales	6	75,00	1	12,50	1	12,50
f. Delegación de autoridades a los grupos de decisión	6	75,00	1	12,50	1	12,50



Autor: Holger Guillermo Montaña

Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

Del total de directivos encuestados, manifiestan que su administración y liderazgo del centro educativo promueve: excelencia académica, siempre el 75% y 25% a veces, el desarrollo profesional de los docentes, el 75% siempre, el 12,50 a veces y el 12,50% nunca, La capacitación continua de los docentes, el 75% siempre y el 25% a veces, Trabajo en equipo, el 87,50% siempre y el 12,50 a veces, Vivencia de valores institucionales y personales, el 75% siempre, 12,50% a veces, y el 12,50% nunca, Delegación de autoridades a los grupos de decisión, el 75% siempre, el 12,50 a veces y 12,50% nunca; lo que indica que la administración y liderazgo promueve algunos aspectos que permiten el desarrollo institucional.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Acepciones	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Son innatas	1	12,50	5	62,50	2	25,00
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	7	87,50	1	12,50	0	0
c. Se adquieren a partir de la experiencia	8	100	0	0	0	0
d. Se desarrollan con estudios en gerencia	7	87,50	1	12,50	0	0
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	8	100	0	0	0	0



Autor: Holger Guillermo Montaña

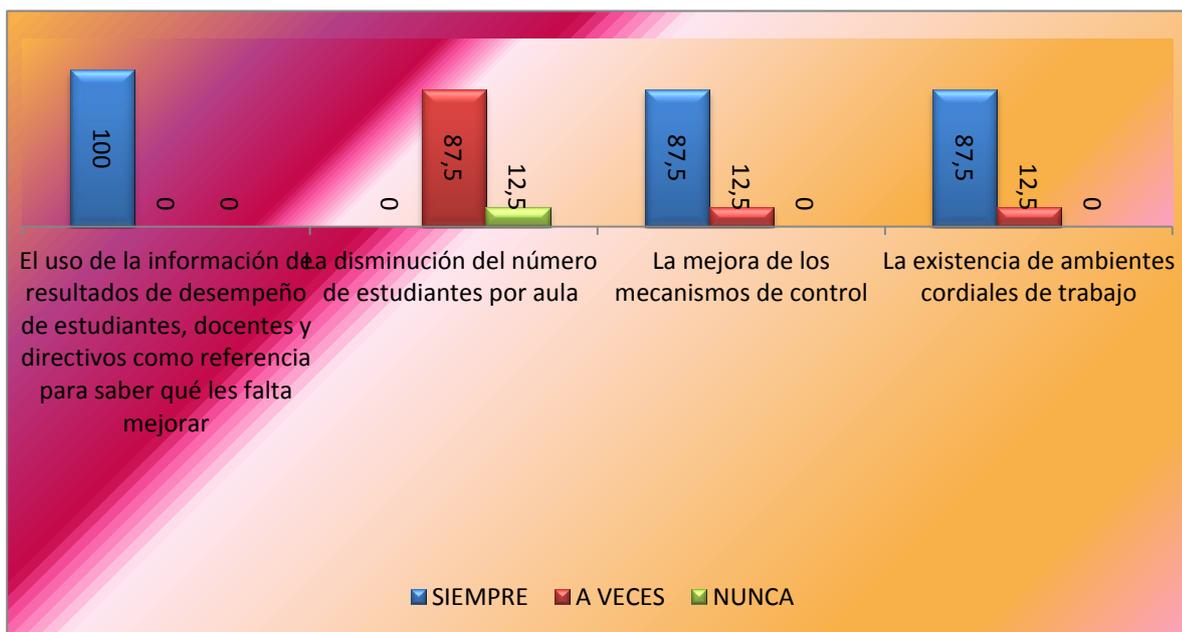
Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

Del total de directivos encuestados, manifiestan que, las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución deben ser: innatas, siempre el 12,50% , 62,50% a veces, y el 25% nunca, se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, el 87,50% siempre, el 12,50% a veces, Se adquieren a partir de la experiencia, el 100% siempre, Se desarrollan con estudios en gerencia, el 87,50% siempre y el 12,50% a veces, Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, el % siempre; lo que indica que existe una diversificación de conceptos sobre el las habilidades que se requieren para ejercer liderazgo.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Acepciones	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	8	100,00	0	0	0	0
b. La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	7	87,50	1	12,50
c. La mejora de los mecanismos de control	7	87,50	1	12,50	0	0
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo	7	87,50	1	12,50	0	0



Autor: Holger Guillermo Montaña

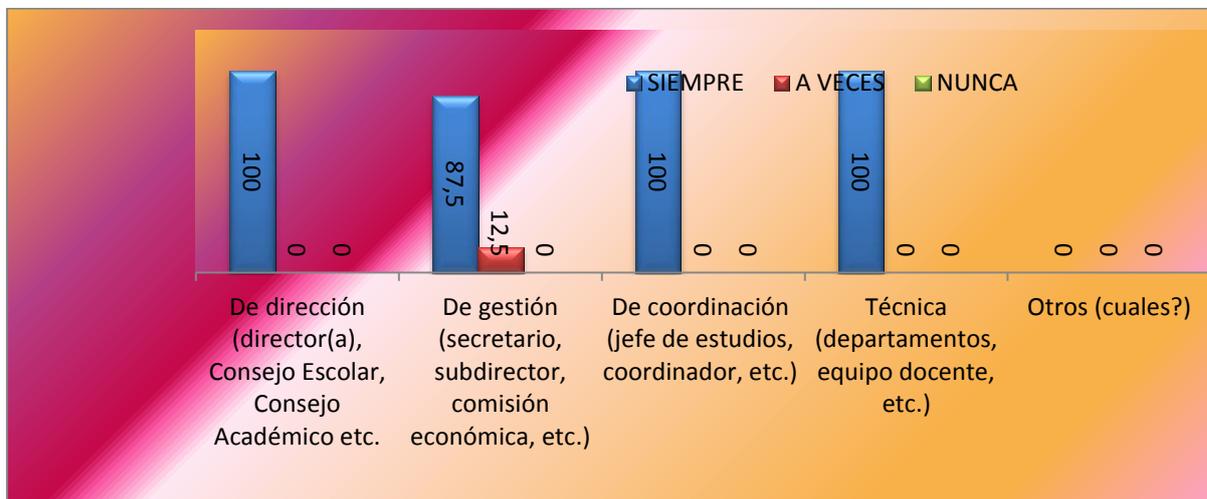
Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

Del total de directivos encuestados, manifiestan que, Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve: El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, siempre el 100% , La disminución del número de estudiantes por aula 87,5% a veces, y el 12,50% nunca, La mejora de los mecanismos de control, el 87,50% siempre, el 12,5% a veces, La existencia de ambientes cordiales de trabajo, el 87,50% siempre, el 12,50% a veces, lo que indica que el directivo promueve diferentes actividades para para mejorar el desempeño y progreso escolar

Tabla 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Acepciones	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	8	100,00	0	0	0	0
b. De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	7	87,50	1	12,50	0	0
c. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	8	100,00	0	0	0	0
d. Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	8	100,00	0	0	0	0
e. Otros (cuales?)	0	00,00	0	0	0	0



Autor: Holger Guillermo Montaña

Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación a los organismos que existen en la institución, el 100% manifiesta que siempre existe los organismos de dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico), el 87,50%, que siempre existen los organismos de gestión (secretario, subdirector, comisión económica) y un 12,50% a veces, el 100% considera que siempre existe el organismo de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.), el 100% manifiestan que siempre existen los organismos de Técnica (departamentos, equipo docente, etc.). La igualdad entre los porcentajes se da porque la institución en su estructura interna cuenta con estos organismos.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.

Acepciones	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	7	87,50	1	12,50	0	0
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	7	87,50	1	12,50	0	0
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	7	87,50	1	12,50	0	0
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	7	87,50	1	12,50	0	0



Autor: Holger Guillermo Montaña

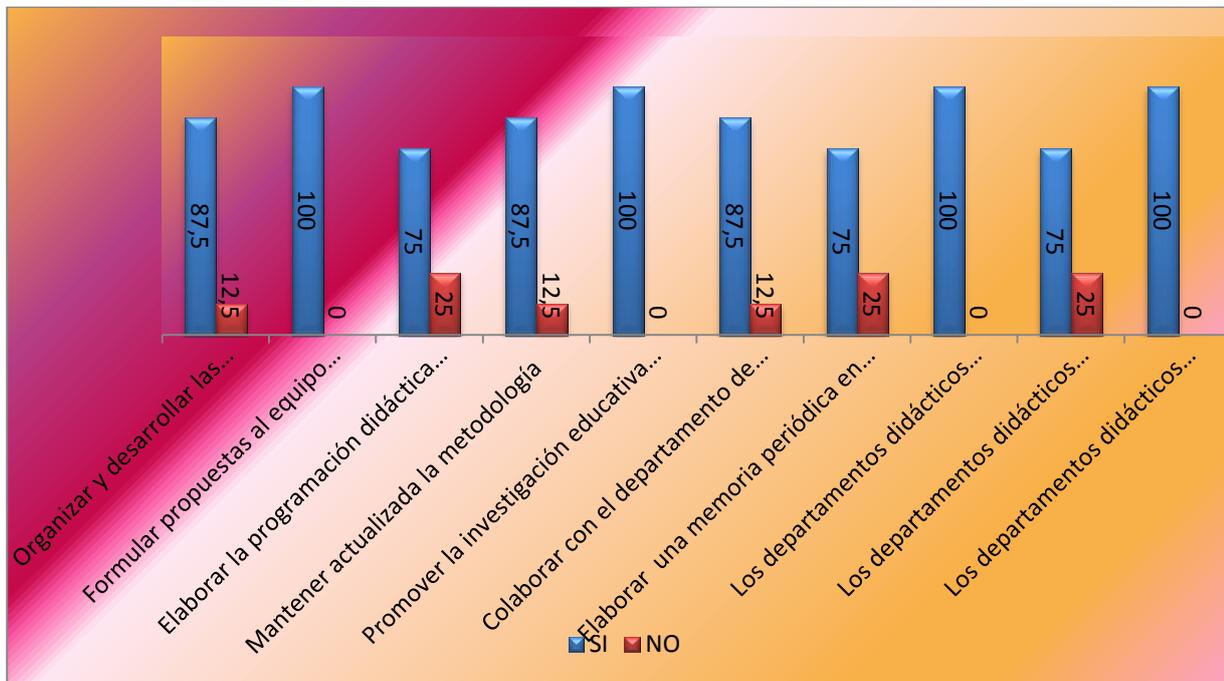
Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

Cuando se pregunta que el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de: Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, el 87,50% manifiesta que siempre y el 12,50% a veces, Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, el 100% siempre y el 12,50% a veces, Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, el 100% siempre y el 12,50% a veces, Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, el 100% siempre y el 12,50% a veces. Como conclusión se puede determinar que el equipo educativo o equipo didáctico tienen definidas sus funciones.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se en cargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	7	87,50	1	12,50
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	8	100,00	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	75,00	2	25,00
d	Mantener actualizada la metodología	7	87,50	1	12,50
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	8	100,00	0	0
f	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detención de problemas de aprendizaje	7	87,50	1	12,50
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	6	75,00	2	25,00
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	8	100,00	0	0
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	6	75,00	2	25,00
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	8	100,00	0	0



En relación a que los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de: Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, el 87,50% contestan que sí y el 12,50% que no, Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, el 100% contestan que sí, Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, el 75% que sí y el 25% que no, Mantener actualizada la metodología, que sí el 87,50% y el 12,50% que no, Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, el 100% manifiesta que sí, Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detención de problemas de aprendizaje, el 87,50% manifiestan que sí y el 12,50% que no, Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, el 75% manifiesta que sí, y el 25% que no, Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, el 100% manifiestan que sí, Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas, el 75% manifiesta que sí y el 25% que no, Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología, el 100% manifiestan que sí. Notándose que los directivos, a través de sus estrategias conocen el desenvolvimiento de los diferentes departamentos.

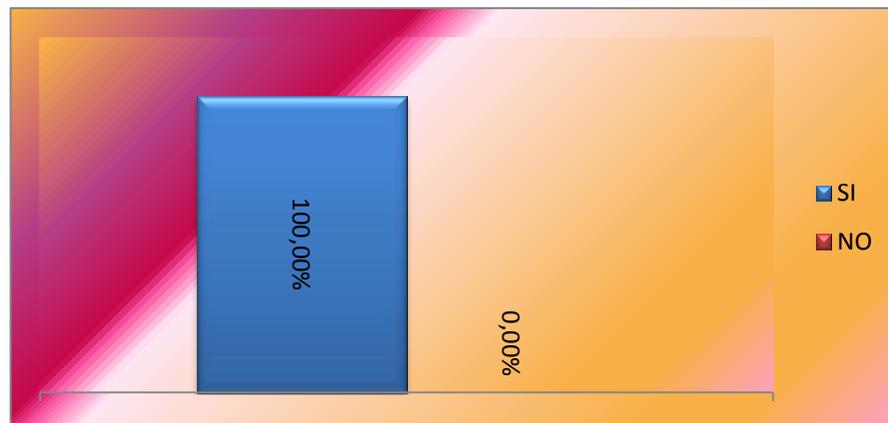
Autor: Holger Guillermo Montaña

Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	8	100,00	0	0



Autor: Holger Guillermo Montaña

Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

En relación a que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, los encuestados manifiestan que sí el 100%; demostrando de esta manera que la gestión pedagógica en la institución fomenta la producción de diagnósticos y soluciones a la diversidad de potencialidades que tiene la comunidad.

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Una reingeniería de procesos	8	100,00	0	0
b	Plan estratégico	8	100,00	0	0
c	Plan Operativo Anual	8	100,00	0	0
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	7	87,50	1	12,50



Autor: Holger Guillermo Montaña

Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

En base a los resultados obtenidos podemos inferir que en la Institución educativa que usted dirige se ha realizado: Una reingeniería de procesos, el 100% contestan que sí, Plan estratégico el 100% que sí, Plan Operativo Anual, el 100% que sí, Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes, el 87,50% contestan que sí y el 12,50 que no. Estos porcentajes se dan como consecuencia de que en la institución si ha existido preocupación por tener todos estos instrumentos de desarrollo institucional.

6.2. De la encuesta a docentes

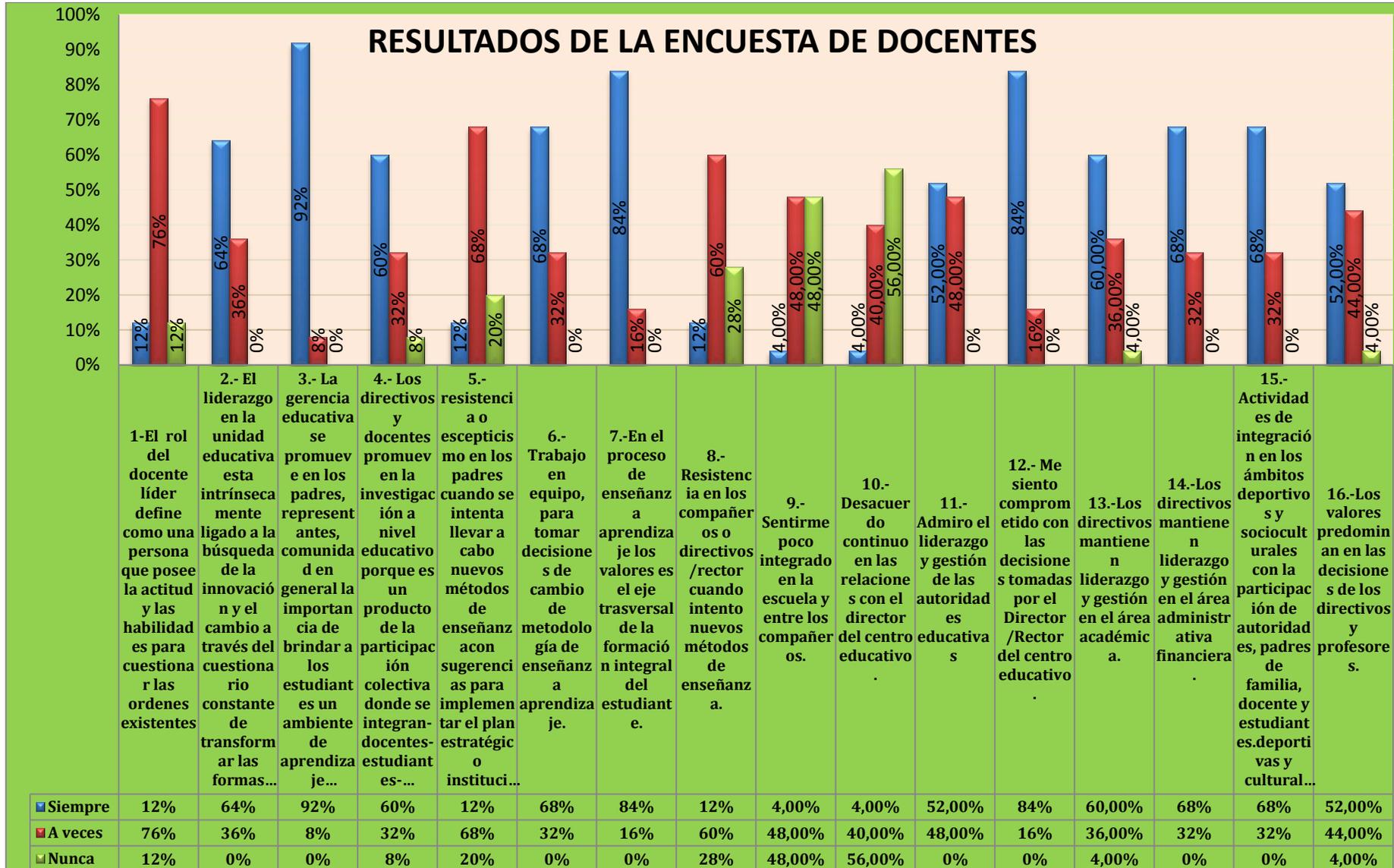
Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1.- El rol del docente líder define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes	3	12%	19	76%	3	12%
2.- El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	16	64%	9	36%	0	0%
3.- La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónica, seguro y estimulante.	23	92%	2	8%	0	0%
4.- Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran-docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes –consejos comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	15	60%	8	32%	2	8%
5.- resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	12%	17	68%	5	20%
6.- Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología	17	68%	8	32%	0	0%

de enseñanza aprendizaje.						
7.-En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	21	84%	4	16%	0	0%
8.-Resistencia en los compañeros o directivos/rector cuando intento nuevos métodos de enseñanza.	3	12%	15	60%	7	28%
9.-Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	4,00%	12	48,00%	12	48,00%
10.- Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	4,00%	10	40,00%	14	56,00%
11.-Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	13	52,00%	12	48,00%	0	0%
12.- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director /Rector del centro educativo.	21	84%	4	16%	0	0%
13.-Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	15	60,00%	9	36,00%	1	4,00%
14.-Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	17	68%	8	32%	0	0%
15.- Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes.	17	68%	8	32%	0	0%
16.-Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	52,00%	11	44,00%	1	4,00%

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE DOCENTES



Autor: Holger Guillermo Montaña

Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

De los Docentes:

En base a los resultados obtenidos se puede inferir que el 12% de los docentes señalan que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 76% a veces y el 12% nunca; por lo que podríamos concluir que las órdenes no siempre son cuestionadas por los docentes.

En relación a el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, el 64% responden que siempre y el 36% a veces; lo que permite concluir que el liderazgo, innovación y cambio siempre están juntos.

De acuerdo a los datos obtenidos en relación a 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 92% responden que siempre y el 8% a veces; dejando ver claramente la gerencia educativa tiene gran influencia en el desarrollo de los aprendizajes de manera armónica, segura y estimulante.

En base a que los Directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-concejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, el 60% contestaron que siempre, el 32% a veces y el 8% nunca; concluyendo que la investigación a nivel educativo no se desarrolla en su totalidad.

De acuerdo a la representación gráfica podemos observar que la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza están en un 12% de siempre, el 68% a veces y el 20% nunca, lo que implica que en un gran porcentaje a veces existe resistencia o escepticismo por los nuevos métodos de enseñanza.

Del total de los docentes encuestados, el 68% manifiestan que siempre existe el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 32% a veces; lo que indica que en la institución se toma decisiones en equipos de trabajo.

En base a que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 84% contestan que siempre y el 16% que a veces; observándose que un porcentaje mayor establece que los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.

En relación a la resistencia en los compañeros o directivos/rector cuando intento nuevos métodos de enseñanza, el 12% contestan que siempre, el 60% a veces y el 28% nunca; lo que demuestra que en la institución si existe la libertad para proponer nuevos métodos de enseñanza.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación a sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros, el 4% contestan que siempre, el 48% a veces y el 48%. Lo que permite concluir que existe una elevada autoestima por parte de los docentes tanto individualmente como colectivamente.

Cuando se pregunta sobre desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 4% contesta que siempre, el 40% a veces y el 56%; demostrando que los actores de la institución resuelven sus conflictos a través del diálogo y la comunicación efectiva.

En relación a que Admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 52% contestan que siempre y el 48%, notándose que los docentes tienen un gran respeto por los niveles de autoridad que se dan en la institución.

En relación a sentirse comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo, el 84% contestan que siempre y el 16% a veces; demostrando de esta manera que existe una relación de compromiso por el desarrollo institucional.

En base a los resultados obtenidos podemos inferir que el 60% de los docentes indican que los Directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica,

el 36% a veces y el 4% nunca, Estos porcentajes se dan como consecuencia de la preocupación que tienen los directivos institucionales por mantener el liderazgo en el área académica.

En relación a que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera manifestaron lo siguiente: el 68% siempre y el 32% a veces; demostrando de esta manera que la institución brinda transparencia y liderazgo en el área financiera.

En base a los resultados obtenidos podemos inferir que el 62% de los encuestados están en actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 32% a veces, estos porcentajes se dan como consecuencia de las actividades planificadas por la institución durante el año lectivo.

En base a los resultados obtenidos podemos inferir que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores en el 52% siempre, el 44% a veces y el 4% nunca. Estos porcentajes se dan como consecuencia de la aplicación de un proyecto de valores como política institucional.

6.3 De la encuesta a Estudiantes

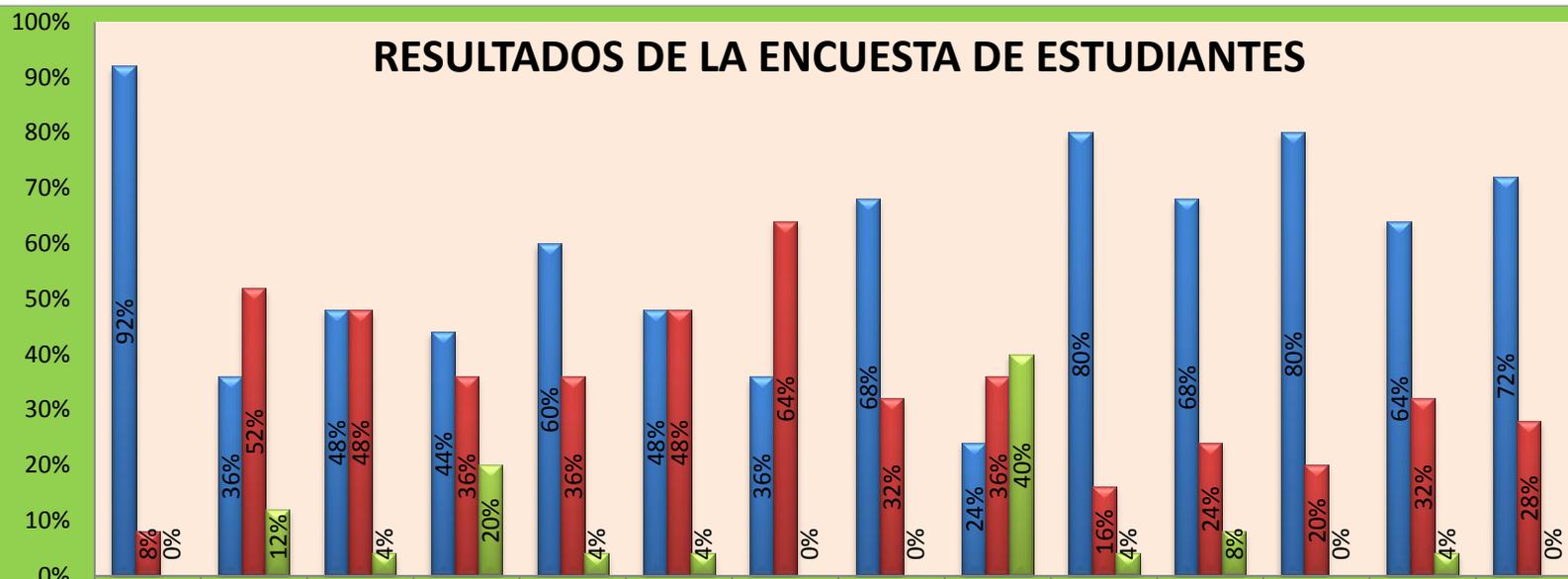
Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1.- El director/rector tiene en cuenta las opciones de los docentes y estudiantes	23	92%	2	8%	0	0%
2.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	9	36%	13	52%	3	12%
3.- El liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	12	48%	12	8%	1	4%
4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas de clases	11	44%	9	36%	5	20%
5.- En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma, y en el mismo tiempo.	15	60%	9	36%	1	4%
6.- Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	12	48%	12	48%	1	4%
7.- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	9	36%	16	64%	0	0%
8.- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la motivación, la variedad la participación y la interacción con los docentes	17	68%	8	32%	0	0%
9.- Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	24%	9	36%	10	40%
10.- En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	20	80%	4	16%	1	4%

11.-Es el profesor quien decide que se hace en esta clase	17	68%	6	24%	2	8%
12.- Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación de los docentes	20	80%	5	20%	0	0%
13.-Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo con las autoridades educativas.	16	64%	8	32%	1	4%
14.-La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	18	72%	7	28%	0	0%

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE ESTUDIANTES



1.- El director/rector tiene en cuenta las opciones de los docentes y estudiantes	92%	8%	0%
2.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	36%	52%	12%
3.- El liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas es el que observamos cotidianamente en el ambiente escolar.	48%	48%	4%
4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas de clases	44%	36%	20%
5.- En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma, y en el mismo tiempo.	60%	36%	4%
6.- Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	48%	48%	4%
7.- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes desarrollen	36%	64%	0%
8.- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la motivación, la variedad la participación y la interacción con los docentes	68%	32%	0%
9.- Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	24%	36%	40%
10.- En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	80%	16%	4%
11.- Es el profesor quien decide que se hace en esta clase	68%	24%	8%
12.- Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación de los docentes	80%	20%	0%
13.- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo con las autoridades educativas.	64%	32%	4%
14.- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	72%	28%	0%

	Siempre	A veces	Nunca
1.- El director/rector tiene en cuenta las opciones de los docentes y estudiantes	92%	8%	0%
2.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	36%	52%	12%
3.- El liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas es el que observamos cotidianamente en el ambiente escolar.	48%	48%	4%
4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas de clases	44%	36%	20%
5.- En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma, y en el mismo tiempo.	60%	36%	4%
6.- Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	48%	48%	4%
7.- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes desarrollen	36%	64%	0%
8.- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la motivación, la variedad la participación y la interacción con los docentes	68%	32%	0%
9.- Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	24%	36%	40%
10.- En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	80%	16%	4%
11.- Es el profesor quien decide que se hace en esta clase	68%	24%	8%
12.- Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación de los docentes	80%	20%	0%
13.- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo con las autoridades educativas.	64%	32%	4%
14.- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	72%	28%	0%

Autor: Holger Guillermo Montaña

Fuente: Datos tomados del archivo maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís

De los Estudiantes:

En base a los resultados obtenidos se puede inferir que los estudiantes señalan que el Director/ Rector tiene en cuenta las opciones de los docentes y estudiantes, el 92% siempre, el 8% a veces, con que el director y rector toman en cuenta las opciones de estudiantes y docentes; por lo que podríamos concluir que existe el respeto a las opiniones.

En relación a que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, los estudiantes responden, el 36% que siempre, el 52% a veces, y el 12% nunca, lo que permite concluir que las autoridades si escuchan los problemas que tienen los estudiantes.

De acuerdo a los datos obtenidos en relación a el liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, el 48% responde que siempre, el 8% a veces y el 4% a veces; dejando ver claramente que el liderazgo siempre está en las actividades cotidianas.

En base a que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, los estudiantes manifiestan que el 44% siempre, el 36% a veces y el 20% nunca; concluyendo que los estudiantes de la institución consideran que los docentes no hacen propuestas nuevas para el desarrollo de sus clases.

De acuerdo a la representación gráfica podemos observar que el 60% siempre está de acuerdo en que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma, y en el mismo tiempo, el 36% a veces y el 4% nunca, lo que implica que los y las estudiantes aceptan que los docentes les gusta enviar tareas para que se cumplan de la misma forma y en el mismo tiempo.

Del total de estudiantes encuestados, el 48% señalan que siempre están de acuerdo en que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, el 48% a veces y el 4% manifiesta que nunca; lo que indica que la institución a

través de las planificaciones didácticas solicita a los docentes iniciar sus clases con procesos de sensibilización para la motivación de los estudiantes.

En base a que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 36% manifiesta que siempre, el 64% a veces y el 0% nunca; observándose que un porcentaje mayor de estudiantes aceptan que los docentes proponen actividades innovadoras para sus clases.

En relación a los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad la participación y la interacción con los docentes, los encuestados manifiestan el 68% que siempre, el 32% a veces y el 0% nunca; lo que demuestra que las clases son llevadas a cabo mediante la interacción con los estudiantes.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación a que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 24% manifiestan que siempre, el 36% a veces y el 40% nunca. La diferencia de los porcentajes anteriores manifiesta que los docentes no se preocupan por los problemas que tienen los estudiantes.

Cuando se pregunta que, en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión los estudiantes manifiestan el 80% siempre, el 16% a veces y el 4% nunca; demostrando que en su mayoría los docentes dan oportunidad para la opinión de los estudiantes.

En relación a que es el profesor quien decide que se hace en clase, los encuestados opinan el 68% que siempre, el 24% a veces y el 8% nunca notándose que los estudiantes comparten con el criterio que los docentes son quienes deciden en las aulas.

En relación a que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, el 80% siempre, el 20% a veces; demostrando de esta manera que la institución brinda una educación colectiva, a través de grupos de trabajo.

En base a los resultados obtenidos podemos inferir que el 64% de los estudiantes manifiestan que siempre están completamente de acuerdo con el

criterio de que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 32% a veces y el 4% nunca, estos resultados se dan como consecuencia de que las autoridades realizan su gestión adecuadamente.

En relación a la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 72% contestan que siempre, el 28% a veces; demostrando de esta manera que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

6.4. De los padres de familia

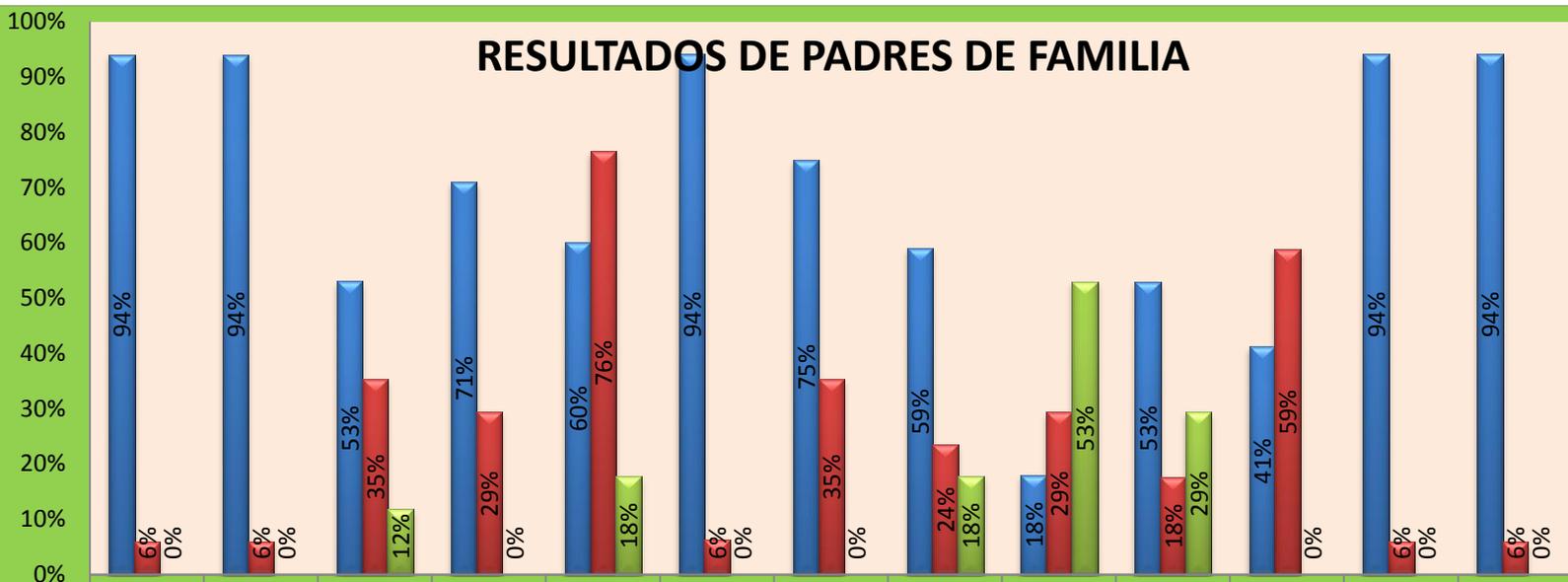
Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1.- Considera usted que los padres y representantes deben mantener comunicación constante con los directivos y docentes de la institución.	16	94,12%	1	5,88%	0	0%
2.- Asiste usted a las convocatorias realizadas por las autoridades de la institución?	16	94,12%	1	5,88%	0	0%
3.- Recibe usted, por parte de las autoridades, asesoría u orientación para integrarse con facilidad al centro educativo?	9	52,94%	6	35,29%	2	11,76%
4.- Son respetadas las actividades planificadas para el año lectivo, por el comité de padres de familia?	12	70,59%	5	29,41%	0	0%
5.- Usted sugiere a las autoridades y docentes ideas para planificar estrategias que generen la integración institucional?	1	5,88%	13	76,47%	3	17,65%
6.- Considera usted que es necesario e importante la integración familia – institución, para apoyar el desarrollo de la comunidad educativa?	16	94,12%	1	5,88%	0	0%
7.- Cree usted que los padres y representantes deben colaborar con el liderazgo institucional?	11	64,71%	6	35,29%	0	0%
8.- Considera usted que debe existir un predominio de las actividades administrativas en relación con las						

actividades académicas de la institución?	10	58,82%	4	23,53%	3	17,65%
9.- Cree usted que las tareas de planeación y evaluación deben ser vistas tan sólo como acciones de cumplimiento meramente administrativo?	3	17,64%	5	29,41%	9	52,94%
10.- Cree usted que rendimiento académico y disciplinario de los alumnos deben ser observados como responsabilidades ajenas a directivos?	9	52,94%	3	17,64%	5	29,41%
11.- Considera usted que los temas que se abordan en las reuniones, se tratan en relación con su función como directivo institucional?	7	41,18%	10	58,82%	0	0%
12.- Considera usted que las relaciones entre el personal docente y directivo fortalecen la imagen de la institución ante la comunidad?	16	94,12%	1	5,88%	0	0%
13.- Considera usted que se debe propiciar el diálogo y comunicación entre la escuela con instancias de autoridad educativa?	16	94,12%	1	5,88%	0	0%

RESULTADOS DE PADRES DE FAMILIA



	1. Considera usted que los padres y representantes deben mantener comunicación constante con los directivos y docentes de la institución.	2. Asiste usted a las convocatorias realizadas por las autoridades de la institución.	3. Recibe usted, por parte de las autoridades, asesoría u orientación para integrarse con facilidad al centro educativo.	4. Son respetadas las actividades planificadas para el año lectivo, por el comité de padres de familia.	5. Usted sugiere a las autoridades y docentes ideas para planificar estrategias que generen la integración institucional.	6. Considera usted que es necesario e importante la integración familia - institución, para apoyar el desarrollo de la comunidad educativa.	7. Cree usted que los padres y representantes deben colaborar con el liderazgo institucional.	8. Considera usted que debe existir un predominio de las actividades administrativas en relación con las actividades académicas de la institución.	9. Cree usted que las tareas de planeación y evaluación deben ser vistas tan sólo como acciones de cumplimiento meramente administrativo.	10. Cree usted que el rendimiento académico y disciplinario de los alumnos deben ser observados como responsabilidades ajenas a directivos.	11. Considera usted que los temas que se abordan en las reuniones, se tratan en relación con su función como directivo institucional.	12. Considera usted que las relaciones entre el personal docente y directivo fortalecen la imagen de la institución ante la comunidad.	13. Considera usted que se debe propiciar el diálogo y comunicación entre la escuela con instancias de autoridad educativa.
■ Siempre	94%	94%	53%	71%	60%	94%	75%	59%	18%	53%	41%	94%	94%
■ A veces	6%	6%	35%	29%	76%	6%	35%	24%	29%	18%	59%	6%	6%
■ Nunca	0%	0%	12%	0%	18%	0%	0%	18%	53%	29%	0%	0%	0%

De los Padres de Familia:

En base a los resultados obtenidos se puede inferir que el 94,12% de los padres de familia señalan que siempre los padres y representantes deben mantener comunicación constante con los directivos y docentes de la institución y el 5,88% a veces; por lo que podríamos concluir que los padres de familia y representantes consideran que es importante la comunicación entre directivos, docentes y padres de familia.

En base a los resultados obtenidos se puede inferir que el 94,12% de los padres de familia señalan que siempre los padres y representantes acuden a las convocatorias realizadas por la y el 5,88% a veces; por lo que podríamos concluir que los padres de familia y representantes consideran que es importante asistir a las convocatorias realizadas por la institución.

De acuerdo a los datos obtenidos el 52,94% de los padres de familia, manifiestan que están de acuerdo en que siempre reciben, por parte de las autoridades, asesoría u orientación para integrarse con facilidad al centro educativo, el 35,29% a veces y el 11,76 nunca; dejando ver claramente que existe una división de criterios sobre el recibimiento de asesoría u orientación para integrarse con facilidad al centro educativo por parte de las autoridades.

En base al respeto de las actividades planificadas para el año lectivo, por el comité de padres de familia por parte de la institución, el 70,49% de los padres de familia, manifiestan que siempre son respetadas actividades planificadas para el año lectivo, por el comité de padres de familia que es un porcentaje muy significativo, y el 29,41% señalan que a veces existe el respeto por las actividades planificadas; concluyendo que las autoridades y docentes brindan el apoyo suficiente y la confianza necesaria a los padres de familia, lo que permite mejorar el desarrollo institucional.

De acuerdo a la representación gráfica podemos observar que el 5,88% de los padres de familia encuestados señalan que siempre sugieren a las autoridades y docentes ideas para planificar estrategias que generen la integración institución, a diferencia del 76,47% que es el mayor porcentaje, manifiestan que a veces lo hacen, y el 17,65% nunca lo hacen, lo que implica

que los padres de familia no tienen la predisposición sugerir ideas para el desarrollo institucional.

Del total de padres de familia encuestados, el 94,12% señalan que siempre es necesario e importante la integración familia – institución, para apoyar el desarrollo de la comunidad educativa, a veces el 5,88, lo que indica que la institución a través de sus directivos y docentes brindan espacios para la integración de todos sus estamentos para el desarrollo de la comunidad educativa.

En base a que los padre de familia que los padres y representantes deben colaborar con el liderazgo institucional, respondieron el 64,71% siempre deben hacerlo, el 35,29% a veces; observándose el interés por parte de los padres de familia a colaborar con el liderazgo institucional.

En relación a que debe existir un predominio de las actividades administrativas en relación con las actividades académicas de la institución, el 58,82%, contesta que siempre, el 23,53% A veces y el 17,65% nunca ; lo que demuestra que en los padres de familia no existe una definición clara entre el ámbito administrativo y pedagógico.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación a que las tareas de planeación y evaluación deben ser vistas tan sólo como acciones de cumplimiento meramente administrativo, los padres de familia contestan en los siguientes porcentajes: siempre el 17,64%, 29,41% A veces, y el 52,94% Nunca. Esta diferencia de Nunca demuestra que el proceso educativa no debe ser visto como una actividad intrascendente en la institución, sino que debe involucrar lo pedagógico con lo administrativo.

Cuando se pregunta que el rendimiento académico y disciplinario de los alumnos deben ser observados como responsabilidades ajenas a directivos, los padres de familia contestaron, siempre el 52,94%, el 17,64% a veces y el 29,41% nunca; demostrando que tienen un desconocimiento del rol que deben cumplir docentes y directivos.

En relación a que los temas que se abordan en las reuniones, se tratan en relación con su función como directivo institucional, los resultados fueron: el 41,18% siempre, y el 58,82% a veces, notándose que los padres de familia conocen cuáles son las funciones de los directivos institucionales.

En relación a que las relaciones entre el personal docente y directivo fortalecen la imagen de la institución ante la comunidad, el 94,12% de los padres de familia manifestaron Siempre, el 5,88 A Veces; demostrando de esta manera que las relaciones entre docentes y directivos son importantes para fortalecer la imagen institucional.

En base a los resultados obtenidos podemos inferir que el 94,12% de los padres de familia indican que Siempre es importante propiciar el diálogo y comunicación entre la escuela con instancias de autoridad educativa, el 5,88% A Veces. Estos porcentajes se dan como consecuencia de la importancia que tiene para los padres de familia estos procesos de interrelación educativa.

6.5. De la Entrevista a Directivos.

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?	Es aquella actitud que permite entrar en dialogo con el otro y buscar acuerdos y consensos, intercambio de idea La información se limita a dar informaciones sobre acontecimientos	4		0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que complete el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	Proyecto educativo, Reglamento interno, Código de convivencia	4		0
3	¿Cómo Actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Espacios de dialogo para mediar con las partes involucradas	4		0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Estar actualizado, comunicativo, amable, dirige, orienta, leal, firme, exigente, justo, equitativo	4		0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo comunicativo, de consensos, democrático	4		0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Morales, sociales, religiosos Respeto, disciplina, solidaridad,	4		0

		sencillez, puntualidad, alegría			
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Responsabilidad, amistad, respeto compañerismo Disciplina, solidaridad	4		0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Hipocresía, falta de identidad Impuntualidad, egoísmo, deslealtad, envidia, calumnia, orgullo, soberbia	0		4

Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>PROBLEMA 1 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos</p>	<p>No existe innovación y actualización del discurso sobre la gestión del líder para involucrar a otras personas en la toma de decisiones</p>	<p>Limitación en el ejercicio profesional para el trabajo en equipo.</p>
	<p>Poco interés de las autoridades por aceptar las sugerencias de los líderes de los grupos de trabajo.</p>	<p>Desmotivación en el trabajo de los líderes de grupo para usar las diferentes formas de gestión a fin de influenciar en las actitudes de sus integrantes.</p>
	<p>ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo</p>	<p>Se da sentido humano a la administración.</p>
	<p>No existe una definición clara sobre lineamientos de gestión y liderazgo educativo para orientar adecuadamente la toma de decisiones.</p>	<p>Escasa solución de los problemas debido a que no se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines establecidos por la organización.</p>
<p>PROBLEMA 2 Su administración y liderazgo del centro educativo promueve: El desarrollo profesional de los docentes Vivencia de valores institucionales y personales</p>	<p>Escaso liderazgo para escuchar las necesidades que tienen los integrantes de la comunidad educativa.</p>	<p>Desgaste de la imagen del líder de la institución con tendencia a la desorganización institucional.</p>
	<p>No asumir compromisos haciendo creer que todo marcha bien</p>	<p>Desprestigio institucional, concibiendo que la realidad no es de su competencia.</p>
	<p>Aislamiento de la institución del ámbito del humanismo en relación con el entorno en el cual se inserta el centro educativo.</p>	<p>Ejercicio del liderazgo carente de valores personales e institucionales que pueda atender las individualidades profesionales de cada docente.</p>
	<p>Liderazgo concebido como complemento de las otras actividades que tiene el líder del centro y no como</p>	<p>Poco interés por mejorar el ejercicio profesional centrado en valores humanos y cristianos.</p>

	el dinamismo de cambio y transformación institucional.	
PROBLEMA 3 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar con la disminución del número de estudiantes por aula	Práctica educativa con liderazgo irrelevante	Dificultad de directivos y docentes para involucrar a todos los alumnos en el desarrollo del conocimiento
	Acaparamiento de estudiantes por parte del directivo institucional	Procesos de aprendizaje verbalista
	Escasa motivación para el aprendizaje en el cual no se puede lograr considerar las particularidades de los estudiantes.	Desinterés por la participación espontánea de los estudiantes en la construcción del conocimiento.
	Limitadas sugerencias del Departamento de Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil para la toma de decisiones institucionales.	Dificultad para lograr procesos de enseñanza-aprendizaje adecuados durante todo el año lectivo.
PROBLEMA 4 Resistencia en los compañeros o directivos/rector cuando intento nuevos métodos de enseñanza	El liderazgo por parte de docentes en cada una de las aulas está orientado a dar importancia a los contenidos antes que a los procesos.	Uso de técnicas inadecuadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
	Débil formación profesional orientada a la repetición y resultados	Actitud de rebeldía ante innovaciones metodológicas
	La institución no contempla en su plan operativo la necesidad de actualizar a los docentes en el ámbito metodológico.	Poco dinamismo en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
	Desmotivación de los docentes para aceptar sugerencias que permitan mejorar su ejercicio profesional	Conflictos en la relación directivos-docentes-estudiantes.
PROBLEMA 5 Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	No existe el trabajo en grupo	Desarticulación en la toma de decisiones
	Poca apertura de los directivos al diálogo	Alejamiento institucional
	Interés personal por otras actividades	Incapacidad profesional
	Falta de identidad	Alejamiento por el desarrollo institucional
PROBLEMA 6	Desconocimiento de fines y objetivos que persigue el	Baja autoestima por parte de los docentes en sus

Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	centro educativo cumplir en bien de los estudiantes que se educan en el centro.	relaciones internas y externas.
	Desinterés de los docentes para su vinculación con el desarrollo institucional.	Trabajo institucional aislado.
	Limitada capacidad de liderazgo a nivel directivo para fortalecer el trabajo compartido para el desarrollo institucional.	Fragilidad en las relaciones interpersonales como organizacionales.
	Débil acercamiento del líder educativo hacia las individualidades de los docentes.	Práctica educativa desvinculada de los fines y propósitos que tiene la institución
PROBLEMA 7 Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	Desinterés por la aplicación del marco normativo establecido en el código de la niñez y adolescencia.	Educación orientada a generar rebeldía en los estudiantes.
	Trabajo docente visto como una actividad secundaria	Proceso de enseñanza-aprendizaje desvinculada de los verdaderos intereses de los estudiantes.
	Prácticas curriculares verticales en donde el docente no escucha las opiniones de estudiantes	Fomento del egoísmo en donde el docente no es visto como el amigo que escucha los problemas estudiantiles.
	Ausencia de políticas claras de liderazgo docente y directivo institucional en el cual se incluya la necesidad de conocer las problemáticas estudiantiles	Educación orientada a las necesidades e intereses de los estudiantes.
PROBLEMA 8 Rara vez se llena a cabo nuevas ideas de clases	Desactualización en nuevos método y técnicas de enseñanza-aprendizaje	No se orientan los procesos ni se alcanzan los objetivos educativos.
	Escaso asesoramiento pedagógico	Baja calidad educativa
	Poca dedicación a la investigación	Labor deficiente en el aula
	Despreocupación de las autoridades	La planificación es inadecuada
PROBLEMA 9 Las autoridades hablan más que escuchan los	Trato descomedido a los estudiantes	Estancamiento en el que hacer educativo
	Poca práctica de valores	
	Despreocupación de los	Baja autoestima estudiantil

problemas de los estudiantes.	directivos por los intereses de los estudiantes	
	Escasa comunicación entre docentes y directivos sobre los problemas estudiantiles	Frustración de los estudiantes
PROBLEMA 10 Recibe usted, por parte de las autoridades, asesoría u orientación, para integrarse con facilidad al centro educativo.	Pluriempleo de los directivos	Conflicto en la toma de decisiones
	Formación directiva inadecua	Pérdida de oportunidades de crecimiento
	Baja autoestima de los directivos	Conflictos en la relación docente-directivo
	Desinterés por el desarrollo institucional	Estancamiento de la institución
PROBLEMA 11 Usted sugiere a las autoridades y docentes ideas para planificar estrategias que generen la integración institucional	Dependencia de las decisiones que toman los directivos institucionales.	Ausencia de liderazgo docente para proponer alternativas de innovación en los diferentes ámbitos institucionales.
	Negativa para asumir su compromiso con el desarrollo institucional.	Rol profesional en decaimiento
	Ausencia de gestión y liderazgo directivo como docente para motivar la integración institucional.	Desvinculación entre directivos-docentes, docentes-docentes, docentes-estudiantes,
	Escasa relación entre todos los estamentos institucionales.	Trabajo directivo y docente ajeno a las políticas institucionales.
PROBLEMA 12 Cree usted que rendimiento académico y disciplinario de los alumnos deben ser observados como responsabilidades ajenas a directivos	Desconocimiento de los roles que deben cumplir directivos, docentes y padres de familia en su relación con la institución educativa.	Incumplimiento con las responsabilidades que deben cumplir con el desarrollo institucional.
	Despreocupación de los directivos por socializar los deberes y derechos que tienen los padres de familia en su relación con la institución.	Padres de familia desvinculados del desarrollo institucional.
	Falta compromiso de padres de familia con la institución	No asistencia de padres o representantes a las reuniones realizadas por los directivos o docentes de la institución.
	Escasa motivación para la aceptación de responsabilidades que deben tener padres de	Dificultades para cumplir con las tareas asignadas.

	familia o representantes con la institución.	
<p>PROBLEMA 13</p> <p>Existencia de antivalores como Hipocresía, falta de identidad Impuntualidad, egoísmo, deslealtad, envidia, calumnia, orgullo, soberbia</p>	Dificultades para la práctica de valores como una alternativa de beneficio institucional fortaleciendo la convivencia entre todos.	Problemas internos y externos con grandes incidencias en el desenvolvimiento organizacional.
	Prevalencia de intereses personales más que institucionales	Desvinculación de la filosofía institucional.
	Ausencia de identidad institucional	Actitud negativa frente a las necesidades institucionales.
	Escaza gestión administrativa para implementar conferencias de valores como política institucional.	Débil desarrollo institucional.

7. DISCUSIÓN.

Luego de realizar un análisis del marco teórico y la posterior revisión estadística, es importante determinar el aporte que esta investigación pretende incluir en el campo de la educación especialmente en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores que se llevan a cabo en la Unidad Educativa San Francisco de Asís de la ciudad de Loja año lectivo 2010-2011.

Con las informaciones obtenidas a través de todas las fuentes se realizó un proceso de triangulación que ha permitido contrastar las informaciones sobre el tema de investigación a través de diferentes fuentes, de esta manera se puede comprobar si las informaciones recibidas de parte de los encuestados y entrevistados son reales. Sin embargo cabe anotar que en algunas informaciones existía un acuerdo unánime entre las diversas fuentes y en otras se han detectado ciertas diferencias influyendo en las conclusiones de la investigación. Este proceso de triangulación (directivos, docentes padres de familia) como a su vez las fuentes de información, encuestas y entrevistas, como una estrategia cualitativa-cuantitativa han sido de gran utilidad permitiendo realizar un acercamiento con las fuentes de información a quienes se les aplicó el instrumento de investigación para la recolección de datos.

Para mantener la coherencia con la estructura propuesta es importante denotar que son los objetivos tanto generales como específicos, quienes han orientado esta investigación de los cuales se desprenderán las conclusiones y recomendaciones como un aporte de este estudio.

En relación a los instrumentos aplicados a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, se destaca que los ítems estaban formulados en función de los cumplimientos de la gestión, liderazgo y valores que se ejecuta en la institución centro de la investigación, cumpliendo así los objetivos propuestos.

En lo referente a los directivos, se observa que la gestión y liderazgo está presente en este nivel, el mismo que orienta y controla responsabilidades a cumplir a fin de alcanzar de manera positiva los objetivos institucionales establecidos en el proyecto educativo institucional, el mismo que oferta un

mejoramiento de la calidad de la educación frente al tercer milenio, haciéndolo con responsabilidad.

Es importante resaltar que los directivos están interesados en ofrecer mejores niveles de aprendizaje a través de la organización de equipos de trabajo, como también en buscar un clima de respeto en la toma de decisiones, pero que quizá este aspecto tenga su debilidad cuando falta integrar nuevas formas de innovación para la toma de decisiones.

La gestión y liderazgo en la institución objeto de investigación, genera un debate interno, ya que los directivos no dan paso a la autonomía en los grupos de trabajo para la toma de decisiones, generando cierto grado de incertidumbre por las responsabilidades que le son asignadas, a más de este criterio se suma la no aceptación espontánea hacia los grupos de trabajo, como la generación de innovaciones curriculares para los procesos didácticos pedagógicos por parte de los docentes, aspecto que contribuye a obstaculizar mejores aprendizajes en los estudiantes.

La interrelación directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, es considerada como importante, sin embargo tanto directivos como docentes evaden su compromiso de atención a las necesidades e intereses que tienen los estudiantes para insertar nuevas propuestas en el centro educativo, propuestas que se deben desarrollar para favorecer la comprensión de los valores que tiene la integración colectiva desde el reconocimiento de sus diferencias individuales y colectivas.

En esta perspectiva de análisis y discusión de las acepciones de gestión, liderazgo y valores educativos, se conciben como procesos inherentes al fortalecimiento de la Institución, que invitan a la autonomía institucional en el marco de los objetivos, misión, visión y políticas que permitan enriquecer los procesos señalados y especialmente los pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. Sin embargo llama la atención la presencia de antivalores como la impuntualidad, irrespeto hacia las autoridades y entre docentes, hipocresía, deslealtad, calumnia, envidia, egoísmo, a pesar de que la práctica de los valores están presentes en toda la acción educativa, es decir desde su planificación cuando los docentes afirman

que se los práctica y los directivos se oponen a este criterio, aspecto que debe ser considerado como importante por las autoridades educativas para su análisis y posterior propuesta de cambio.

Desde lo pedagógico, se demuestra la existencia de una direccionalidad macro, es decir de un proyecto educativo institucional que promueve el logro de aprendizajes significativos por parte de los estudiantes con la participación activa de directivos y docentes en su conjunto, reconociendo la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, las diferencias individuales y colectivas. Por ello, la Unidad Educativa San Francisco de Asís se preocupa por mantener un liderazgo con visión una visión educativa orientada a formar hombres y mujeres identificados/as consigo mismo, la naturaleza y con Dios desde la experiencia del carisma franciscano, como una institución pionera de la nueva educación que incidirá en la transformación de la realidad, del contexto mundial, nacional y local, capaces de construir proyectos para el bien común dentro de la institución y fuera de ella incentivando el trabajo en equipo.

Cabe señalar que una parte importante de los profesores se encuentra comprendida entre 45 y 54 años de edad y casi todos los jefes de áreas, comisiones y departamentos tienen alrededor de 20 años en el ejercicio docente, criterio que no es una variable de impedimento para la integración en los grupos de trabajo y la participación de las responsabilidades asignadas, al respecto debo señalar que existe preocupación por el aislamiento personal de la institución hacia la aceptación del trabajo colectivo contradiciendo la aspiración de la institución.

La participación de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia fue espontánea para brindar información sobre el objeto de estudio, sin embargo el posterior análisis descriptivo es numeroso, pues es evidente que la investigación es de tipo descriptivo y por esta razón se exponen de manera cualitativa-sintética los resultados de los cuadros estadísticos que me parecen oportunos para caracterizar la gestión, liderazgo y valores que se llenan a acabo en la Unidad Educativa objeto de estudio.

8.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Este trabajo da respuesta a numerosos interrogantes mediante un proceso de investigación que ha conducido a unas conclusiones. Los datos obtenidos en cada uno de los pasos de la investigación se han expuesto en un informe descriptivo recogido en las páginas precedentes y después se han interpretado a la luz de las teorías que sustentan la investigación, dando lugar así a los informes descriptivos-analíticos.

Las conclusiones que se presentan a continuación constituyen un eslabón entre el problema inicialmente planteado y la propuesta de mejora con las que se realizó este trabajo, cuya misión fundamental es aportar con el desarrollo del centro educativo. Con la finalidad de facilitar dicho proceso de interpretación es importante estructurar las conclusiones siguiendo un hilo conductor lógico que se plasma en los siguientes:

1. Que los directivos no delegan funciones de responsabilidad para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, lo que puede convertirse en uno de los factores para que no reine un clima de armonía para la toma de decisiones. Esto merece especial atención, si se pretende lograr de una manera eficaz involucrar a todos los integrantes de la institución, esto se refleja en el hecho de que el 60% de los encuestados consideró que no han sido tomados en cuenta con delegaciones que impliquen tomar decisiones para resolver conflictos.
2. Existe un inadecuado desarrollo profesional de los docentes, como la vivencia de los valores personales como institucionales, ya que se manifiesta que nunca ha existido esta motivación, siendo un factor desfavorable para la gestión y liderazgo directivo cuando no reciben el apoyo de los directivos durante la ejecución de las actividades dentro del aula, no se escucha las necesidades que tienen los integrantes de la comunidad educativa para su desarrollo personal y profesional y de aula, subestimando la calidad educativa y contradiciendo lo expuesto en el Proyecto Educativo Institucional.

3. Existe resistencia y desacuerdo en sus relaciones con los directivos y compañeros, cuando se intenta introducir nuevos métodos de enseñanza, como también para su integración a la escuela, ya que los mismos responden que se actúa negativamente mereciendo especial atención, situación que se opone a lo expuesto en el proyecto educativo en donde se resalta la importancia del trabajo colectivo, cooperación mutua para la innovación permanente.
4. Los estudiantes encuestados dan a conocer que tanto directivos como docentes no se interesan por los problemas estudiantiles, actitud que no es nada satisfactoria, ya que la relación educativa no puede darse significativamente si no existe el compromiso directivo y docente de ser los guías y orientadores de su formación, esto se infiere ya que la gestión y liderazgo deber estar en permanente relación ofreciendo sugerencias pertinentes para que se pueda establecer un proceso educativo fortalecido.
5. Los padres de familia no reciben por parte de las autoridades la información necesaria para que los padres de familia se integren a la comunidad educativa, demostrando que la gestión y liderazgo no ha sido identificado por parte de las autoridades.
6. Existen serias deficiencias en la puesta en práctica de los valores institucionales, debido a que existe una insuficiente integración entre los docentes, impidiendo la armonía institucional, influyendo negativamente en la proyección de su ejemplo hacia formación integral de los estudiantes.

RECOMENDACIONES

En función de las conclusiones derivadas de este estudio surgen las siguientes recomendaciones:

1. Exhortar a los directivos institucionales a mantener un clima organizacional óptimo a través de la delegación de responsabilidades para la toma de decisiones en pos de solucionar conflictos, como un estímulo de reconocimiento a las instancias de decisión que ostenta en el proceso de desarrollo institucional. creando un clima organizacional óptimo, para que ello sirva de estímulo a los docentes y demás integrantes de la comunidad educativa para su desarrollo profesional y personal.
2. Crear espacios de profesionalización para establecer una mayor exigencia tanto ética como profesional especialmente en las categorías en las cuales se exijan mayor atención tales como: comunicación y dialogo, expectativas individuales, apoyo institucional, es decir atención a los requerimientos institucionales.
3. Se diseñe e implemente un plan de acción con miras a lograr la efectividad en la práctica de valores personales e institucionales que incluyan el incremento de sentimientos de seguridad, autoestima y autorrealización, mediante talleres de crecimiento personal, con la finalidad de motivar el desempeño del trabajo y otras actividades, y en definitiva, alcanzar la satisfacción social individual y colectiva.
4. Se sugiere que el diálogo lúdico debe primar en todo momento entre los directivos, personal docente y comunidad en general a fin de desarrollar estrategias para la selección de estudiantes que deben ingresar a la institución considerando la ley Orgánica de Educación Intercultural, Código de la Niñez y Adolescencia, especialmente observando la inclusión y no saturación de aulas.

5. Propiciar la realización de talleres que permitan el desarrollo y crecimiento profesional de los docentes que laboran en la institución a fin de orientar la importancia que tiene la actualización e innovación permanente, generando nuevos estilos de trabajo, basados en dinámicas grupales, que incluyan considerar los intereses y necesidades de los estudiantes, así mismo el liderazgo de los directivos institucionales en donde las autoridades al igual que los docentes escuchen las diferentes problemáticas que tienen los jóvenes y señoritas del plantel.

6. Desarrollar un plan de actividades socio-culturales que permitan la integración de todos quienes hacen comunidad educativa a fin de garantizar la integración y armonía institucional.

7. Sugerir talleres con normas claras de respeto que incluyan reglas y decisiones, a fin de incluir la participación activa de los padres de familia en la toma de decisiones, que incida en el desarrollo institucional, motivando el interés colectivo para el cambio de actitud para mejorar la calidad de la educación asumiendo responsabilidades a través de un organigrama estructural funcional del centro educativo.

9.- PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta.

SEMINARIO TALLER: “PLAN DE ACCIÓN ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES PARA EL DESENVOLVIMIENTO EFECTIVO Y AFECTIVO EN SUS DIFERENTES ÁMBITOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE ASÍS DE LA CIUDAD DE LOJA”

2. Justificación

La problemática que tiene el ejercicio de la gestión, liderazgo y valores por parte de directivos y docentes en La Unidad Educativa San Francisco de Asís de la ciudad de Loja, con sus causas y efectos, sirven de base para contribuir con una propuesta descriptiva de alternativas de solución a éstas debilidades institucionales, las cuales coadyuvarán a enfrentar los retos que se plantean como nuevos escenarios del entorno social en donde se inserta el centro educativo, a fin de lograr los objetivos planteados, sustentados en la práctica de valores personales e institucionales.

3. Objetivos de la propuesta.

Objetivo General

- Fortalecer la gestión y liderazgo educativo para alcanzar prácticas institucionales adecuadas orientadas por los valores personales e institucionales, permitiendo evidenciar los roles profesionales como líderes educativos que aporten al mejoramiento continuo en la Unidad Educativa San Francisco de Asís de la ciudad de Loja.

Objetivos Específicos

- Contribuir el mejoramiento de las prácticas profesionales a nivel de la gestión liderazgo y valores en el centro educativo.

- Lograr la interrelación de la comunidad educativa a través de acciones valederas que permitan poner en evidencia el cumplimiento de sus roles profesionales en la Unidad Educativa San Francisco de Asís de la ciudad de Loja.
- Desarrollar competencias de gestión y liderazgo en directivos y docentes que aporten al mejoramiento continuo de la Unidad Educativa San Francisco de Asís, promoviendo distintas formas de dialogo que garanticen una convivencia armónica entre todos.

4. Actividades

TALLER UNO

RELACIONES HUMANAS

- Concepto de relaciones humanas
- Complejidad de las relaciones humanas
- Relaciones humanas primarias y secundarias
- Factores que afectan y condicionan las relaciones humanas
- Relaciones interpersonales
- Principales formas de comunicación; verbal y no verbal
- Barreras que obstaculizan las relaciones humanas
- Facilitadores de las relaciones humanas
- Relaciones humanas en grupos
- Aplicación de las relaciones humanas en grupos

TALLER DOS

LOS VALORES

- Los valores y su significado
- Interiorización de los valores
- Función de los valores
- Los valores humanos
- Los valores en la educación

TALLER TRES

EL LIDERAZGO

- Definiciones.- Estudio etimológico de palabras clave: líder, organización, grupo, comunidad, poder, administración.
- Qué es un líder?.
- El líder nace o se hace
- Tipos de liderazgo
- Importancia del liderazgo en la dinámica de los grupos
- El liderazgo como función dentro de la organización

TALLER CUATRO

EL TRABAJO EN EQUIPO

INTRODUCCIÓN.- reflexiones, actitudes, y opiniones acerca del trabajo en equipo.

1.- EL TRABAJO EN EQUIPO

- Importancia del trabajo en equipo
- Concepto de grupo
- Necesidad de trabajar en equipo
- El papel de la comunicación

2.- TEORÍA DE GRUPOS

- Efectos del trabajo en grupos
- Tipologías y clasificaciones de los grupos
- Grupos eficaces

3.- ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN

- Aspectos estructurales de los grupos
- Tamaño del grupo
- Redes de comunicación
- Cohesión
- Heterogeneidad
- Dinámica e Interacción

- Conformar un equipo de desarrollo institucional que participe activamente en la ejecución, acompañamiento y evaluación de procesos y resultados cualitativos del plan de mejora.

- Crear espacios en la institución que implique crecimiento en los niveles de participación de todos los estamentos de la comunidad educativa, estimulando la discusión y toma de decisiones, orientados a consolidar el liderazgo docente y directivo.
- Precisar los roles de directivos, docentes, estudiantes, administrativos, padres de familia a través de un organigrama estructural.
- Conformar un equipo de gestión con la participación de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia con la finalidad de compartir responsabilidades de los procesos de liderazgo interno y externo.
- Desarrollar un proceso de formación, capacitación y actualización que fortalezcan la gestión, liderazgo y valores que consoliden los objetivos planteados en el proyecto educativo institucional.
- Establecer canales de comunicación entre todos los estamentos de la comunidad educativa poniendo énfasis en la atención que deben tener los estudiantes por parte de directivos y docentes a fin de ser escuchados en sus necesidades e intereses.
- Involucrar a la comunidad educativa en la toma de decisiones que incluya la construcción de la armonía institucional.
- Diseño de una matriz axiológica que priorice en lo personal e institucional, como parte fundamental de la gestión y liderazgo.
- Diseñar un manual de funciones para cada uno de los estamentos de la institución.
- Desarrollar actitudes de gestión y liderazgo para mejorar el vínculo que debe establecerse entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para garantizar una convivencia y un dialogo que fortalezca la unidad de trabajo compartido.

- Fortalecer la cultura de la gestión y liderazgo institucional para la mejora y la transformación organizacional.
- Desarrollar proyectos de capacitación y actualización docente bajo una organización de seminario-taller.

5. Localización y cobertura espacial

El presente trabajo se realizará en la Unidad Educativa San Francisco de Asís de la ciudad de Loja, entidad educativa que se ubica en el centro de la ciudad, la misma que se constituye en pionera de una educación centrada en valores humanos y cristianos y en las necesidades tanto en los ámbitos social, cultural, entre otros, ofertando un bachillerato en ciencias con perfil de químico biológicas y físico matemáticas, iniciando en el año lectivo 2011-2012 el Nuevo Bachillerato Ecuatoriano.

6. Población Objetivo

El seminario taller en mención tendrá influencia de trabajo en las autoridades, docentes, presidentes y vicepresidentes de padres de familia y estudiantes, desde octavo a tercero de bachillerato.

7. Sostenibilidad de la Propuesta

7.1 Talento Humano.

- 2 Facilitadores.
- Directivos
- Docentes.
- Padres de Familia.
- Estudiantes.
- Investigador.

7.2 Recursos Materiales.

- 1 Computador.
- Impresora

- Flash Memory
- Copias
- Marcadores
- Papel Bond.
- Esferos
- Papelotes
- Infocus
- Auditorium
- Aulas

7.3 Recursos Económicos

Se realizará mediante autogestión:

- Contribución de 10 dólares por cada docente cuyo número son de 44 dando un total de 440 dólares.
- La diferencia, es decir los 903,05 dólares serán tomados del presupuesto de la institución que es generado por las pensiones de los estudiantes, mediante acuerdo con las autoridades.

7.4 Organizacionales

La institución cuenta con una infraestructura acorde a la nueva educación, con una organización a través de áreas, ciclos, comisiones y departamentos.

8. Presupuesto

Los gastos están presupuestados de la siguiente manera:

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Flash Memory	15	15
500	Copias	0,02	10
3	Marcadores de tiza liquida	0,60	1,80
3	Marcadores de tiza liquida	0,50	1,50

1	Resma de Papel Bond.	4,00	4,00
3	Esferos	0,25	0,75
40	Papelotes	0,25	10
4	Facilitadores(8 horas)	20,00 c/h	640
280	Refrigerios	2	560
	Imprevistos		100
TOTAL			1343,05

Los materiales como el infocus, computadora, impresora y material permanente será provisto por la institución.

MATRIZ N°1 DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN

Seminario Taller: Relaciones Humanas

Jornada: 07h00-15h00

Jornada: 07h00-15h00

Dirigido a: Directivos, Docentes, Presidentes de Padres de Familia y Estudiantes desde Octavo a Tercero de Bachillerato

PERÍODO	ACTIVIDADES	CONTENIDOS TEÓRICOS	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
07h00 07h15	Inauguración del Seminario Taller	RELACIONES HUMANAS . Concepto de relaciones humanas . Complejidad de las relaciones humanas . Relaciones humanas primarias y secundarias . Factores que afectan y condicionan las relaciones humanas .Relaciones interpersonales . Principales formas de comunicación; verbal y no verbal .Barreras que obstaculizan las relaciones humanas .Facilitadores de las	Salón auditorium	Directivos de la Institución	. Comunicación eficaz en el trabajo para alcanzar los propósitos que tiene la institución, rompiendo barreras entre los diversos estamentos que impiden la resolución de problemas. .Calidad en las relaciones interpersonales venciendo las deficiencias en las relaciones con los
07h15 07h30	Presentación del facilitador		Salón auditorium	Directivos de la Institución	
07h30 08h00	Encuadre		Salón auditorium Material permanente Multimedia	Directivos de la Institución Facilitador	
08h00 10h00	Estudio del tema		Material permanente Multimedia	Directivos de la institución Facilitador	

		relaciones humanas . Relaciones humanas en grupos			otros.
10h00 10h30	RECESO	.Aplicación de las relaciones humanas en grupos	RECESO		
10h30 12h30	Trabajo en grupos sobre el tema		Material permanente Marcadores Papelotes	Directivos de la institución Facilitador Docentes	
12h30 13h00	RECESO		RECESO		
13h00 14h30	Plenarias sobre el tema		Material permanente Marcadores Papelotes	Directivos de la institución Facilitador Docentes	
14h30 15h00	Compromisos y Cierre		Material permanente Marcadores Papelotes	Directivos de la institución Facilitador Docentes	

MATRIZ N° 2 DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN

Seminario Taller: Valores

Jornada: 07h00-15h00

Dirigido a: Directivos, Docentes, Presidentes de Padres de Familia y Estudiantes desde Octavo a Tercero de Bachillerato

PERÍODO	ACTIVIDADES	CONTENIDOS TEÓRICOS	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
07h00 07h15	Inauguración del Seminario Taller	<p>LOS VALORES</p> <p>. Los valores y su significado</p> <p>. Interiorización de los valores</p> <p>. Función de los valores</p> <p>. Los valores humanos los valores en la educación</p>	Salón auditorium	Directivos de la Institución	<p>. Trabajos colectivos que favorezcan las relaciones entre los diferentes estamentos, ayudando a eliminar posibles estereotipos previos.</p> <p>. Aceptación de sus potencialidades como debilidades considerándose, como personas identificadas con los valores personales e institucionales.</p>
07h15 07h30	Presentación del facilitador		Salón auditorium	Directivos de la Institución	
07h30 08h00	Encuadre		Salón auditorium Material permanente Multimedia	Directivos de la Institución Facilitador	
08h00 10h00	Estudio del tema		Material permanente Multimedia	Directivos de la institución Facilitador	
10h00 10h30	RECESO			RECESO	

10h30 12h30	Trabajo en grupos sobre el tema		Material permanente Marcadores Papelotes	Directivos de la institución Facilitador Docentes	
12h30 13h00	RECESO		RECESO		
13h00 14h30	Plenarias sobre el tema		Material permanente Marcadores Papelotes	Directivos de la institución Facilitador Docentes	
14h30 15h00	Compromisos y Cierre		Material permanente Marcadores Papelotes	Directivos de la institución Facilitador Docentes	

MATRIZ N°3 DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN

Seminario Taller: Liderazgo

Jornada: 07h00-15h00

Dirigido a: Directivos, Docentes, líderes Estudiantiles y Padres de Familia.

PERÍODO	ACTIVIDADES	CONTENIDOS TEÓRICOS	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
07h00 07h15	Inauguración del Seminario Taller	<p>EL LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Definiciones.- Estudio etimológico de palabras clave: líder, organización, grupo, comunidad, poder, administración. . Qué es un líder?. . El líder nace o se hace . Tipos de liderazgo . Importancia del liderazgo en la dinámica de los grupos . El liderazgo como función dentro de la organización 	Salón auditorium	Directivos de la Institución	<ul style="list-style-type: none"> . Compromiso de trabajo armónico con liderazgo, de tal forma, que sus resultados beneficien a todos. . Desarrollar un liderazgo que genere una comunicación impersonal adecuada por medio de las cuales pueda dirigir el grupo con el propósito de lograr de manera eficaz los objetivos de la institución.
07h15 07h30	Presentación del facilitador		Salón auditorium	Directivos de la Institución	
07h30 08h00	Encuadre		Salón auditorium Material permanente Multimedia	Directivos de la Institución Facilitador	
08h00 10h00	Estudio del tema		Material permanente Multimedia	Directivos de la institución Facilitador	
10h00 10h30	RECESO			RECESO	

10h30 12h30	Trabajo en grupos sobre el tema		Material permanente Marcadores Papelotes	Directivos de la institución Facilitador Docentes	
12h30 13h00	RECESO		RECESO		
13h00 14h30	Plenarias sobre el tema		Material permanente Marcadores Papelotes	Directivos de la institución Facilitador Docentes	
14h30 15h00	Compromisos y Cierre		Material permanente Marcadores Papelotes	Directivos de la institución Facilitador Docentes	

MATRIZ N°4 DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN

Seminario Taller: El Trabajo en Equipo

Jornada: 07h00-15h00

Dirigido a: Directivos y Docentes

PERÍODO	ACTIVIDADES	CONTENIDOS TEÓRICOS	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
07h00 07h15	Inauguración del Seminario Taller	El Trabajo en Equipo INTRODUCCIÓN.- reflexiones, actitudes, y opiniones acerca del trabajo en equipo. 1.- EL TRABAJO EN EQUIPO Importancia del trabajo en equipo Concepto de grupo Necesidad de trabajar en equipo El papel de la comunicación 2.- TEORÍA DE GRUPOS Efectos del trabajo en grupos Tipologías y clasificaciones de los grupos Grupos eficaces 3.- ESTRUCTURA Y	Salón auditorium	Directivos de la Institución	. Integración de metas específicas en una meta común, sobre la base de la tolerancia y el respeto por los demás. . Sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, sus criterios motivándolos a trabajar con un mayor rendimiento.
07h15 07h30	Presentación del facilitador		Salón auditorium	Directivos de la Institución	
07h30 08h00	Encuadre		Salón auditorium Material permanente Multimedia	Directivos de la Institución Facilitador	
08h00 10h00	Estudio del tema		Material permanente Multimedia	Directivos de la institución Facilitador	
10h00 10h30	RECESO		RECESO		

10h30 12h30	Trabajo en grupos sobre el tema	COMPOSICIÓN Aspectos estructurales de los grupos Tamaño del grupo Redes de comunicación Cohesión Heterogeneidad Dinámica e Interacción	Material permanente Marcadores Papelotes	Directivos de la institución Facilitador Docentes	
12h30 13h00	RECESO		RECESO		
13h00 14h30	Plenarias sobre el tema		Material permanente Marcadores Papelotes	Directivos de la institución Facilitador Docentes	
14h30 15h00	Compromisos y Cierre		Material permanente Marcadores Papelotes	Directivos de la institución Facilitador Docentes	

10. BIBLIOGRAFÍA

- Archivo Maestro de la Unidad Educativa San Francisco de Asís. Consulta realizada para constatar datos estadísticos de la institución.
- AVILÉS, MORA Y PÉREZ. “Gestión Educativa”. México. mecanógrafa. Mayo2001 pág.6. Consulta realizada para encontrar referencias sobre la gestión educativa.
- BOTERO, 2009, pág. 4. (Análisis Del Término Gestión Educativa: Botero2009. Consulta realizada para conceptualizar la gestión educativa.
- Consultoragestionescolar.blogspot.com/.../la-educacin-y-losvalores.html. Consulta realizada para profundizar la importancia que tienen los valores en la educación.
- CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill 1995. P. 67. Consulta para lograr conceptualizar a la administración.
- Liderazgo para la Gestión de Escuelas Efectivas. Manual de Liderazgo para Educadores .Prof. Patricio Lynch Gaete... Consulta realizada para contrastar conceptos del liderazgo educativo.
- Proyecto Educativo Institucional, UESFA, 2009-2014. Referente para recoger misión, visión entre otros aspectos de estructura de la tesis.
- RODRÍGUEZ GÓMEZ G, GIL FLORES, J. GARCÍA GIMÉNEZ E. (1996) “Metodología de la). Metodología de la investigación cualitativa. Consulta realiza para el soporte teórico de la investigación.

- Sabino C. (2002). La Investigación Científica. Soporte teórico para la investigación.
- Taller de docencia con Quiroz.blogspot.com/./los cuatro pilares de la educación.html. Consulta realizada para encontrar la importancia que tienen los valores en la educación.
- V.B.VISAUTA, op,cit, p. 259,

PÁGINAS DE INTERNET.

- www.buenastareas.com/temas/laadministración.../120. 0. Consulta realizada para la identificación entre gestión y administración.
- www.trabajosfernandovera.blogspot.com/...../gestión-escolar-precisando-el-concepto.html. Consulta realizada para establecer una diferencia entre gestión educativa y gestión escolar.
- www.uap.edu.pe/Esp/.../Pregrado/35/syllabus%5C350135103.pdf. Consulta realizada para realizar una introducción al concepto de administración.
- www.lie.upn.mx/docs/MenuPrincipal/LineasEspec/GestEduc.pdf. Consulta realizada para conceptualizar el rol de la gestión educativa.
- www2.udec.cl/educación/archivos/...../librolynch/librolynch.pdf.
- www.lie.upn.mx/docs/MenuPrincipal/...../LineasEspec/GestEduc.pdf. Consulta realizada para precisar el concepto de gestión y administración.
- www.trabajosfernandovera.blogspot.com/...../gestion-escolar-precisando-el-concepto.html.
- www.es.wikipedia.org/wiki/Usuario.../Rescate. Consulta realizada para ampliar el concepto de gestión educativa.
- www.educarargentina.com.ar/AGO2007/educ239.htm. Consulta realizada para conceptualizar la importancia que tiene la gestión educativa.

- www.técnicasdebibliotecasua.blogspot.com/.../blog-post.html. Consulta realizada para ampliar la importancia que tiene la gestión educativa.
- www.una.ac.cr/educare/pdf/vol.../07-vargas-ileana-por...que.....pdf. Consulta realizada para definir al liderazgo.
- [.www2.udec.cl/educación/archivos/.../librolynch/librolynch.....pdf](http://www2.udec.cl/educación/archivos/.../librolynch/librolynch.....pdf). Consulta realizada para ampliar el concepto de liderazgo.
- <http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec/shtml>. Consulta realizada para diferenciar el liderazgo de la administración.
- www.espacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:20282&dsID... Ediciones Universidad de Salamanca Enseñanza, 22, 2004, pp, 193-211. Consulta realizada para realizada para ampliar las definiciones de liderazgo.
- <http://www.monografias.com/trabajos10/ponenc/ponenc.shtml>. Consulta realizada para encontrar la importancia que tiene el liderazgo institucional para la calidad educativa.
- www.gestiopolis.com/recursos6/.../manorganiza.htm. Consulta realizada para fortalecer la información sobre gestión institucional.
- www.scribd.com/.../Sabino-C-La-Investigación-Científica. Consulta realizada para fortalecer la investigación.

11. APÉNDICES

ENCUESTA PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES

OBJETIVO: Conocer el rol que desempeña el directivo institucional.

Señor/a directivo, sírvase contestar la presente encuesta.

1. DATOS INFORMATIVOS.

- Tiempo de servicio en el magisterio.....
- Años de servicio como directivo.....
- Títulos que posee:
 - Bachiller en Ciencias de la educación..... ()
 - Egresado de la Universidad..... ()
 - Profesor en Educación Primaria..... ()
 - Profesor en Educación Media..... ()
 - Licenciatura en Ciencias de la Educación..... ()
 - Doctor en Ciencias de la Educación..... ()
 - Maestría..... ()
 - Otros..... ()

.....

2. CUESTIONARIO.

- Qué importancia le da Ud. al rol del directivo institucional.
 Muy Bueno () Bueno () Mediano ()
 Porqué?.....
- Cómo ve Ud. la ejecución del rol del docente en relación con las necesidades que tienen los estudiantes y la institución.
 Muy Bueno () Bueno () Mediano ()

Porqué?.....

- Considera usted que existe deficiencia en la ejecución de su rol profesional.

SI () NO ()

Por

qué?.....

- Según su criterio, los directivos deben ser quienes ejerzan el liderazgo en la institución.

SI () NO ()

Porqué?.....

- Considera Ud. que es responsabilidad única de los docentes, la puesta en marcha la del plan institucional.

SI () NO ()

Porqué?.....

- Ha recibido cursos de actualización y mejoramiento profesional.

SI () NO ()

Cuáles?.....

- Ud. se ha incluido en programas de profesionalización en el ámbito de su competencia.

SI () NO ()

Porqué?.....

- Considera Ud. que los directivos son los llamados a proponer alternativas innovadoras para mejorar la calidad de la educación.

SI () NO ()

Porqué?.....

- Cree Ud. Que la profesionalización influye directamente en la gestión y liderazgo educativo.

SI () NO ()

Porqué?.....

- Cree Ud. que debe existir capacitación y actualización al directivo

SI () NO ()

Porqué?.....

Qué sugiere Ud. para mejorar el proceso de liderazgo en nuestro país.

.....

GRACIAS