



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**Tema: Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera” del cantón Las Lajas, provincia de El Oro, durante el período lectivo 2010 - 2011**

Tesis de grado

**AUTORA:**

González Ullo, Lorena Maritza

**DIRECTOR:**

Ruíz Ordóñez, Richard Eduardo, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA

2012

# CERTIFICACIÓN

Machala, 18 de junio del 2011.

Mgs.  
Mgs. Richard Ruiz Ordóñez  
**DIRECTOR/A 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.

.....

**Mg. RICHARD EDUARDO RUIZ ORDÓÑEZ**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Lorena Maritza González Ullo, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad 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 apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Machala, 01 de febrero de 2012

.....  
Lorena Maritza González Ullo  
0702401571

## **A U T O R I A**

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

.....  
Lorena Maritza González Ullo  
C.I. 070240157-1

## DEDICATORIA

Dedico mi triunfo académico y profesional a mis adoradas hijas a mi amado esposo, principales protagonistas de mi superación, ya que han sabido regalarme su comprensión y apoyo.

De igual manera dedico este trabajo de investigación a la niñez ya que con esta ardua investigación he podido lograr que los docentes reflexionen y cambien positivamente para que así los niños y niñas se conviertan en los propios actores de sus conocimientos siendo críticos, reflexivos para un mejor desenvolvimiento en la sociedad.

Lorena González

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente quiero agradecer a Dios porque me permitió llegar a culminar una etapa más de mi vida profesional.

También un agradecimiento sincero a la UTPL a sus directivos y profesores. Ya que con sus conocimientos brindados supieron orientarme y guiarme para lograr este grandioso éxito.

De una manera especial al Dr. Richard Ruíz Ordóñez, quien con su espíritu de trabajo responsable y sus oportunas orientaciones, me dio la oportunidad para desarrollar mi tesis.

No quiero pasar por alto el agradecimiento al Prof. Luis González Ullo, Director de la Escuela Juan León Mera ya que con sus aportes, recopilaciones hizo posible la culminación exitosa de esta investigación.

**¡GRACIAS DE VERDAD!**

Lorena González

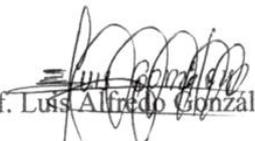
**ACTA DE COMPROMISO ENTRE LA ESCUELA FISCAL MIXTA JUAN LEÓN MERA DEL SITIO SAN ISIDRO, DEL CANTÓN LAS LAJAS PROVINCIA DE EL ORO Y LA LCDA. LORENA MARITZA GONZÁLEZ ULLO ESTUDIANTE DE MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL, DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA.**

En el cantón las Lajas, específicamente en el Sitio San Isidro, a los veinte y dos días del mes de Diciembre del dos mil diez, comparece por una parte el Prof. Luis Alfredo González, Director de la escuela “Juan León Mera”; y por otra parte la Lcda. Lorena González Ullo, Estudiante de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, de la universidad Técnica Particular de Loja con el objetivo de suscribir la siguiente acta de compromiso, de conformidad a las siguientes cláusulas:

**Primera:** Que el Prof. Luis Alfredo González, en su calidad de Director de la escuela “Juan León Mera”, se compromete a autorizar que se realice la **GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO** antes indicado, brindando las facilidades para obtener información de todos los instrumentos curriculares, para la ejecución de la presente investigación.

**Segunda:** La Lcda. Lorena González, se compromete a mantener la absoluta reserva y confidencia sobre las limitaciones que pudiera encontrar en la investigación, y entregar a la escuela, los resultados de la investigación.

Para validez de lo acordado, firman en unidad del acto el Prof. Luis Alfredo González Director de la escuela “Juan León Mera”; y por otra parte la Lcda. Lorena González Ullo, estudiante de maestría en gerencia y liderazgo educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja.

  
Prof. Luis Alfredo González  
**DIRECTOR DEL PLANTEL**



  
Lcda. Lorena González Ullo  
**ESTUDIANTE DE MAESTRÍA**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
Portada	i
Certificación	ii
Acta de Sesión de Derecho	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Certificado institucional	vii
Índice de Contenido	viii
Resumen	xii
INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La Gestión Educativa	6
2.1.1. Concepto	6
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos de Gestión	8
2.1.4. El Gestor	10
2.1.5. Las Cualidades y Habilidades del Gestor	10
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL	11
2.2.1. Concepto	11
2.2.2. Tipos y Características	12
2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER	13
2.3.1. Liderazgo del profesor/a en la gestión del proceso educativo	14

2.3.2. Liderazgo e Inteligencia Emocional	15
2.3.3. Competencias de la Inteligencia Emocional	16
2.3.4. Desarrollo de las habilidades del liderazgo	16
2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN	17
4.4.3. La Familia y los Valores	20
2.4.3.1. Valores para educar	21
2.5. LA ESCUELA COMO EMPRESA	26
2.6. PRINCIPIOS DE LA ESCUELA COMO EMPRESA	28
2.7. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	30
3. METODOLOGÍA	31
3.1. Participantes	31
3.2. Materiales e Instrumentos	36
3.3. Método y Procedimiento	38
4. RESULTADOS	39
4.1. Diagnóstico	39
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	39
4.1.1.1. El manual de organización	39
4.1.1.2. Código de ética	40
4.1.1.3. El plan Estratégico	41
4.1.1.4. El plan Operativo anual (POA)	42
4.1.1.5. El Proyecto educativo institucional (PEI)	43
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	44
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	45
4.1.4. Análisis FODA	54
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS	58

5.	Discusión	81
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	
6.1.	Conclusiones	86
6.2.	Recomendaciones	87
7.	PROPUESTA DE MEJORA	88
7.1.	Título	88
7.2.	Justificación	88
7.3.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	89
7.3.1.	Objetivo General	89
7.3.2.	Objetivos Específicos	89
7.4.	Actividades	90
7.5.	Localización y Cobertura Espacial	98
7.6.	Población Objetivo	98
7.7.	Sostenibilidad de la propuesta	99
7.8.	Presupuesto	100
7.9.	Cronograma	101
8.	Bibliografía	102
9.	Apéndices	104

## RESUMEN

Determinar el nivel de GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEON MERA”, DEL CANTÓN LAS LAJAS, PROVINCIA DE EL ORO, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2010 - 2011”, fue necesario en consideración de la deficiente gestión institucional, que impide alcanzar una educación de calidad.

Analizados los datos relevantes obtenidos en las encuestas aplicadas al director, docentes, estudiantes y representantes legales, mediante la utilización de la Investigación de campo, se logró determinar el efecto que ha tenido la deficiente gestión institucional.

Como resultado, se estableció que muchos de los/as docentes trabajan independientemente, que es notable la deficiente comunicación y motivación entre los miembros de la comunidad educativa, a esto se suma la desactualización de maestros/as, por tal razón se planteó la siguiente propuesta: PROMOVER LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO COMPARTIDO, PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA”

Se ejecutaron talleres para capacitar a directivos, docentes, estudiantes y representantes legales sobre la importancia de la práctica del liderazgo compartido, para de esta manera lograr una educación de calidad.

# 1. INTRODUCCIÓN

Ante la exigencia de permanecer en los altos niveles y garantizar un buen servicio educativo surge la necesidad de la práctica del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas, por lo que hay que recurrir a la búsqueda de orientación y capacitación, tal es el caso de la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera” del cantón Las Lajas, cuya misión principal es ofrecer una formación integral a niños/as, lamentablemente esta institución educativa tiene muchos limitantes para ejercer una gestión educativa eficiente. Este problema motiva la ejecución de la presente investigación.

La Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera” se encuentra ubicada en la parroquia San Isidro del Cantón Las Lajas, provincia de El Oro, San Isidro cuenta con una población de 850 habitantes, basa su economía en las actividades agrícola y ganadera, aquí los moradores son solidarios se conocen y saludan, nadie ha podido romper sus lazos de cohesión social, su gente es amable y hospitalaria. El Profesor Luis Alfredo González es el actual director.

La organización jerárquica, impide que se cumpla la misión, visión, propósitos y objetivo institucional. El enfoque funcional que prima, no estimula la innovación ni la flexibilización, elementos esenciales para enfrentar los escenarios que la educación actual requiere, la escasa actualización de los y el deficiente compromiso de los/as docentes son otros limitantes que agrava la problemática.

Actualmente se habla de un liderazgo nuevo, transformador, carismático, visionario, transformador, flexible e inclusivo, comunitario y democrático, el que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, responsabilidad y compromiso) de un modo compartido con los miembros,

La importancia central del presente trabajo de investigación académica, radica en lograr la satisfacción de las necesidades de aprendizaje de los/as estudiantes, así como el desarrollo de sus capacidades a través de una gestión adecuada y óptima.

Mediante el logro de objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los educandos/as, padres de familia, docentes y de toda la comunidad educativa, las nuevas tendencias nacionales e internacionales se orientan hacia el fortalecimiento del liderazgo como factor clave para el mejoramiento de la calidad de la educación en el sector escolar. Así lo ha recogido también la política nacional que establece cambios significativos en ese ámbito. El liderazgo directivo se presenta hoy como gran variable de éxito del rendimiento académico de los estudiantes como el motor de motivación del profesorado centro del cambio educativo, es por esto la necesidad de formar equipos directivos con las competencias necesarias para la gestión de una educación de calidad, cualquiera sea el contexto en el que se desempeñe.

La ejecución del presente proyecto y propuesta fue factible gracias a la colaboración y apoyo del señor director, profesores, estudiantes, representantes legales. Además es posible llevar a efecto su ejecución porque se cuenta con los recursos económicos y materiales, esta investigación es trascendental porque el documento es un aporte dirigido al mejoramiento de la calidad educativa de los profesores/as, estudiantes, representantes legales del establecimiento, las autoridades tienen la responsabilidad y el deber de ponerlo en práctica.

Los Objetivos de la presente investigación son:

Analizar la capacidad de la gestión y liderazgo integrados a los valores personales e institucionales que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de educación en el centro educativo.

Investigar los referentes teóricos sobre: Gestión educativa, Liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en el centros educativo.

Determinar los roles del liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

Asumir con responsabilidad la elaboración de diagnóstico Institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este ultimo es el eje transversal de la administración educativa.

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

La innovación, el trabajo en equipo y organización marcan su orientación hacia la consecución de los objetivos y fines de la educación, ante la demanda de un mundo variable la gestión, liderazgos y valores educativos intervienen para que el proceso educativo aspire a ser de calidad y de equidad.

El Director de Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”, acepta que existe poca comunicación afectiva entre el personal docentes de la Institución y es muy limitada la participación de los/as docentes en la planificación de actividades del plantel.

Los Directivos y docentes, deberán desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos, y superar la falencia de gestión educativa institucional que existe en la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”.

El director es un pilar importante en la institución, cuya responsabilidad es organizar de una manera integral las competencias no solo del área técnica sino también competencias intelectuales, sociales y ética con los valores, por lo que es necesario que inspire confianza y empatía hacia las personas que le rodean.

La Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”. Cuenta con instrumentos de gestión educativa desactualizados, lo cual evidencia el bajo nivel de gestión, liderazgo e impide el cumplimiento de objetivos de los/as docentes en el proceso educativo.

En la institución hace falta realizar un correcto análisis de la metodología y técnica aplicada por los/as docentes, para convertirla en una fortaleza y así poder lograr cumplir los objetivos propuestos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es necesario promover un liderazgo compartido, para que todos los/as docentes puedan ser líderes y así aportar al desarrollo de la escuela, y potenciar a los miembros de la organización para que, contribuyan a lograr la eficacia, la eficiencia y la calidad de la Institución.

La presente investigación académica contiene información útil para nuestro desarrollo personal y profesional por lo que hago extensiva la invitación para que lean, recordemos la frase De William Somerset M. “La lectura no da al hombre sabiduría; le da conocimientos”.

## 2. MARCO TEÓRICO

Al realizar los estudios o análisis de lo que es la gestión necesariamente debemos remontarnos a sus orígenes, no se sabe con exactitud cómo surgieron; sin embargo, muchos historiadores cuentan que el desarrollo de la gestión y liderazgo comenzó entre los comerciantes sumerios y los constructores de pirámides del antiguo Egipto.

Es importante destacar que las innovaciones en la gestión tuvieron comienzos en el siglo XIX, iniciando un camino de evolución a medida que las organizaciones fueron creciendo y haciéndose cada vez más complejas. El rol de una persona que dirija la gestión, liderazgo y valores de una empresa es muy variado y dependerá del nivel en el que éste se sitúe para generar acciones en base a los recursos, talentos y capacidades del personal, por lo que toda gestión necesita líderes capaces que la conduzcan.

Es vital comprender la trascendencia que adquieren los efectos positivos y negativos de las decisiones, que se toman en entornos de una empresa, respecto del desarrollo de las personas, la única forma en que un líder puede hacer tangibles y reales los valores a sus seguidores, es a través de su conducta y acciones.

Los empleados/as ven a sus líderes como modelos positivos de vida, de como deberían actuar y cuando están pasando por momentos de duda o incertidumbre, creen más en sus acciones, el testimonio de vida es el profundo efecto modelador, que tiene sobre la conducta humana.

Toda persona que tenga a cargo la Gestión, debe liderar en base a la práctica de valores, ya que; esto hace que las personas realicen su trabajo mejor, sean más felices, más eficientes, y por su puesto que rindan más, y además que exista en la empresa un clima humano de cooperación y entendimiento, el entorno social se beneficiará directamente, trabajarán en búsqueda de la calidad, como una meta constante de perfeccionamiento. De lo contrario nos quedaríamos en una visión mecanicista de la empresa, reducida y parcializada, obviamente eso no se logrará de la noche a la mañana.

## **2.1. La Gestión Educativa:**

### **2.1.1. Concepto**

El término gestión, proviene del latín gestío: acción administrar. Es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, elaborar la estrategia del desarrollo y ejecutar la gestión del personal. Gestionar es realizar diligencias conducentes de un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado.

**“Por gestión puede entenderse el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas”.**  
**(Subirats 2008: pág. 148.).**

Por lo tanto gestión es un proceso orientado a fortalecer la Institución, ya que dirige, motiva y coordina para lograr objetivos en el tiempo requerido, con el fin de responder a las necesidades. De todo lo antes expresado se desprende que la gestión educativa requiere preparación, capacidad, responsabilidad, conciencia, esfuerzo y buena voluntad para ser llevada a cabo eficazmente.

El concepto de gestión obliga a que se cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente. La segunda función es la organización en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados. La tercera es la dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados. Y por último el control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

### **2.1.2. Importancia**

Uno de los aspectos fundamentales en las empresas, pero que a la vez se le suele prestar menos atención, es la gestión. La gestión es la actividad que busca, a través de las personas, mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios. Se asume como dirección y gobierno actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

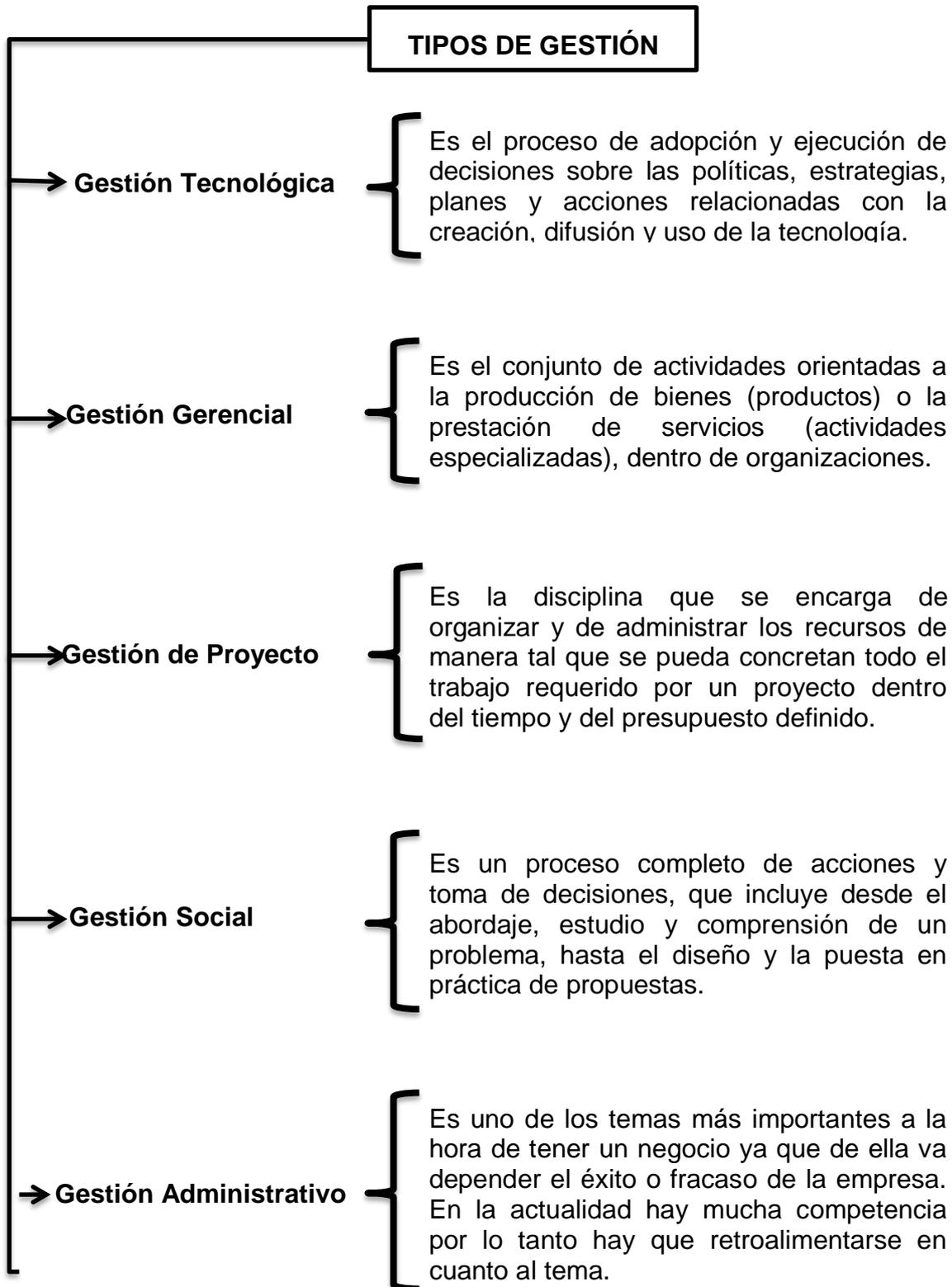
La gestión juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados. Cada vez más las exigencias de los consumidores/as en los actuales escenarios económicos es muy relevante, especialmente por el rol que desempeña la calidad y servicio en donde, las empresas exitosas están plenamente identificadas que ello constituye una buena ventaja competitiva si se le sabe gerenciar y utilizar.

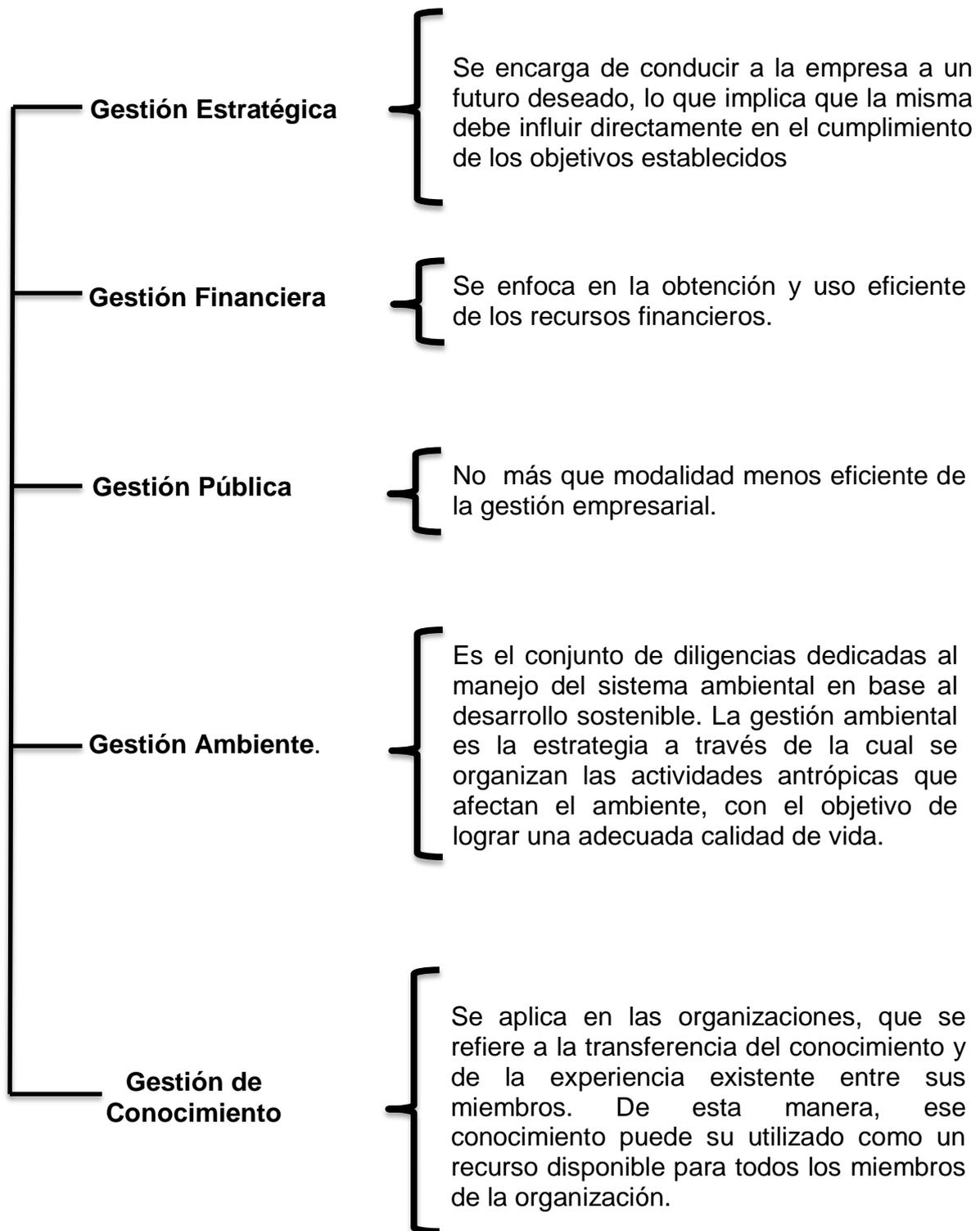
La gerencia moderna está muy comprometida a responder continuamente las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, e imprevisible, todo ello hace necesario, la adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad que favorezca logros, objetivos establecidos y haga más competitivas a las empresas.

Las empresas modernas saben, que para permanecer en los mercados y garantizar una buena participación se debe tener presente, que la calidad del producto o servicio es importante tenerla bien controlada, ante el desenvolvimiento, operatividad eficaz de las empresas en mercados cada vez más competitivos, debido a la globalización y a las exigencias crecientes de los clientes, la gestión de la calidad, se ha convertido en un pilar esencial de cualquier nueva estrategia empresarial.

A largo plazo, sólo las empresas que tengan la capacidad de solucionar el aparente dilema entre la alta calidad de sus productos o servicios y la reducción de costos tendrán éxito, independientemente del sector y el tamaño de la empresa. Esto explica la importancia de las técnicas, los modelos y los principios de la gestión de la calidad en la empresa.

### 2.1.3. Tipos de Gestión:



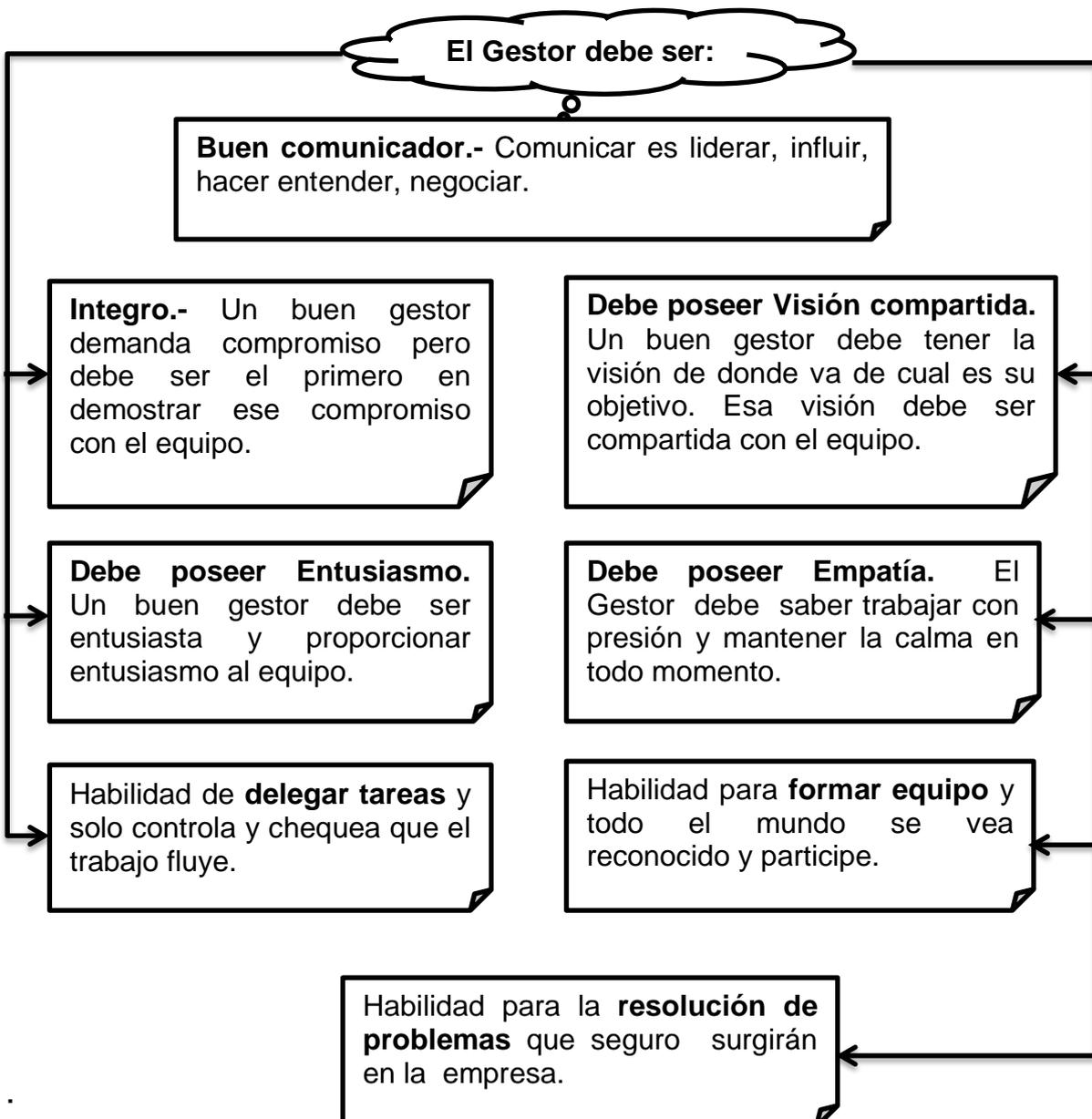


## 2.1.4. El Gestor

Un gestor de empresas es un consultor que ofrece a la institución información que les ayudará a manejar sus negocios eficazmente. Los asesores pueden ser consultados para ayudar a simplificar o mejorar un negocio, un gestor de empresas puede ayudar a la gente a saber ¿por qué? una empresa está mal, para poder solucionar el problema, mejorando el servicio al cliente.

## 2.1.5. Las Cualidades y Habilidades del Gestor

Las cualidades y habilidades más importantes que debe tener un gestor para cumplir con los objetivos y poder solventar y minimizar los riesgos de la empresa.



## **2.2. Liderazgo Educativo:**

### **2.2.1. Concepto**

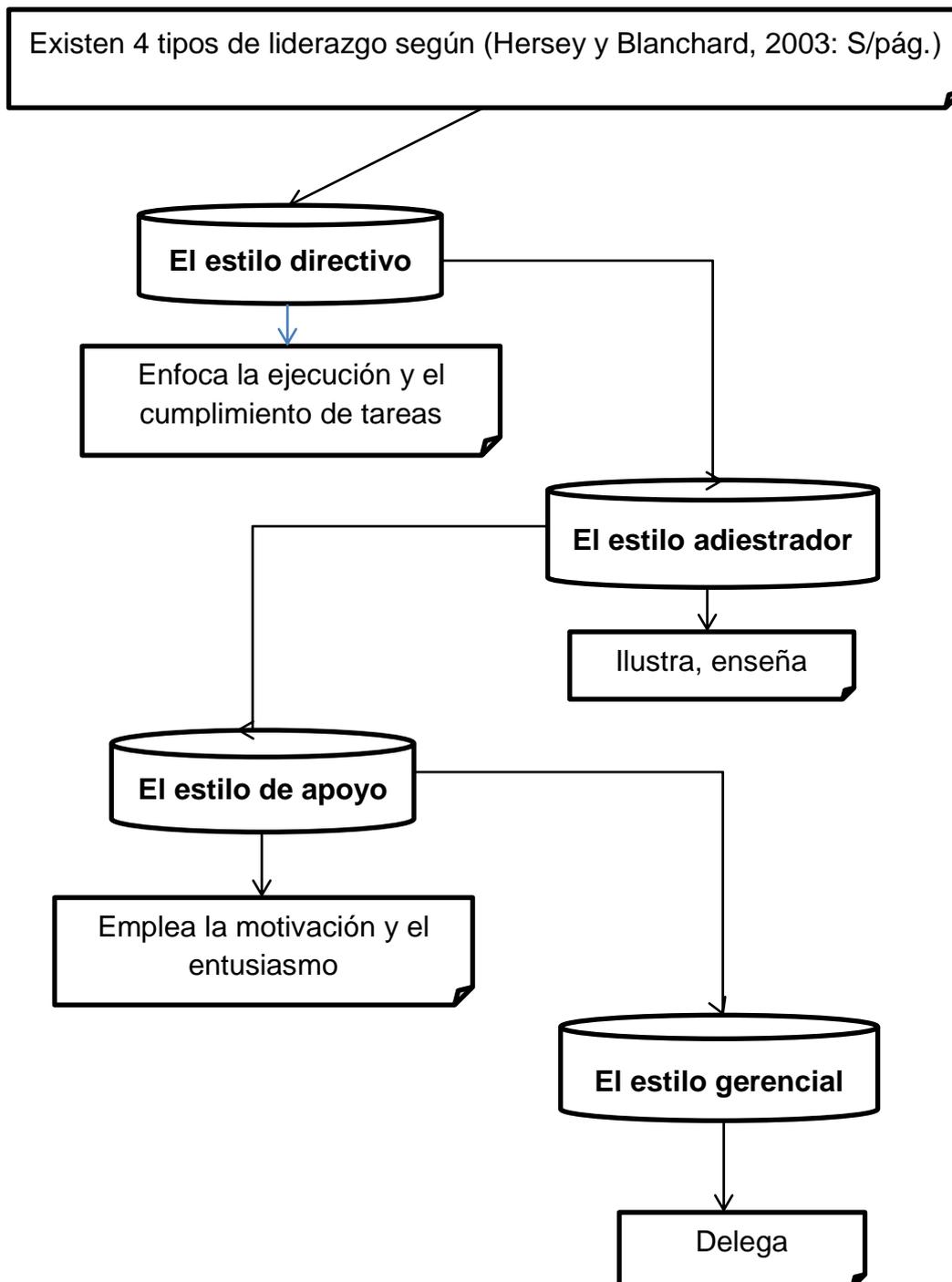
Para adentrarse en el concepto de liderazgo, tomándolo desde la perspectiva educativa, encontraremos en forma inmediata el concepto de gestión, el cual está directamente relacionado con el liderazgo. Para plantear el tema de una manera clara es necesario hacer una distinción entre ambos términos, viéndolo de una manera simple, podemos decir que la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas mientras que el liderazgo se ocupa de realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que varía junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla, ahora bien, debemos tener claro que ambos conceptos son diferentes y complementarios.

**El liderazgo es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. El factor humano une a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos. Las actividades de la dirección, como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos. (Altra V. 2005: Pág. 248.)**

Si profundizamos sobre el tema del liderazgo, se debe tener claro que este es un ejercicio que va más allá del estimular inductivamente a los miembros de una organización, también debemos promover una visión crítica y una toma de decisiones que parta desde la realidad. Una realidad variable, no en el sentido sustancial, sino que varía a través del tiempo, la cual se debe analizar, criticar, y obviamente, a la cual uno debe adaptarse.

En muchas partes del mundo, se está hablando de la necesidad de avanzar hacia niveles superiores de calidad. La educación no satisface las aspiraciones de los ciudadanos/as, puesto que los niveles de desigualdad entre la calidad educativa que reciben los sectores más pobres y la que reciben los sectores más altos es demasiado grande, el problema de la calidad educativa es una urgencia ineludible si se desea avanzar hacia el pleno desarrollo, para lo cual se necesita de líderes que motiven al logro de los objetivos.

## 2.2.2. Tipos y Características



Cada líder en un puesto directivo, puede emplear el estilo que estime adecuado, para las diversas situaciones que así se presenten, Las organizaciones que se enfoquen en el liderazgo lograrán la efectividad, si como organizaciones son emocionalmente inteligentes, sensibles ya no importa solamente la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo la persona se maneja a sí misma, y cómo son sus relaciones con los demás.

### **2.3. Diferencia entre Directivo y Líder**

Para establecer diferencia entre lo que es un directivo y líder, es necesario distinguir al directivo y al líder, Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo. El directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización.

**“Directivo es aquel que asume la responsabilidad de facilitar que el conjunto de personas que forman la empresa alcancen de forma satisfactoria los objetivos establecidos”.** (Montaner R. 2003: Pág. 13)

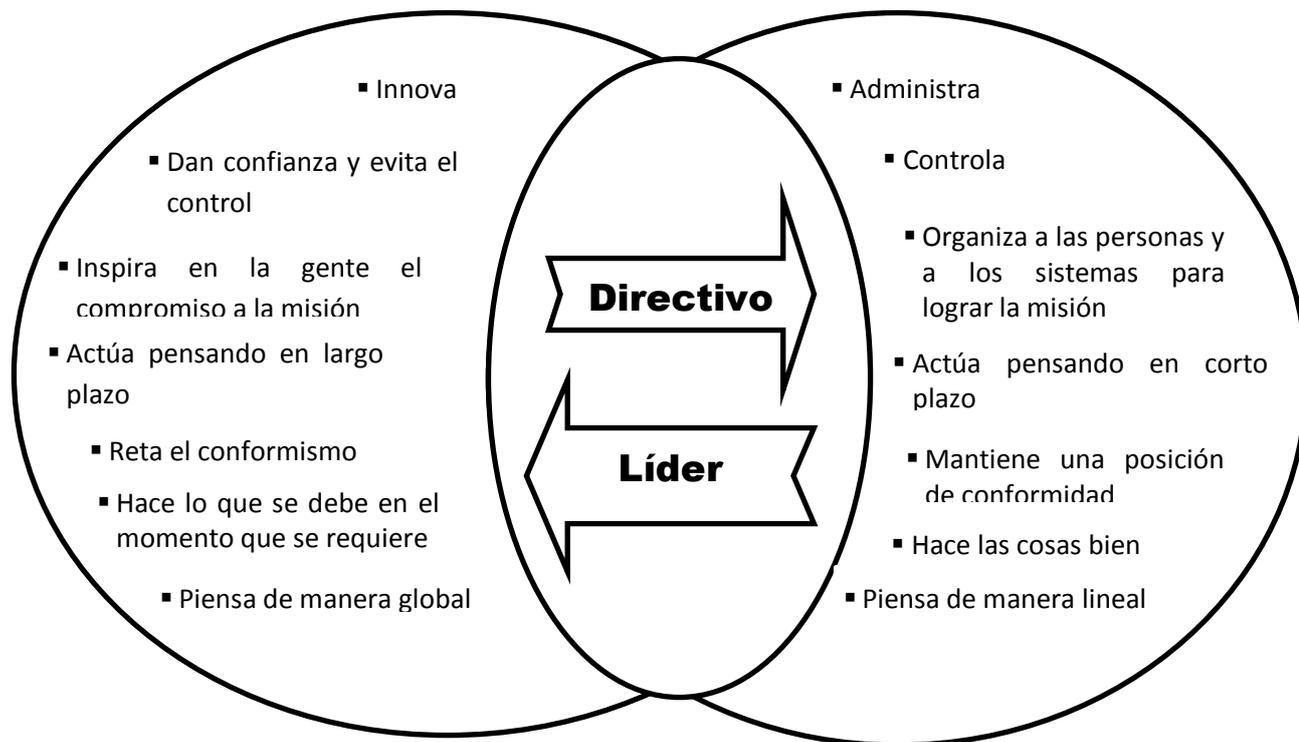
El Líder, es una persona que guía a otros hacia una meta común, muestra el camino a seguir, y crea ambiente en el cual los miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que esta comprometida a llevar adelante la misión de un Proyecto, va de la palabra a la acción.

**“El Liderazgo no es algo que usted hace; es algo que usted es. Esa es una razón por la que los buenos líderes tienen un magnetismo tan fuerte. La gente es atraída por quiénes ellos son”.** (Maxwell 2010. pág. 152).

Es importante reflexionar en que para lograr un liderazgo efectivo depende mucho del líder, para esto es necesario ser un líder eficiente y de esta manera atraer a las personas, esto requiere de que el líder debe ser una persona de carácter, debe ser animador, sensible, visionario, carismático, humilde, seguro de sí, convincente, emprendedor y sobre todo lleno de espíritu humanístico.

El líder debe estar muy seguro de lo que hace, debe ser correcto, preocupado, debe creer en la gente, ser flexible, establecer metas, debe practicar lo aprendido, debe ser decidido y firme, debe apoyarse en Dios para tomar decisiones efectivas y lo más importante debe dar testimonio de vida. Como resultado de todo obtendrá

credibilidad, amor, crecimiento, compromiso, seguridad, inspiración, dirección, poder, se podrá expandir y lograr frutos deseados.



### 2.3.1. Liderazgo del profesor/a en la gestión del proceso educativo

Los estudios de liderazgo actualmente tienen gran relevancia, por lo que significa llevar adelante con eficacia y eficiencia la gestión del proceso educativo. Mucho se estudia sobre el papel que debe jugar el director en una institución y en el presente trabajo se hace referencia al papel del liderazgo del profesor/a y el tutor/a en la conducción del proceso para cumplir con los requerimientos de la educación y con la misión social que tiene la educación en los momentos actuales, es necesario reflexionar sobre el papel que puede jugar el profesor/a como líder capaz de llevar a vías de realización las metas trazadas.

El proceso educativo exige cada vez de personas que sean capaces no solo de receptor información para la toma de decisiones, sino de los conocimientos, capacidades intelectuales, valores humanos, culturales, habilidades, experiencias que puedan convertirse en un potente soporte que permita ayudar a los demás. En

ello juega un papel preponderante el liderazgo no solo de los que dirigen el proceso, sino de los que lo llevan adelante.

La dirección es una variedad de procesos que tiene lugar en los marcos de la naturaleza viva, de la sociedad, esta debe asegurar el proceso normal, su equilibrio y ser a la vez creador de constantes innovaciones que aseguren su perfeccionamiento y la introducción de las mejores técnicas.

**La dirección del proceso docente educativo es una dirección compartida entre los estudiantes y el profesor. El profesor es el representante de las aspiraciones sociales, pero los que van a ser objeto de transformación son los estudiantes y esto es un proceso no solo consciente sino motivado. Por esa razón los alumnos tienen que participar activamente en la dirección de su formación. (Ruiz C, 1998).**

El liderazgo es importante en la administración, la capacidad para dirigir con eficacia es uno de los aspectos fundamentales para ser un director/a, maestro/a eficiente, con el objetivo de combinar recursos materiales y humanos, al llevar a cabo sus funciones de planeamiento, organización y control estos obtienen resultados acorde a lo que esperan.

Un eficaz liderazgo en una institución educativa por parte de los profesores/as responde no solo a las motivaciones de sus subordinados, sino que también los aumenten o reduzcan por medio del clima de organización que desarrollan. En la medida que se desarrolle el proceso educativo, la complejidad de su estructura y sus tareas, el papel del profesor/a como sujeto principal para llevar a vías de realización el proceso docente educativo se incrementa, lo que expresa los cambios cuantitativos ocurridos en el contenido de las funciones de la Institución educativa.

### **2.3.2. Liderazgo e Inteligencia Emocional**

El modo en que el líder gestiona y canaliza las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional. Las personas más resonantes son las que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes. Las personas emocionalmente inteligentes

despiertan de manera natural la resonancia, su pasión y entusiasmo se transmitirán a todo el grupo.

Los líderes emocionalmente inteligentes alientan en el grupo una sensación de bienestar que les lleva a compartir las ideas, aprender uno de otro y asumir decisiones grupales.

### **2.3.3. Competencias de la Inteligencia Emocional**

Desde una perspectiva biológica, el arte del liderazgo requiere de la adecuada combinación entre inteligencia y emoción. No hay duda sobre la importancia del pensamiento analítico y de la claridad conceptual, sin embargo, la capacidad intelectual, por sí sola, no hace al líder; éste debe alentar un clima de cooperación y confianza que solo es posible mediante la inteligencia emocional.

### **2.3.4. Desarrollo de las habilidades del liderazgo**

La clave para el desarrollo de las habilidades del liderazgo consiste en la consolidación de las competencias de la Inteligencia Emocional que subyacen a un determinado estilo. El liderazgo puede aprenderse por medio de un proceso que exige un compromiso serio y constancia en el logro del objetivo.

El beneficio individual y grupal del liderazgo que se asienta en la Inteligencia Emocional resulta muy estimulante. Los grandes líderes van haciéndose gradualmente a lo largo de su vida en la medida en que van adquiriendo las competencias que los hacen eficaces. El liderazgo es una habilidad como cualquier otra, por eso, una vez aprendidos los pasos, cualquiera que tenga la motivación y voluntad adecuada puede llegar a dominarlo.

Este aprendizaje nos obliga a llevar a cabo una doble tarea: deshacernos de los hábitos que ya no nos sirven y reemplazarlos por otros nuevos. La motivación constituye un elemento fundamental para el desarrollo del liderazgo porque

debemos trabajar más duro y durante más tiempo para modificar un hábito que cuando lo aprendimos por primera vez.

El desarrollo de la Inteligencia Emocional requiere un deseo sincero y un esfuerzo decidido, la esencia del liderazgo descansa en el “aprendizaje auto dirigido”, es decir; en el desarrollo y la consolidación intencional de algún aspecto de lo que somos, lo que queremos ser o de ambos a la vez.

Es importante destacar que, la comunicación y la flexibilidad para adaptarnos a las distintas circunstancias de la vida, son elementos indispensables en este proceso de desarrollo que abarca no solo nuestras condiciones como líderes sino, también, el establecimiento de nuestras metas personales y la motivación para realizar los cambios necesarios.

#### **2.4. Los valores y la educación**

Los valores no son pues el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

El fenómeno de cómo desarrollar y formar valores es un proceso que dura toda la vida, en el que inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las interrelaciones humanas, en las percepciones, y en las condiciones materiales y naturales de vida, es decir, en la calidad y sentido de la vida. Los valores son razones y afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual y, entre lo social y lo individual.

Es impreciso y absurdo hablar de una Pedagogía de los valores como algo independiente, dado que el valor es parte del contenido y éste es uno de los

componentes de la didáctica, pero sí es necesario comprender las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores y sus relaciones en el proceso docente-educativo.

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo. Así el aprendizaje de un conocimiento matemático, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral, etc., es decir subrayando la intencionalidad hacia la sociedad, donde se exprese la relación ciencia, tecnología, sociedad, y estén presentes los análisis cualitativos, los enfoques de procesos y la motivación. Del mismo modo que es posible tratar un valor desde el contenido, también lo es desde el saber hacer de éste (la habilidad y la capacidad). Visto así el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral.

La reflexión del profesor sobre el valor educativo de las acciones en el proceso, significa de igual modo intencionar y valorar el método de aprendizaje no como simple procedimiento sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales, es analizar el componente socio humanista de la ciencia que se enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico al aprendizaje, es reconocer que no existen dos culturas separadas, sino reflexionar sobre la totalidad de ésta, en su historia, en sus contradicciones, en su actualidad, en sus métodos, en sus consecuencias e impactos y, por supuesto en su ética. Se trata de reflexionar en el valor de la Educación.

Es evidente que un buen uso del diálogo, de los métodos participativos, del ejemplo del profesor/a, son condiciones necesarias para una adecuada labor de formación, pero también son condiciones, la precisión en el diseño curricular de las intenciones a través del análisis del contenido, los objetivos propuestos, etc., es decir, tener claro los fines que se proyectan en lo educativo y diseñar la realización del proceso

de formación. La formación socio humanista tiene su propia significación y lógica, de lo que se trata es de incorporarla como parte del sistema educativo, no separarla de la realidad a que se enfrenta el estudiante como aprendizaje, y en este sentido, el profesor/a debe prepararse y dirigir el proceso en esa dirección, intención que no depende de la casualidad ni de los criterios particulares de éste, sino de todo el proceso de formación, y de la necesidad que lleva implícita como exigencia de la sociedad.

Los valores deben estar siempre presentes en el proceso de formación, para lo cual es necesario una buena relación alumno-profesor, el ejemplo de éste, la comunicación eficaz, etc. Es cierto que el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores.

**La Educación en valores nos da la posibilidad de realización, pero no se da por simple imposición, sino que es una ayuda que precisa de la cooperación voluntaria para materializarse, la educación no es todopoderosa pero es una guía que tiene por objeto conducir al sujeto hasta que no tenga necesidad de ella (Martínez E; 2006, pág. 59)**

Educar en valores es contribuir a la formación integral e integradora del individuo, inculcando valores se ayuda a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social.

Los valores interiorizados conforman la esencia del modelo de representaciones personales, constituyen el contenido del sentido de vida, y de la concepción del mundo, permiten la comprensión, la interpretación y la valoración del sujeto y brindan la posibilidad de definir el proyecto de vida, integrado por objetivos y finalidades para la actividad social.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a

través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

### **2.4.3. La Familia y los Valores**

La educación de los niños/as está directamente influenciada, por la familia. El rol de los padres es fundamental en el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que si se preocupan de la educación de sus hijos/as y colaboran con los profesores/as, los niños/as presentan buen desempeño escolar. Por tal razón es necesario incorporar a los padres de familia a la tarea que cumple la escuela.

Nos preguntamos muchas veces por qué es importante y necesario que eduquemos a nuestros hijos/as a través de los valores. Educar a nuestros hijos/as para que aprendan a dar valor a algunas conductas y comportamientos les ayudará a convivir de mejor manera y a sentirse bien en el ambiente en que se encuentren.

Valores como la amistad, la comprensión, la tolerancia, la paciencia, la solidaridad y el respeto, son esenciales para un sano desarrollo de los niños/as. Un niño/a que conoce el límite del otro, podrá vivir una vida sana y saludable, sea en su entorno familiar o escolar. Un niño/a que sabe respetar a los demás, será más fácilmente respetado, y así con todo.

Los valores son las reglas de conducta y actitudes según las cuales nos comportamos y que están de acuerdo con aquello que consideramos correcto. Al nacer, los niños/as no son ni buenos ni malos. Con la ayuda de sus padres, educadores y de los que conviven con ellos, aprenderán lo que está bien y lo que está mal decir, hacer, actuar, vivir.

Pero, ¿cómo educar a los hijos/as en valores? Primero, conociendo cada uno de los valores, para que los padres hagan un repaso y luego se los enseñen en el día a día a sus hijos/as.

También es preciso recordar que los niños/as aprenden con el ejemplo. El ejemplo que dan sus padres en su forma de relacionarse con los demás, de pedir las cosas,

de compartir mesa, asiento, de cooperar, de ayudar a los demás, de defender, de reclamar, de tolerar y aceptar. Si los padres no tienen paciencia con su hijo/a, ¿qué creen que el niño/a va a aprender? La responsabilidad que tienen los padres en la transmisión de los valores a sus hijos/as es crucial.

#### **2.4.3.1. Valores para educar**

Honestidad.- Significa conciencia clara ante mí y ante los demás. Es el conocimiento de lo que está bien para nuestra propia conducta y para nuestra relación con los demás. Aquí no cabe la hipocresía. Honestidad es hablar de lo que se piensa y hacer lo que se dice. Debe haber honestidad en el corazón y en la cabeza. Una persona honesta sabe apreciar los recursos que la naturaleza nos ha confiado: la mente, el cuerpo, su riqueza, su tiempo, su talento, sus conocimientos, etc. Si se es honesto hay que usar bien lo que se nos confía; usar estos recursos en el bien de las necesidades humanas básicas morales y espirituales de todas las personas: La persona comprometida con el desarrollo y con el progreso mantiene la honestidad como un principio constante para la construcción de un mundo de paz y cada vez mejor.

Amabilidad.- Ser amable significa ser digno de ser amado, ser cariñoso, afectuoso, gentil, cortés, agradable, servicial, afable, incluso gracioso y risueño. Cualidades todas ellas que deben ser formadas en los niños desde la más temprana edad. La amabilidad no nace con el niño, éste es impulsivo por naturaleza, y a ser amable y cortés se aprende en las más diversas actividades de la vida cotidiana. Los niños asimilan las normas de comportamiento social en la medida que los adultos los entrenan y enseñan a comportarse de acuerdo con esas normas.

Aprender a ser amable. El juego de roles, en el que es posible modelar las más diversas situaciones en las que esté implícito el ser amable y cortés, es una de las vías más importantes para que los niños/as interioricen este valor. Pero no hay nada más efectivo que el ejemplo del adulto para enseñar las normas de la amabilidad; por eso los padres deben ser modelos a imitar de estas cualidades.

Obediencia.- La obediencia es una actitud responsable de colaboración y participación, importante para las buenas relaciones, la convivencia y las tareas productivas. La acción de obedecer es aquella en la que se acatan normas, órdenes,

reglas y comportamientos. Aunque el aprender a obedecer parece un valor a inculcar solamente a los niños, toda persona puede, y debe, procurar su desarrollo. La obediencia no se determina por el afecto que puedas tener hacia la persona que autoriza, manda o pide, se concentra en realizar la tarea o cumplir el encargo que se te encomienda, sin pedir nada a cambio.

Aprender a ser obediente. La obediencia forma parte del aprendizaje del control y regulación de la conducta, de la asimilación de las reglas, primero en el plano externo, haciendo las cosas como el adulto le dice para agradarlo, y ganarse su aprobación y elogio; y, posteriormente, si el niño/a es debidamente estimulado/a por el adulto, por propio deseo, aprendiendo a controlar su conducta y cumplir las reglas de manera consciente, ya no para agradar a nadie sino por la satisfacción que esto le produzca. El aprender a ser obediente consiste también en que se explique el por qué es necesario que se haga las cosas que se le pidan.

Amistad.- La amistad es uno de los valores más importantes a desarrollar en la educación de los niños/as. Se trata del afecto personal, puro y desinteresado, compartido con otra persona, que nace y se fortalece mediante las interrelaciones entre los seres humanos. Para que el niño aprenda sobre el valor de la amistad es necesario formarle con nociones, conocimientos, habilidades, emociones, vivencias, sentimientos, y que le preparemos para vivir con armonía y respeto.

Aprender a ser amigo. Los niños/as deben saber quién es un buen amigo y por qué, cómo se comportan los buenos amigos, y cómo mantener una buena amistad. Deben aprender que un buen amigo puede ser para siempre, y que para eso es necesario cultivar y alimentar la amistad, día tras día, en la escuela, en el parque, en la vecindad, etc. El contacto con los amigos hace que el universo del niño/a sea aún más grandioso y rico. A través del otro, él puede aprender mucho de todo y de sí mismo.

Perseverancia.- La perseverancia es un esfuerzo continuo, supone alcanzar lo que se propone y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir, un valor fundamental en la vida para obtener un resultado concreto. Con perseverancia se obtiene la fortaleza y esto nos permite no dejarnos llevar por lo fácil y lo cómodo. El estudio siempre implica paciencia y perseverancia para su conclusión. Por esto es

muy importante que los niños/as aprendan a ser perseverantes. Les brindará estabilidad, confianza en sí mismos y madurez.

Aprender a ser perseverante. La perseverancia se aprende con ejemplos. Que los padres, así como los profesores del niño/a, le enseñen qué es ser perseverante a través de sus acciones. Lo lograremos si somos constantes en nuestras actividades y nos anticipamos a los obstáculos, si tenemos firmeza frente a las dificultades, si enfrentamos los retos sin miedo, con un compromiso pleno y decidido para cumplir con nuestra tarea, o la actividad que sea.

El amor a la naturaleza.- Es muy importante que los niños, desde muy pequeños, aprendan, a través de sus padres y sus educadores, a respetar y a valorar la naturaleza. El amor por la naturaleza les llevará a amar y apreciar el mundo natural y a actuar en correspondencia con estos sentimientos, contribuyendo a su cuidado y preservación. Es necesario que los niños/as comprendan que la salud del mundo depende de todos nosotros, de lo que hagamos para conservar todo bien cuidado, bello y radiante. Hay que cuidar al mundo. La Tierra es nuestro planeta, cuidarla es nuestro deber.

Aprender a amar la naturaleza. Para conseguir que los niños tengan amor por la naturaleza el mejor camino es enriquecer sus vivencias, planificar actividades con el objetivo de enseñarlos a amar el medio ambiente, facilitar el contacto del niño con el campo, montañas, ríos, y todo lo que engloba la naturaleza, y darles la posibilidad de observar, preguntar, y expresar sus ideas en cuanto al tema.

Respeto al bien común.- La enseñanza del respeto por el bien común comprenderá desde el respeto a las cosas que en la escuela o en casa son bienes comunes hasta los que corresponden a los bienes sociales, como lo son: parques, bibliotecas, teatros, monumentos, museos, cines, etc. Los niños/as deben aprender a no romper plantas del jardín, ni los juguetes del parque, a no estropear el césped, ni a pintar las paredes. Deben aprender también a cuidar los libros de la biblioteca, a no tocar los cuadros, esculturas, u otros objetos de un museo, y no molestar a los animales en el zoológico.

Aprender a tener respeto al bien común, la naturaleza, así como las calles, plazas, lagos y fuentes, son bienes comunes, como tal deben ser respetados. Los niños deben saber que no es correcto que se tire basura al suelo, que no se debe bañar en las fuentes, ni hacer ruido en los museos, ni romper asientos de los cines.

Bondad.- La bondad es una de las cualidades humanas que mejor reflejan la esencia humana, pues la persona bondadosa es buena, benigna y benévola, y a veces se la relaciona con la amabilidad. Tiene inclinación por hacer el bien a los demás, y lo hace con afecto, comprensión y respeto. La mejor persona suele ser bondadosa. Por eso la necesidad de iniciar cuánto antes a los niños en las conductas bondadosas. El niño/a que aprende a construir la paz y vivirla en bondad, recibirá muchas dádivas a cambio.

Aprender a ser bueno. Para conseguir que los niños/as sepan qué es la bondad, el ejemplo es la mejor herramienta, el modelo que le ofrece el adulto le dirá mucho más que mil palabras. Y su efecto será más inmediato y más profundo si este adulto realiza acciones que revelen comportamientos bondadosos. Los niños deben aprender que lo mejor es ayudar, comprender y cooperar, en lugar de agredir, arrebatar o maltratar.

Respeto a la diversidad.- Como seres humanos somos todos iguales, aunque nos diferencian algunos valores según la familia donde nacimos y la sociedad en la que vivimos. Por esta razón, el respeto a la diferencias, a lo diverso, a las distintas culturas y razas, debe también ser enseñado a los niños/as desde que son muy pequeños. Es sumamente importante que los niños/as aprendan a no discriminar ni ver el racismo como algo normal. El niño/a debe comprender que la diversidad existe y como tal se debe respetar.

Aprender a ser respetuoso en la diversidad. Los niños deben aprender a amar a sus compañeros y a los demás, independientemente de su color de piel, de sus rasgos, de cómo es su pelo, si es chino, árabe o indígena, si habla otro idioma, y a respetar su cultura y sus tradiciones. Los niños deben saber que la diversidad nos trae riquezas de informaciones y de experiencias. Que podemos aprender mucho con las diferencias. En lugar de criticarlas, debemos aprender con ellas y darles su valor. Esa es una tarea importante principalmente en los días actuales en que cada día son más las familias que emigran de un lugar a otro.

La generosidad.- La generosidad es la inclinación o propensión del ánimo de una persona a ser útil e interesada a otro ser, mostrando nobleza, valor y esfuerzo. La persona generosa es noble, desprendida, dadivosa. Al niño pequeño hay que educarle esta virtud con el ejemplo. Los niños deben aprender a actuar a favor de otra persona de una forma desinteresada y no por conseguir algo a cambio. Aprender a ser generoso. Para conseguir que los niños sean generosos, es necesario educarlos en este valor poco a poco. Si los padres aprueban sus pequeños esfuerzos, les estarán motivando a seguir con estos actos generosos.

Tolerancia.- Ser tolerante es lo mismo que ser respetuoso, indulgente y considerado con los demás. Es una cualidad personal que se define como el respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás, aunque sean diferentes o contrarias a las nuestras. Ser tolerante es ser condescendiente y permisivo con alguien a causa de las circunstancias que medien, es no impedir que haga lo que éste desee, es aceptar y admitir la diferencia o la diversidad. Para que los niños establezcan buenas relaciones con sus semejantes, es necesario que aprenda a ser tolerante desde muy pequeño.

Aprender a ser tolerante. La tolerancia juega un papel muy importante en las relaciones de los niños/as con su familia. Es importante que ellos escuchen las ideas y las opiniones de sus amiguitos, que acepten sus criterios aunque sean distintos a los suyos, y que consigan ponerse de acuerdo con sus compañeros durante un juego, en alguna actividad o en el aula. La tolerancia les ayuda a que tengan una buena integración en un grupo o equipo.

El niño/a no nace tolerante. Su conducta natural es que todo sea para sí, y que todos estén de acuerdo con él, por lo que es indispensable que el proceso de aprendizaje acerca de la tolerancia empiece desde bien temprano.

La familia y la escuela son grupos socializadores, ambas transmiten cultura y con ella, las normas. Las normas pueden referirse a cuestiones morales, religiosas, sociales, etc. paralelamente con la aparición de normas, surgieron autoridades cuyas funciones consisten en velar por el cumplimiento de las normas, en beneficio de la comunidad.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos ya que la primera forma de organización social es sin duda alguna la familia, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura. De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental.

Una comprensión clara de los límites objetivos del entorno, del modelo a que aspira la sociedad y de la subjetividad del estudiante permite dirigir mejor las acciones educativas y dar un correcto significado al contenido de los valores a desarrollar.

## **2.5. La escuela como empresa**

Entiendo como empresa a la idea que expresa la filosofía de gestión, que permite una solución racional al problema o a la satisfacción de la necesidad de distribuir la riqueza generada por sus procesos productivos y los individuos involucrados.

Por lo que la Escuela como Empresa se entenderá como el organismo que coordina la vinculación y adecuación de planes y programas a las condiciones socioeconómicas de la población educativa, para conseguir mediante el uso de los medios adecuados, la capacitación y formación de Capital Humano a favor de la comunidad en la generación de beneficios.

Así el empresario es el que lleva a efecto la obra o designio, la acción ardua que se comienza; estas acepciones no solo reflejan la necesidad de alcanzar resultados sino que reconocen la dificultad e importancia de la actividad del empresario (director) en particular y del factor humano en general (maestros, padres de familia y alumnos).

Por lo que la Escuela como Empresa Educativa se incorpora a un dinamismo, capaz de moverse en perfecta sintonía con un mercado (demanda social) en continua evolución, a diferencia del modelo estático tradicional (cumplir planes y programas). Este dinamismo se expresa mediante una actividad constante, basada en un espíritu

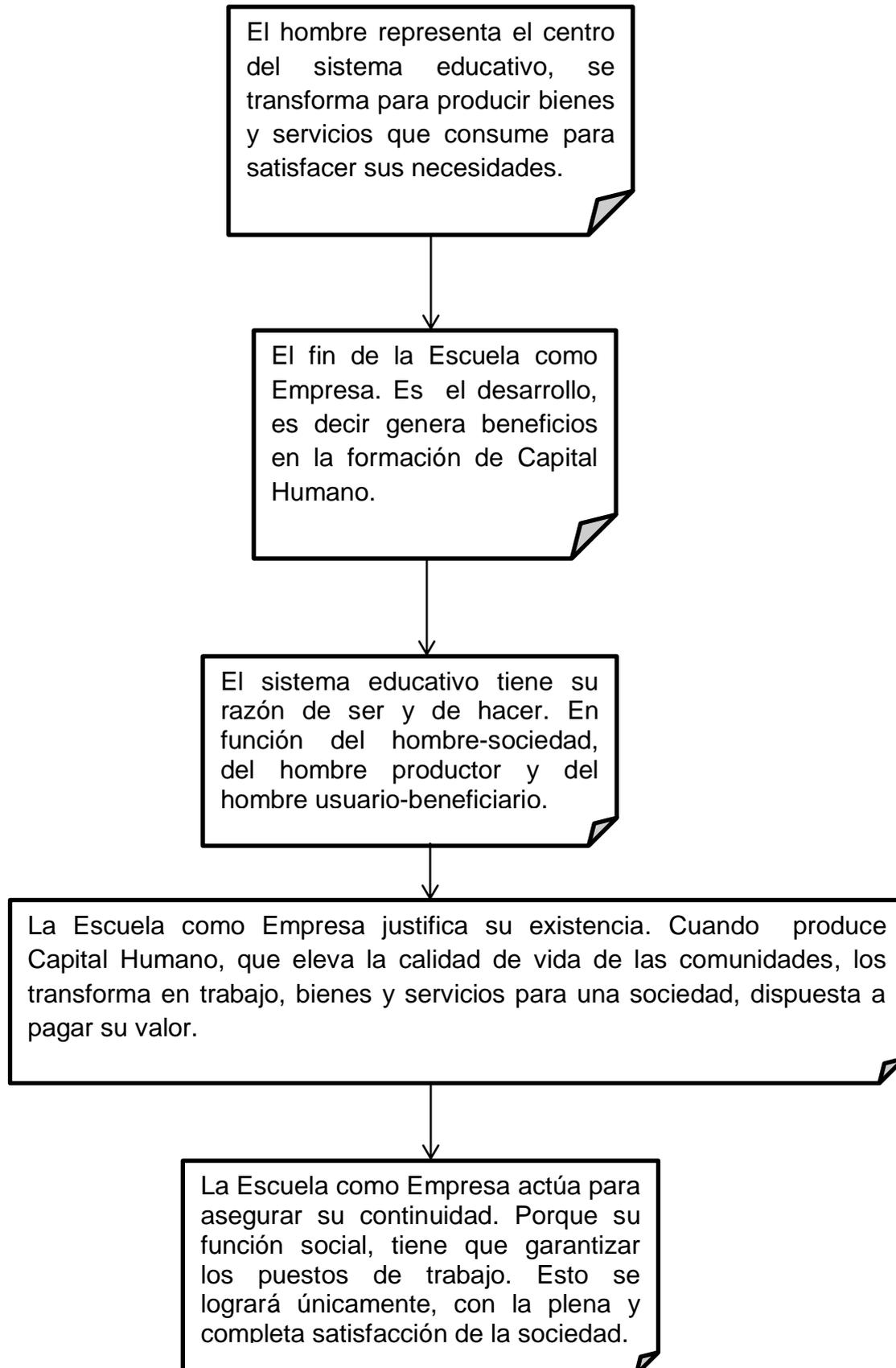
emprendedor (creativo, innovador, efectivo, relevante, pertinente y equitativo) capaz de provocar cambios sin traumas ni temores.

**La definición de escuela como empresa es por tanto “Una actividad organizada para lograr beneficios y bienestar para la comunidad, mediante la formación de capital humano a través de una organización flexible de planes y programas, orientados a la satisfacción del usuario-beneficiario, todo ello alcanzable por medio de la aplicación sistemática de los valores, principios y metodologías propias de la calidad educativa”. (Garciamalo P. 2008)**

La escuela como empresa orienta su enfoque hacia la práctica y su vía principal es la productividad, se presenta como el elemento que opera eficientemente como un artífice y un creador y no solo como un hacedor o ejecutor de planes y programas, es decir, la persona que busca la máxima expansión posible de los beneficios de la actividad escolar, que sitúa la calidad en el centro del sistema de valores que inspiran y orientan todas sus actividades, el resultado será una evolución de la cultura de la escuela como empresa hacia una forma de entender y de hacer la calidad, la cual será considerada no como una competencia funcional sino como una manera de ser de las personas y de la propia comunidad educativa.

El docente como gerente propone y planea, es un dirigente nato de la comunidad educativa, tanto por su posición dentro de esta como por la capacidad que debe suponersele, si en realidad ha estudiado para el ejercicio de su profesión, en la cual esta implícita una función de orientación y dirección. El docente como gerente dirige de una manera efectiva, eficiente y/o progresista todo el proceso educativo para lograr una educación de calidad.

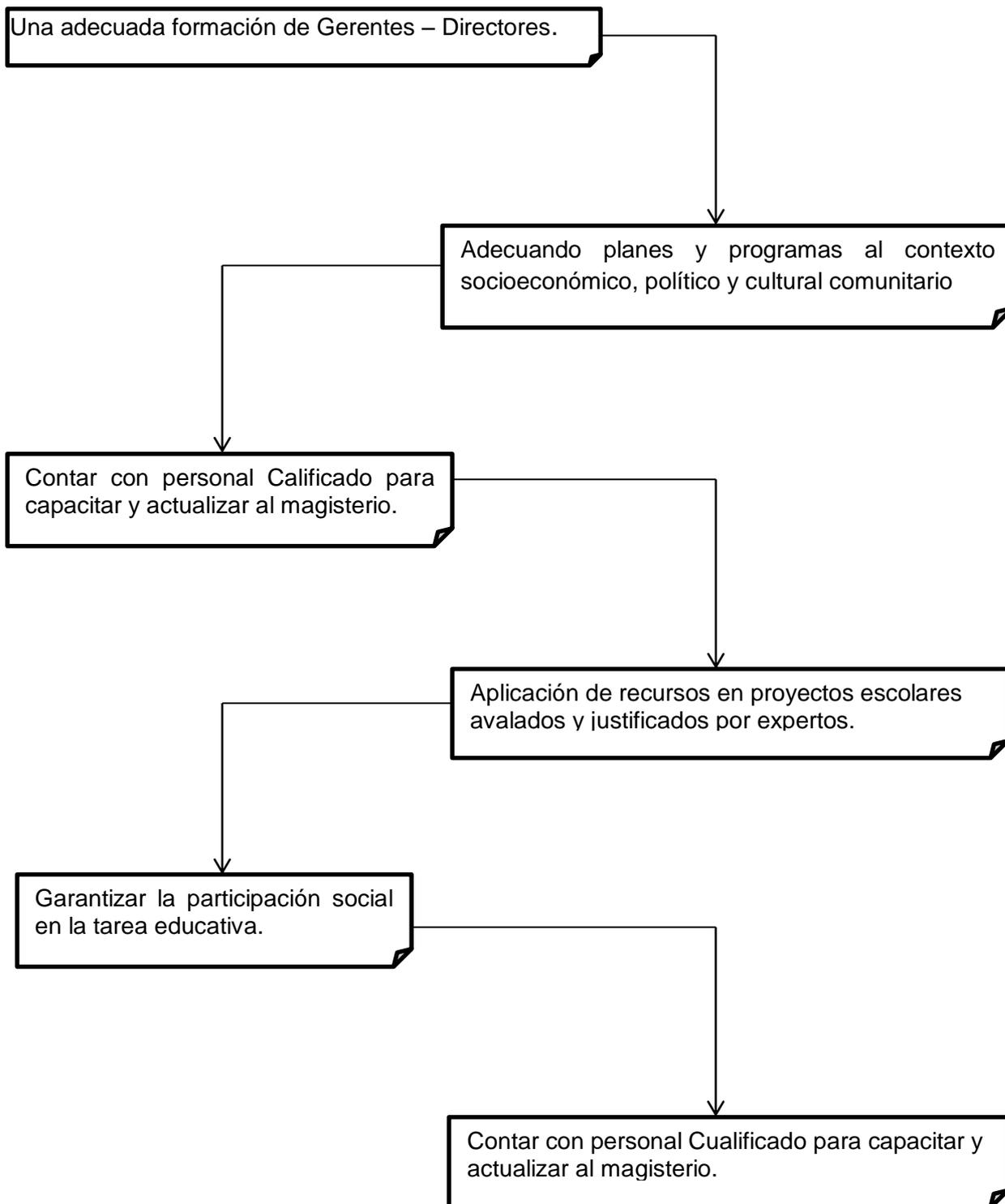
## 2.6. Principios de La Escuela como Empresa:



**Fuente:** [www.observatorio.Empresa Educativa](http://www.observatorio.EmpresaEducativa.com) – PAGarciamalo 4-09-03.

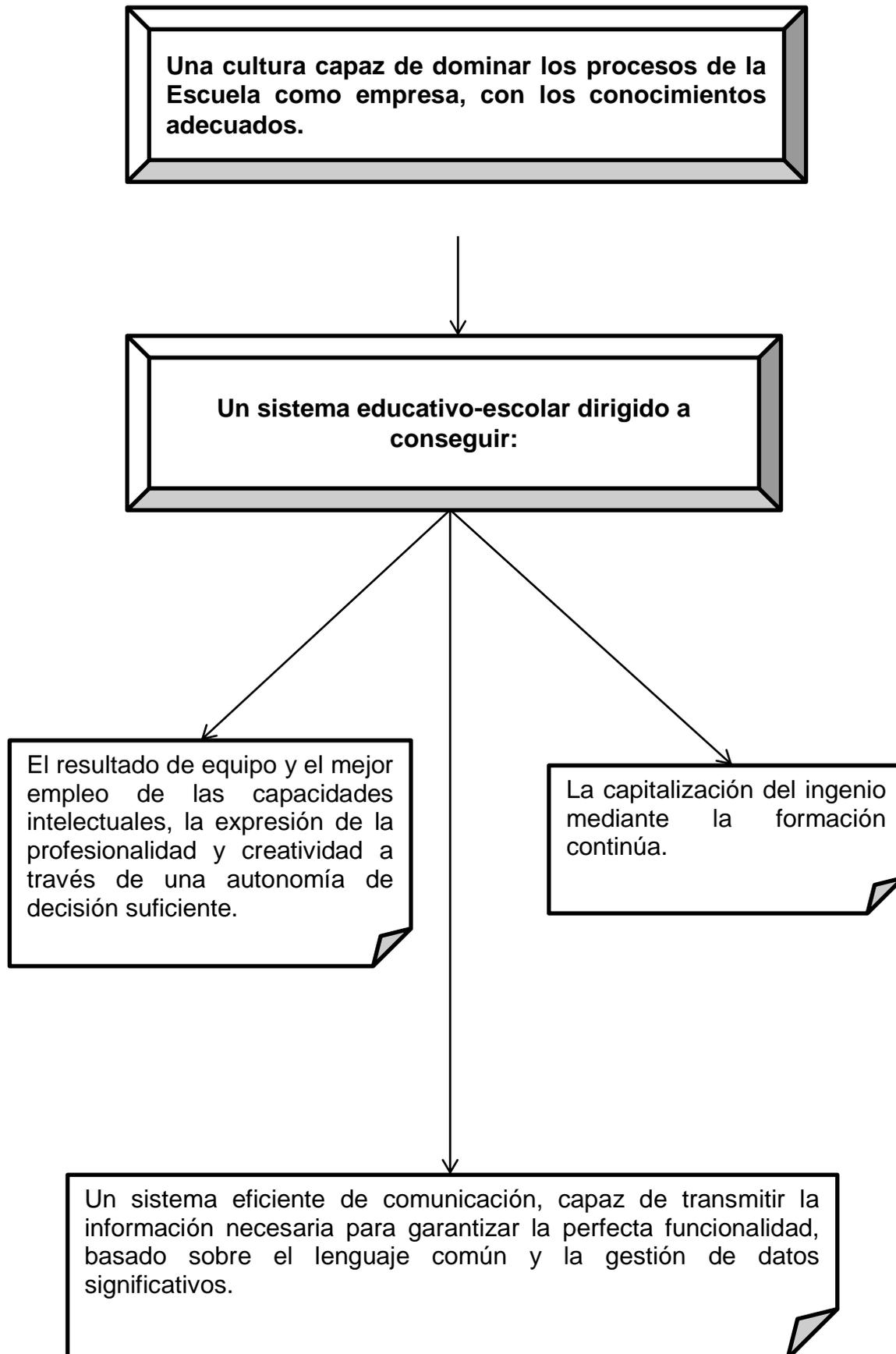
**Elaborado por:** Lorena González U.

Esto se logrará únicamente, con la plena y completa satisfacción de la sociedad que se obtendrá de:



**Fuente:** [www.observatorio.Empresa Educativa](http://www.observatorio.EmpresaEducativa) – PAGarciamalo 4-09-03.  
**Elaborado por:** Lorena González U.

De todo esto se tendrá como resultado:



**Fuente:** [www.observatorio.Empresa Educativa](http://www.observatorio.EmpresaEducativa.com) – PAGarciamalo 4-09-03.  
**Elaborado por:** Lorena González U.

## **2.7. Fundamentación Legal**

El presente proyecto se fundamenta en la Ley Orgánica de Educación Intercultural de la República del Ecuador, Capítulo Segundo de las Obligaciones del Estado Respecto del Derecho a la Educación.

Art. 6 Obligaciones.- **“La principal obligación del estado es el cumplimiento pleno, permanente y progresivo de los derechos y garantías constitucionales en materia educativa, y de los principios y fines establecidos en esta Ley”.**

Literal v. **“Garantizar una educación para la democracia, sustentadas en derechos y obligaciones; en principios y valores, orientada a profundizar la democracia participativa de los miembros de la comunidad educativa;”**

Se puede observar que el principal compromiso en la educación es la preparación de la ciudadanía. Por lo que es importante la elaboración de programas dirigidos a estimular acciones en el campo del aprendizaje de los derechos y responsabilidades en la vida social y cívica

Esta ley beneficia tanto a los profesores/as como a los/as estudiantes, ya que busca la calidad de la educación, a través de la evaluación continua de la gestión educativa de las autoridades, desempeño del rendimiento académico de los/as estudiantes, directivos y docentes; gestión escolar; desempeño institucional.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. PARTICIPANTES**

En el desarrollo de la presente investigación académica, se aplicó entrevistas al Director, Inspector General, docentes y dicentes de la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera” ubicada en el Cantón Las Lajas, provincia de El Oro, a fin de analizar la gestión, liderazgo y valores de la administración de esta institución educativa, entrevista que obtuve gracias a la buena predisposición del señor director, Prof. Luis Alfredo González U.

Además se obtuvo información de representantes legales de la institución, quienes de manera cordial estuvieron prestos a colaborar, cabe indicar que se trata de personas que viven el sitio San Isidro, quienes se dedican principalmente a la actividad agrícola ganadera, existen en menor porcentaje actividades relacionadas con el comercio.

Para emitir una opinión general de lo que es la gestión, liderazgo y valores de la administración en la Institución, programé diálogos con los directivos y docentes de diferentes áreas, utilicé varios instrumentos de diagnóstico, como por ejemplo la encuesta.

Luego de realizada las entrevistas, de manera discreta se realizó la observación directa, en los diferentes departamentos, como es la Dirección, Inspección General, Secretaria y en las aulas de clase, para de esta manera obtener información desde el lugar de los hechos y así poder emitir un criterio basado a la realidad de la institución.

Los recursos y materiales aplicados fueron de fácil comprensión y manejo, es importante indicar que la experiencia que adquirí en la visita de cada uno de los departamentos y en las aulas fue muy enriquecedora, los docentes, educandos/as dieron todas las facilidades para realizar la observación, las mismas que se cumplieron en el horario establecido por el director de la institución

Los pasos que seguí para el proceso de análisis de resultados, fueron los siguientes;

- Las entrevistas las realicé orientada con el tipo del Plan Curricular Institucional (PCI), Plan de Unidades Didácticas (PUD) y Plan semanal utilizado.
- El análisis de lo que es la gestión, liderazgo y valores de la administración del Director en la Institución, está basado en observaciones e informaciones obtenidas en el transcurso de la investigación.
- La conversación directa tanto con las autoridades, como con los/as docentes para tener un amplio conocimiento hacia donde están direccionados la gestión, liderazgo y valores de la administración del Director de la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”.
- El análisis de los puntos fuertes y débiles de la gestión, liderazgo y valores de la administración del Director, establecida por el Ministerio de Educación.
- Participación directa en las observaciones de sus clases, así como en su planificación y respectiva evaluación de las mismas.

Tabla Nº 1

### 3.1.1. POBLACIÓN DE DOCENTES INVESTIGADOS DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA” DEL CANTÓN LAS LAJAS, PROVINCIA DE EL ORO.

<b>INVESTIGADOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Prof. de Educación Básica	10	83%
Prof. Especiales	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

FUENTE: DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA”  
ELABORACIÓN: LORENA M. GONZÁLEZ U.

Esta Institución educativa actualmente cuenta con todas las secciones de educación básica, la mayoría de los maestros/as son contratados/as, sólo cuatro de los docentes tienen nombramiento incluido el señor director.

Tabla N° 1.1

### 3.1.2. PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD

EDAD DIRECTIVOS DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA” DEL CANTÓN LAS LAJAS, PROVINCIA DE EL ORO.

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 30 años	0	0	0	0
31- 35 años	0	0	1	100
36- 40 años	0	0	0	0
41- 45 años	0	0	0	0
Más de 45 años	1	100	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100 %</b>	<b>1</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA”  
ELABORACIÓN: LORENA M. GONZÁLEZ U.

Como es evidente, en la tabla # 1.1 se puede observar que es mínimo el número de personal directivo, pues sólo se cuenta con un Director y una Inspectora General, quienes tienen a su cargo la organización del establecimiento educativo.

### 3.1.3. PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD

Tabla N° 1.2.

EDAD DE DOCENTES DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA” DEL CANTÓN LAS LAJAS, PROVINCIA DE EL ORO.

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 30 años	2	100	0	0
31- 35 años	0	0	2	25.0
36- 40 años	0	0	4	50.0
41- 45 años	0	0	1	12.5
Más de 45 años	0	0	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100 %</b>	<b>8</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA”  
ELABORACIÓN: LORENA M. GONZÁLEZ U.

Se observa en la tabla N° 1.2. que los docentes que forman parte de la institución son de edades variadas, un 57% están entre los 30-40 años, a demás de que en la mayoría de los casos son maestros/as contratados/as ya que sólo el 33% tienen nombramiento, según la información obtenida, el 77% son mujeres quienes desempeñan estas funciones y sus edades se encuentran en distintos rangos, aunque, se puede destacar que la mayoría están sobre los 36 años, los docentes de sexo masculino son un reducido porcentaje del 22% y son menores de 30 años.

La substancial mejora educativa ha tenido importantísimas repercusiones en el grado de participación de la mujer en el área de la docencia, gracias a la educación superior y universitaria, la mujer de clase media y alta ha dejado de pertenecer exclusivamente al ámbito doméstico, para incorporarse al ámbito productivo y público, los resultados demuestran que el 75% de docentes son mujeres, y un reducido porcentaje como es el 25% son hombres, por lo que, se puede deducir que el cuerpo docente de esta institución, se enmarcan a la realidad nacional.

Los/as docentes son pilares fundamentales en las actividades de la institución educativa, pues, son quienes tienen en sus manos la responsabilidad de educar y formar a los niños/as, proporcionarles conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes preparándolos para asumir responsablemente las tareas de la participación social durante el proceso escolar.

### 3.1.4. PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR SEXO Y EDAD

Tabla N° 1.3.

EDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA” DEL CANTÓN LAS LAJAS, PROVINCIA DE EL ORO.

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 30 años	1	50	0	0
31- 35 años	0	0	1	100
36- 40 años	0	0	0	0
41- 45 años	0	0	0	0
Más de 45 años	1	50	0	0
TOTAL	2	100%	1	100%

FUENTE: DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA”  
ELABORACIÓN: LORENA M. GONZÁLEZ U.

El éxito o fracaso de cualquier organización, depende mucho de quien la dirige, esto está directamente vinculado con la calidad de servicio que ofrezca para lograr una excelente educación, el liderazgo juega un papel preponderante, de un buen líder depende el éxito y adelanto de la institución, la eficacia en la toma de decisiones son las grandes responsabilidades que tiene un director/a.

Por lo expuesto anteriormente, es importante considerar el estudio de estos departamentos en la presente investigación académica, ya que; es una parte clave de la institución, según los resultados de la investigación, en el departamento administrativo y de servicio cuentan con dos hombres el uno cuya edad está por los 30 años y el otro mayor de 45 años, mientras que la edad de la mujer está entre los 31 a 35 años.

Tabla 1.4.

### 3.1.5. AÑOS DE EXPERIENCIA DE LOS/AS DOCENTES INVESTIGADOS DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA” DEL CANTÓN LAS LAJAS, PROVINCIA DE EL ORO.

<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1-5 años	7	58.3%
6- 11 años	2	16.7%
12- 16 años	2	16.7%
17 años y más	1	8.3%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

FUENTE: DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA”  
ELABORACIÓN: LORENA M. GONZÁLEZ U.

Como se observa en la tabla 1.4 en la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera” los docentes tienen poca experiencia, ya que el mayor porcentaje, es decir, el 58% de los maestros/as tienen menos de 5 años de experiencia y un 16% tienen entre 11 y 16 años y solo un docente tiene más de 17 años de experiencia en el ámbito educativo.

Tabla 1.5.

3.1.6. FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LOS DOCENTES INVESTIGADOS DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA” DEL CANTÓN LAS LAJAS, PROVINCIA DE EL ORO.

<b>FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Director con carga horaria	1	8.3%
Profesor de grado	9	75.0%
Secretaria/profesora	1	8.3%
Inspector General con carga horaria	1	8.3%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>99.9%</b>

FUENTE: DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA”  
ELABORACIÓN: LORENA M. GONZÁLEZ U.

Como se puede observar en la tabla el Director, Inspector General y Secretaria tienen carga horaria debido a la reducida población estudiantil, cabe indicar que en el Reglamento General de la Ley de Educación en el Art. 77 dice que **“en las escuelas que funcionen los doce paralelos o más el director no tendrá grado a su cargo”**.

Tabla 1.6.

3.1.7. TÍTULOS DE LOS DOCENTES INVESTIGADOS DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA” DEL CANTÓN LAS LAJAS, PROVINCIA DE EL ORO

<b>TÍTULOS</b>	<b>DOCENTES</b>	
	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>
Bachillerato Técnico	2	0
Superior (3 nivel) Licenciado/a	0	1
Superior (3 nivel) Licenciado/a en Ciencias de la Educación	0	4
Superior (3 nivel) Profesores de Primaria (Instituto Pedagógico)	1	1
Superior (3 nivel) Profesores de Segunda Enseñanza	0	1
Superior (3 nivel) Tecnólogo Educativo	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

FUENTE: DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA”  
ELABORACIÓN: LORENA M. GONZÁLEZ U.

Se puede observar en la tabla que la mayoría de docentes tienen títulos que están relacionados con el ámbito educativo, aunque aún hay dos profesores que sólo cuentan con el bachillerato técnico.

Tabla N° 1.7.

3.1.8. EDAD DE LOS/AS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA” DEL CANTÓN LAS LAJAS, PROVINCIA DE EL ORO.

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
5 - 8 años	17	29	18	23
9 -12 años	26	44	40	50
13 -15 años	16	27	21	27
Más de 15 años	0	0	0	0
TOTAL	59	100%	79	100%

FUENTE: DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN LEÓN MERA”  
ELABORACIÓN: LORENA M. GONZÁLEZ U.

La población estudiantil de la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera” son niños, niñas y adolescentes entre los 5 a 15 años, provenientes de diferentes sectores de la localidad, como se observa en la tabla, existen 59 hombre y 79 mujeres, el mayor grupo según las edades están entre los 9 a 12 años, le sigue el grupo de hombres en las edades comprendidas entre 5 a 8 años, y por último el grupo de hombres y mujeres en las edades de 13 a 15 años.

### 3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS.

Los materiales e instrumentos utilizados en la presente investigación fueron encuestas, entrevistas, observaciones de los instrumentos curriculares, los mismos que fueron aplicados a directivos, docentes y estudiantes.

La encuesta es un instrumento de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el objetivo de obtener información necesaria para la investigación, en la encuesta escrita se hace uso de cuestionario de preguntas, las cuales fueron aplicadas a las autoridades y docentes de la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”.

La Entrevista es una forma de interacción social, tiene una gran importancia ya que me permitió obtener determinadas conclusiones sobre lo que se está investigando,

es necesario estar en la capacidad de poder manejar esta técnica ya que esto le es de gran ayuda al momento de realizar su investigación.

Las Observaciones de los Instrumentos Curriculares, fue la forma de estar en contacto con los objetos de estudio, permitió compartir las experiencias en el aula de clase. Constituye un proceso de atención, recopilación, para estar pendiente de sucesos y analizar los eventos.

Luego de aplicar los instrumentos de investigación es necesario precisar el manejo de la información obtenida, para alcanzar una buena comprensión de la gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo objeto de estudio. Para la organización de toda la información obtenida, es necesario tener conocimientos de estadística ya que las tablas estadísticas deberán ser insertadas y analizadas, para luego realizar la discusión de resultados.

### **3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO.**

El procedimiento de este proyecto se apoyó en la Investigación de Campo, ya que la información fue recibida desde el sitio donde se estudia la realidad de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”, del Cantón Las Lajas, la información obtenida facilitará el conocimiento de la realidad y así plantear el problema, declarar hipótesis y aclarar conceptos.

La Investigación Exploratoria me permitió realizar el primer acercamiento para encontrar los procedimientos adecuados, su importancia radica en situaciones de reconocimiento y definición del problema u oportunidades, en el presente proyecto de investigación, la fuente de información fueron docentes y autoridades del plantel que con su gran trayectoria y experiencia en el ámbito educacional, supieron orientarme y proporcionarme información necesaria para el desarrollo del proyecto..

La investigación descriptiva nos lleva a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, En este proyecto se describen y explican los hechos acerca del problema en estudio

como es la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”.

Para el desarrollo del marco teórico, fue necesario recurrir a la aplicación de la investigación bibliográfica sobre temas relacionados con: la gestión, liderazgo y valores, y de esta manera facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teóricos- conceptuales.

Los cuestionarios fueron utilizados para obtener la información de campo, sobre las variables y de esta manera construir un diagnóstico sobre gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución educativa.

Luego de ser aplicada la encuesta y recopilada la información, se procedió a tabular los datos, para lo cual se utilizó tablas estadísticas, y de ésta manera realizar una evaluación de los porcentajes para luego realizar el análisis e interpretación de los resultados. Las actividades encaminadas a recoger la información, permitieron conocer las opiniones de Directivos y los/as docentes.

## **4. Resultados**

### **4.1. Diagnóstico**

#### **4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.**

##### **4.1.1.1. El manual de organización.**

El manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructuras,

**“Manuales de organización son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, en ocasiones contienen adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental.”** (Reyes A, 2004).

El manual de organización busca, integrar y facilitar la gestión de las escuelas para lograr que los/as docentes destinen mayor tiempo a las actividades de aula y a alcanzar la excelencia educativa.

En la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera” si se cuenta con una manual de organización, el mismo que fue elaborado desde la creación del plantel, en el cual se plantea cada una de las funciones y responsabilidades del personal docente que tiene a cargo diferentes departamentos y áreas de la unidad educativa, como se puede observar este manual no ha sido actualizado, ya que la institución ha ido creciendo y por ende hay nuevos departamentos, razón por la cual es urgente su actualización.

Por lo manifestado anteriormente, podemos decir que el manual de organización es parte fundamental del plan estratégico que es desarrollado por los directivos el cual debe cumplirse a cabalidad durante el período lectivo, en el se puntualiza

las actividades que deben realizar de manera específica cada uno de los directivos, como es el caso del Director, Inspector General, Consejo de Profesores, Comités, docentes, estudiantes y padres de familia, este manual da a conocer los logros alcanzados en cada departamento de la institución.

#### **4.1.1.2. El Código de Ética.**

El profesional de la educación debe caracterizarse por poseer un comportamiento digno, responsable, honorable, trascendente y comprometido. Educar representa por sí solo un acto de moralidad, es decir, se debe trabajar por y para el beneficio de los educandos/as así como a favor de su libertad y desarrollo integral, independientemente de los intereses y creencias personales. Por lo tanto, el docente debe actuar con una ética impecable, el maestro/a debe crear un clima de confianza y sana convivencia, basado en el respeto mutuo, en un trato cordial y afable.

En el momento en que se inicia o crea una institución educativa, deben establecerse códigos, manuales, procedimientos los cuales deben ser cumplidos por el personal que forma parte de la comunidad educativa. En el caso de la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”, que si cuenta con su respectivo código de ética en donde se plantean los principios, valores y objetivos que persigue la institución dentro del ámbito académico y social.

Esta herramienta fue elaborada con la participación de las autoridades, docentes de la escuela, cuyo fin es ponerlo en ejecución para un comportamiento eficiente de toda la comunidad educativa, el código de ética debe ser actualizado ya que debe estar acorde con las reformas y reglamento de educación vigente.

**“El Objetivo del Código de ética es lograr la práctica de conductas éticas en la empresa u organización. Se hace necesario que los colaboradores actúen éticamente, es decir, actúen con la convicción de que este comportamiento les proporciona satisfacción interior, muy cerca de la realización personal” (Cleghorn L, 2005: 99).**

El Código de Ética pone de manifiesto el valor que posee cada persona y su entorno social, así como la afirmación de los principios que han de prevalecer en las relaciones humanas, con el fin de mantener un alto nivel ético propuesto a los

directivos, docentes en el ejercicio profesional, educandos/as y representantes legales y de esta manera orientar su conducta en las relaciones con la comunidad.

Es importante que todo instrumento de gestión deba ser publicado, para que, todos los miembros de la comunidad educativa tengan conocimiento de las reglas principales que deben cumplir.

#### **4.1.1.3. El plan Estratégico.**

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una empresa, cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo.

**“Plan estratégico es el conjunto de medidas y acciones que propone la propiedad de la empresa y que gestiona la dirección a fin de alcanzar los fines relativos a su crecimiento continuidad y maximización de las retribución a los accionistas/propietarios” (Rojas y Bertran, 2010:17).**

El plan estratégico permite a los directivos de un establecimiento educativo, realizar una gestión óptima en el manejo de sus recursos, en caso de la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”, encontramos que si posee un plan estratégico, el mismo que es cumplido dentro de cada período lectivo en un 80%, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas propuestas, lo que sin duda beneficia a toda la comunidad educativa.

Es importante para quienes tienen la responsabilidad el diseño y el planeamiento de estas estrategias (comunidad educativa), analizar cada una de las estrategias planteadas dentro del proceso educativo, para luego tomar en consideración las más convenientes para la institución, cada área institucional debe brindar su aporte y elaborar un plan de acción para luego poder incorporarlos al plan estratégico de la institución.

Para el respectivo control del cumplimiento del plan trazado al inicio del período lectivo, deben programarse reuniones de áreas, para constatar la ejecución del mismo, ya que esto va a permitirle a los directivos de la institución educativa gestionar de manera adecuada, eficiente y oportuna.

La evaluación es uno de los elementos del currículum escolar menos practicado, por los profesionales de la enseñanza. No debemos olvidar que solo evaluando se puede detectar, mejorar y reforzar acciones que permitan a los actores educativos orientar y dar sentido a la toma de decisiones. Es un ejercicio que permite identificar fortalezas y debilidades para promover una mejora continua, así podemos conocer el porcentaje de logros alcanzados, y de esta manera identificar las metas por cumplir en el siguiente ciclo escolar.

#### **4.1.1.4. El plan Operativo anual (POA)**

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir durante un período. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada departamento. La institución objeto de estudio si cuenta con el plan operativo anual donde se circunscribe las actividades que tienen programadas alcanzar. Sin embargo hay que realizar ciertas mejoras e involucrar en todas las actividades a docente, estudiantes y representantes legales y así alcanzar distintos objetivos y metas.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

**POA, Serie de pasos o actividades ordenadas, que se constituyen en una guía de carácter general que deberá ser ajustada a las necesidades específicas de todos y cada uno de los órganos del ayuntamiento y sobre la cuál se evalúan todos los proyectos y actividades. (Vélez S, Rodríguez F. 2006, Pág. 2).**

A través de un plan operativo anual correctamente estructurado se podrá lograr lo objetivos planteados que fueron establecidos en la creación de diferentes instrumentos de gestión educativa, este documento es de mucha importancia para

que las autoridades puedan gestionar de forma adecuada y efectiva las actividades que se realizarán durante todo el período lectivo en la escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”

#### **4.1.1.5. El Proyecto educativo institucional (PEI)**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI), es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución educativa, además proporciona un marco global sistemático y con visión de futuro, hacia donde se encamina la gestión generando un compromiso de la comunidad educativa con el mejoramiento de la calidad de educación. EL proyecto educativo Institucional es la herramienta que sirve para liderar cambios planificados en la educación.

Durante la investigación realizada en la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”, se detectó que el Plan Educativo institucional PEI, está desactualizado lo cual impide que el plantel cumpla a cabalidad los objetivos planteados. El director de la Institución educativa es el responsable y quien debe conducir el proceso de construcción del PEI y, a la vez, convoca y orienta su planificación. Es el actor principal que debe conciliar con todos los miembros de la comunidad educativa, permitiendo en forma sistematizada hacer viable la misión del establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Cuando una Institución cuenta con un Proyecto Educativo Institucional correctamente estructurado se puede conocer y priorizar los problemas de la institución, según el orden de importancia a más de tener conocimientos exactos sobre los retos y las posibilidades que se tiene para enfrentar las diversas situaciones. Saber con qué fortalezas se cuentan y que debilidades se tienen; y qué oportunidades y amenazas se pueden presentar en el contexto para así estar preparados y aprovecharlas o enfrentarlas con éxito.

El compromiso efectivo y activo de todos los miembros que integran la comunidad educativa, es un factor determinante en el éxito del Proyecto Educativo Institucional en especial el de los docentes ya que son partícipes del proceso educativo y son quienes tienen en sus manos el instrumento de gestión para la mejora integral y continua de la calidad de la institución educativa.

#### **4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones**

El prestigio de una institución educativa no radica en su estructura material, si no en las potencialidades que pueda lograr desarrollar los/as docentes en sus educandos/as, haciendo de estas personas de bien y útiles a la sociedad con valores que afiancen su vida futura. La escuela que nuestra patria necesita es aquella en que se ejercita el desarrollo de nuevas capacidades y competencias en sus educandos/as y provoca la innovación. Consecuentes con estos propósitos, debemos asumir nuestro compromiso en acciones y cambios curriculares y así mejorar la calidad de los aprendizajes en todos los estudiantes.

El Reglamento Interno es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de todos los que integran la comunidad educativa. Este documento debe ser elaborado en base a la ley y reglamento de educación vigente, su finalidad será regular las actividades administrativas e institucionales orientando las actividades pedagógicas, ayuda articular de manera coherente las disposiciones y las necesidades internas de la institución educativa.

Los tiempos cambian por lo que surge la necesidad de estar al día y no quedarse atrás con pequeñas o grandes mejoras que el entorno exija por lo tanto es necesario de manera urgente que la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera” actualice su reglamento interno, ya que de esta manera la institución tendrá una base legal para el correcto funcionamiento, lo cual garantizará éxitos en cada una de las actividades que la institución emprenda.

En el reglamento interno estarán descritas las directrices que deberán seguir cada uno de los departamentos, lo cual ayudará a dirigirse a paso firme a las autoridades, personal administrativo, docentes, directores y representantes legales que pertenecen a la institución, su cumplimiento garantiza el éxito de la institución.

Es importante que toda la comunidad educativa, tenga conocimiento del reglamento interno de la institución luego que haya sido aprobado por el Director Provincial de Educación quien tiene la potestad de hacerlo en los Planteles Pre-primarios, Primario y Medio de su jurisdicción, de acuerdo como lo ordena el Art. 59 del Reglamento General de la Ley de Educación.

#### **4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.**

##### **4.1.2.1. Misión y visión.**

###### **4.1.2.1.1. Misión**

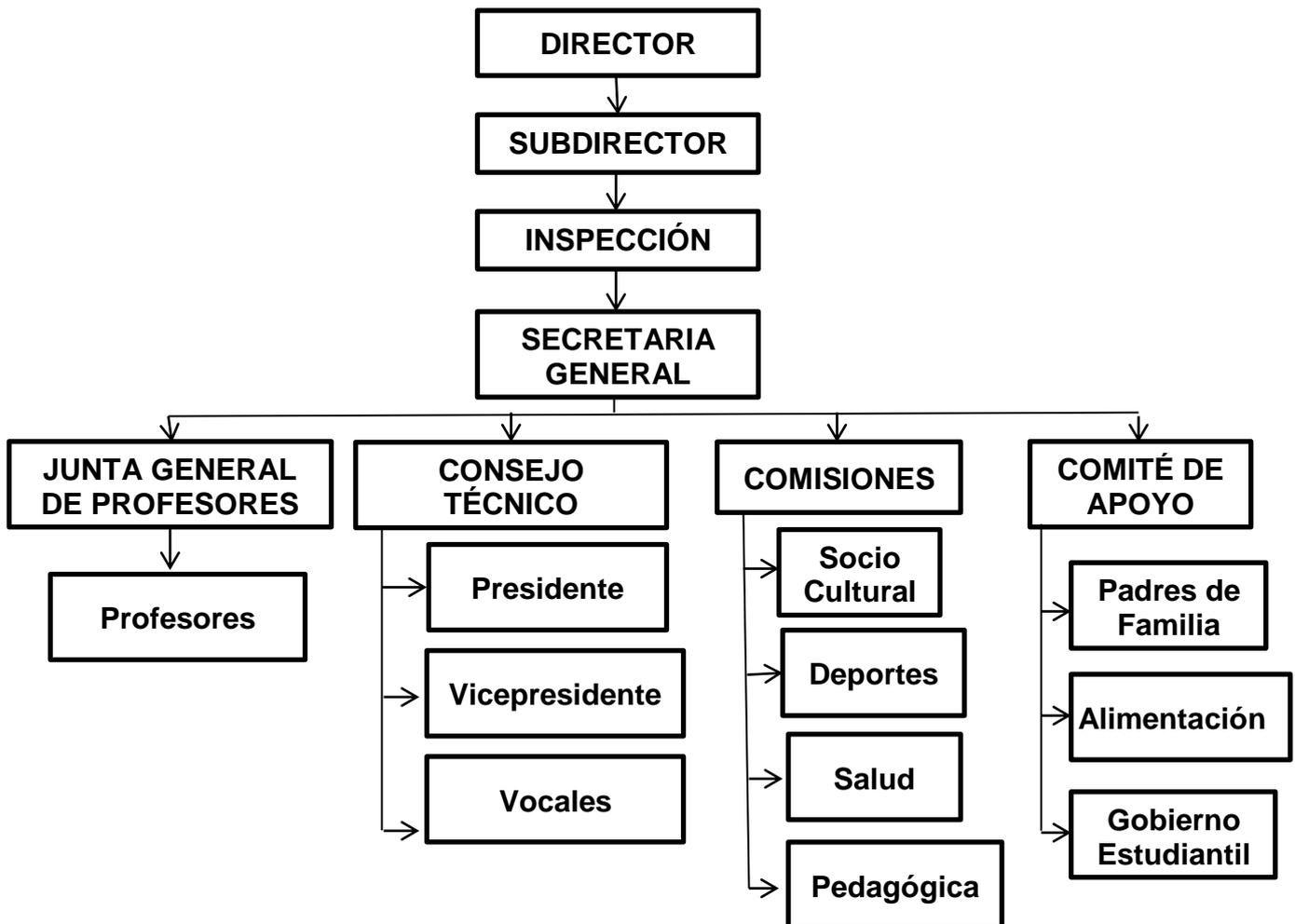
La escuela “Juan León Mera” promueve la formación integral de nuestros futuros ciudadanos basada en la democratización de la educación como paso fundamental para lograr excelencia.

###### **4.1.2.1.2. Visión**

La escuela “Juan León Mera” en virtud de la importancia de la implementación de la Reforma Curricular a Nivel Nacional, impulsará a que los alumnos culminen con los diez años de educación básica obligatoria, como una alternativa de mejorar la calidad de la educación y por ende pueden enfrentar los retos del nuevo milenio.

Las condiciones en que se debate la educación pública exigen transformaciones sustanciales que involucren a los actores de la comunidad educativa para que con su aporte se logre alcanzar las metas trazadas. Nuestro compromiso será incentivar y concientizar permanentemente a padres de familia y estudiantes para que en su mayor parte alcance una formación académica para que cómo profesionales aporten en forma positiva al progreso de la sociedad ecuatoriana.

#### 4.1.2.2. El Organigrama.



#### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

##### 4.1.2.3.1. Director.

El Director del plantel de educación básica es la primera autoridad y es el representante oficial del establecimiento, es responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel.

La organización escolar y acción directiva resume que la práctica participativa democrática de un directivo es la más deseable ya que inicia fijando los objetivos, permite el trabajo autónomo e impulsa el reparto de tareas además de que plantea la evaluación final. En dicho proceso se asume la participación y responsabilidad tanto de docentes como del directivo. El éxito del director está determinado por el

liderazgo que ejerce, debe procurar un buen clima de trabajo para ayudar al grupo a recorrer exitosa y satisfactoriamente el proceso de interaprendizaje.

Sus deberes y atribuciones están establecidos en el Reglamento General de la Ley de Educación en el Art. 77.

#### **4.1.2.3.2. Subdirector.**

El subdirector auxiliará al director en el ejercicio de las atribuciones a él encomendadas.

Corresponde al subdirector:

- Colaborar con el director en la planeación, organización, dirección y evaluación de las actividades del plantel;
- Acordar con el director el despacho de los asuntos oficiales propios de sus funciones e informarle oportunamente de las actividades académicas y administrativas que se realicen;
- Suplir al director en sus ausencias eventuales y temporales, asumiendo sus responsabilidades;
- Orientar y controlar el trabajo del personal escolar y proporcionarle los materiales y servicios que se requieran para el mejor desempeño de sus funciones;
- Supervisar la elaboración de toda la documentación de control escolar;
- Vigilar que los maestros/as rindan oportunamente los informes de asistencia y evaluación del aprovechamiento escolar de sus alumnos;
- Coordinar los servicios de oficina, de acuerdo con las funciones correspondientes;
- Firmar, por acuerdo del director, la correspondencia dirigida al personal de la escuela, a quienes ejerzan la representación legal de los alumnos/as;
- Comunicar al personal, clara y oportunamente, las disposiciones que emitan las autoridades educativas;
- Concurrir a las juntas del personal escolar convocadas y presididas por el director de la escuela, y levantar las actas correspondientes;
- Formar parte del Consejo Técnico Escolar;

- Formular horarios para el desarrollo de todas las actividades escolares, de acuerdo a las disposiciones que al respecto dicten las autoridades educativas;
- Cumplir con las demás funciones que lo señale el presente Ordenamiento, otras disposiciones aplicables y las que asigne el director de la escuela.

#### **4.1.2.3.3. Junta General de Profesores**

La junta general de profesores estará integrada por el personal docente del establecimiento, la presidirá el director y actuará como secretario un profesor elegido por la junta, el mismo que durará en estas funciones un año lectivo.

Se reunirá ordinariamente al comienzo de cada período y a la finalización del año lectivo; y extraordinariamente, cuando el director lo convoque, por sí o a pedido de la mayoría de sus miembros. (Art. 78.- (Reformado por el Art. 18 del D.E. 2359, R.O. 670, 24-IV-91).-). Los deberes y atribuciones de la junta general de profesores constan en el Art. 79.

#### **4.1.2.3.4. Consejo Técnico.**

Según expresa el Art. 80.- El Consejo Técnico se organizará en las escuelas que tengan diez o más profesores y estará integrado por el director, quien lo presidirá, un profesor por cada uno de los ciclos, un profesor especial, en los casos que hubiere tres o más profesores de esta actividad, en el plantel. Será secretario, el mismo de la junta general.

Art. 81.- El Consejo Técnico se reunirá ordinariamente una vez al mes; y extraordinariamente cuando lo convoque el director, por sí o a pedido de tres de sus miembros y sus sesiones no interrumpirán las labores docentes. Los deberes y atribuciones del Consejo Técnico constan en el Art. 82.-

#### **4.1.2.3.5. Comisiones**

La Institución contará las comisiones Socio cultural, Comisión de Deporte, Comisión de Salud y Comisión Pedagógica. Las mismas que tendrán los siguientes deberes y atribuciones:

- Elaborar el plan de trabajo anual, que será puesto a consideración de la junta General de Profesores para su respectiva aprobación.
- Solicitar la colaboración de los maestros/as para la ejecución de los respectivos planes.
- Elaborar el informe de labores al concluir el año lectivo que será entregado al director, como aporte para la elaboración del informe general de labores.

#### **4.12.3.6. Comité de Apoyo**

El comité de apoyo tiene como fin brindar apoyo a los y las docentes y padres de familia diversas estrategias en la atención a los/as estudiantes con necesidades educativas especiales en el proceso de enseñanza aprendizaje

Los deberes y atribuciones son:

- Promover, apoyar y desarrollar actividades extracurriculares.
- Organizar el acompañamiento de padres o representantes legales, como la asistencia a las actividades fuera de la institución educativa.
- Proponer y realizar programas de actividades extracurriculares sean estas académicas o deportivas.

#### **4.1.2.3.7. Docentes**

Docente es quién imparte enseñanza, ya sea de una ciencia o de un arte, con fin educativo, para desplegar tal actividad deberá poseer concretas habilidades pedagógicas que son las que lo convertirán en un agente efectivo del proceso de aprendizaje. Es importante que el docente sea creativo y evite la rutina, para la docencia no hay estructuras que sean infalibles y que perduren en el tiempo, todos los métodos, cualesquiera que sean, sólo son útiles en la medida en que desarrolle su criterio como docente.

Los docentes de niveles pre primario y primario deben cumplir los deberes y atribuciones que constan en el Reglamento de Educación en su Art. 83.

#### **4.1.2.3.8. Estudiantes**

Los/as estudiantes constituyen un importante factor del aprendizaje, ya que es el centro del proceso educativo, en tal virtud los educadores deben motivar, para conseguir del estudiante una actitud positiva y así lograr un aprendizaje eficaz, el educador también debe ser afectivo ya que esto influye en los/as estudiantes.

Uno de los objetivos que el educador/a debe conseguir en sus estudiantes es que se produzca una transformación integral, e involucrarlos en el proceso del aprendizaje; física, intelectual y emocionalmente.

Los estudiantes deben cumplir con los deberes que ordena el Reglamento de Educación Vigente en el Art. 141, así mismo tienen derechos que estipula el Reglamento de Educación 142, es muy importante que los estudiante conozcan sus deberes derechos y también las prohibiciones que dispone el Reglamento de Educación en el Art. 144.

#### **4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.**

En ocasiones el clima escolar y convivencia con valores condiciona significativamente el proceso de enseñanza aprendizaje, las comunidades educativas, los agentes sociales y la administración educativa vienen analizando la problemática de la convivencia en los centros escolares.

Por ello se debe establecer un marco de coordinación que favorezca la convivencia y el clima escolar como factor de calidad de educación, lo primero es conceptualizar correctamente lo que se entiende por convivencia, cuales son los principales descriptores del clima escolar o educativo, es necesario explorar la percepción que tiene la comunidad de los problemas contribuye a administrar los recursos destinados a su solución de forma eficiente

#### **4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.**

La Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”, ubicada en la parroquia San Isidro del Cantón La Lajas, cuenta con la respectiva malla curricular planteada por el Ministerio de Educación, en ella se determina al currículo como el Plan de

Aprendizaje, consistente en un conjunto integrado de situaciones coherentes y continuas de las diversas etapas educativas y áreas para de esta manera garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos de las materias.

Como Institución educativa tenemos la responsabilidad de que los educandos/as sean protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función orientadora y preventiva, estamos obligados a aplicar los enfoques curriculares y contenidos programáticos, descubriendo estilos, prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de nuestros/as estudiantes.

Dimensión pedagógica curricular y valores hace referencia a los procesos fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores; director, docentes y estudiantes. En el ámbito escolar considera, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico y por otra, las relaciones que establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para adoptar el currículo nacional, esto es, los planes y programas de estudio, la asignación de actividades y responsabilidades a los/as docentes, las maneras de planear y organizar la enseñanza, la utilización de materiales y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios para la evaluación y acreditación de los/as estudiantes; el seguimiento y acompañamiento entre docentes.

Al finalizar el período lectivo en la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”, se observa que el número de estudiantes promovidos son 130, y 7 estudiantes no fueron promovidos, es decir el 5% del total de estudiantes, esta situación no es alarmante, pero si debe preocuparnos y principalmente se deben aplicar correctivos para oportunamente solucionar las dificultades que los educandos/as tienen en el interaprendizaje, el maestro/a tiene la obligatoriedad de indagar las causas de la deficiencia del estudiante ya que son muchos los factores que inciden en esta problemática, la misma que si oportunamente es investigada esto ayuda a superar las dificultades y puede revertir tal situación para la obtención de su pase de año.

De lo antes expuesto, es importante cuestionar las metodologías, y técnicas aplicadas por los maestro/as ya que según las observaciones realizada durante el proceso de la investigación académica, se detectaron falencias como:

- Falta de planificación por parte de los maestros/as
- Enseñanza tradicionalista
- Los estudiantes no reciben motivación ni estímulos
- Aplicación incorrecta de métodos
- Carencia de materiales didácticos

#### **4.1.3.5. Dimensión organizativa operacional y valores.**

Es la organización interna del establecimiento educativo, comprende sus subsistemas, tales como: Equipo de docentes, directivos y sus respectivas funciones, cuerpo docente, área administrativa, asociación de padres de familia, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en términos de su operatividad. Es el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

La Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”, pretende alcanzar un buen funcionamiento institucional a través de una comunicación asertiva con la comunidad escolar, y así superar las falencias que los maestros/as tienen al momento de realizar su planificación, motivar a los docentes a realizar un seguimiento a estudiantes de bajo rendimiento, y sobre todo motivar a los maestros/as contratados, a fin de lograr el compromiso, confianza y colaboración de los diferentes estamentos de la institución.

#### **4.1.3.6. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.**

La Dimensión Administrativa y Financiera está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración y manejo de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar. Los valores no conducen hacia una moral firme nos guían, los mismos que son transmitidos a través del ejemplo.

En éste caso la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”, depende de lo dictaminado por la Dirección de Educación Provincial que están a cargo del Ministerio de Educación, por lo que el presupuesto es limitado no alcanza para nuevas implementaciones en lo académico y lo administrativo. La escuela cuenta con una biblioteca disfuncional, con una limitación de libros desactualizados, en cuanto al material didáctico es escaso, razón por la cual las clases se tornan tradicionalista, lo que contradice a las exigencias de la revolución educativa de los tiempos actuales.

Por todo lo antes mencionado se puede manifestar que la escuela no cuenta con los recursos, humanos, económicos, tecnológicos y materiales que son necesarios para poder generar una educación de calidad, lo cual limita a los estudiantes en sus conocimientos.

#### **4.1.3.7. Dimensión comunitaria y valores.**

La dimensión comunitaria se refiere a las relaciones que establece la escuela con los padres y representantes de los alumnos/as, Es de vital importancia reconocer la manera en la que la escuela se encuentra vinculada al entorno comunitario que apoyan las actividades de enseñanza y aprendizaje de los alumnos, fomentando así la participación de todos los miembros en los quehaceres educativos.

Las autoridades de la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”, deben tener en claro que para mejorar la dimensión comunitaria y valores deben promoverse actividades deportivas sociales y culturales en la que participen los padres de familia y/o representantes legales y de esta manera involucrarlos en las actividades escolares, y así obtener el apoyo de estos en el proceso educativo, lo cual, va a favorecer positivamente el desenvolvimiento de los educandos/as ya que la comunidad educativa (directivos, maestros/as, estudiantes y padres de familia o representantes), se apoyarían mutuamente, para alcanzar los objetivos deseados.

### **4.1.3. Análisis FODA**

El FODA es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una empresa, su principal función es diseñar estrategias adecuadas, sobre el análisis del ambiente interno y externo inherente a la institución.

#### **4.1.3.1. Fortalezas y debilidades**

Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización, por lo que es necesario conocer las fuerzas del interior que intervienen para lograr los objetivos (las fortalezas deben ser utilizadas), y las debilidades son aquellos factores que reducen las potencialidades de la empresa, limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva (las debilidades deben ser eliminadas). Los factores internos serán controlables.

#### **4.1.3.2. Oportunidades y amenazas**

Éste análisis es muy valioso porque se podrá detectar en el ambiente externo las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y en cualquier momento pueden ser perjudiciales para la institución (las amenazas deben sortearse) y las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización, es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar (las oportunidades deben ser aprovechadas). Los factores externos no se los pueden controlar.

El Análisis FODA permitirá definir lo que se desea lograr en la institución señalando las líneas de acción más favorable, mediante la combinación de fortalezas con las oportunidades se tendrán las líneas de acción más prometedoras para la organización, mientras que de la combinación de debilidades y amenazas, tenemos una seria advertencia, por lo cual se debe prestar atención y cuidado a la hora de marcar el rumbo de la organización.

**“FODA, dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales”. (Joaquín Rodríguez, 2001),**

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente capacitado y con experiencia docente.</li> <li>• Instrumentos de gestión educativa</li> <li>• Infraestructura amplia y funcional</li> <li>• Personal docente con disposición al cambio.</li> <li>• Asistencia de alimentación escolar</li> <li>• Posesión de espacio verde.</li> <li>• Buenas relaciones humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal docente y de servicio</li> <li>• Desactualización de los Instrumentos de gestión educativa</li> <li>• Falta de batería sanitarias</li> <li>• Falta de Seminarios y Talleres de capacitación.</li> <li>• Escasa participación social de las madres y padres de familia</li> <li>• Falta de herramientas para limpieza del terreno.</li> <li>• Falta de espacio recreativos</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar incremento de personal Docente</li> <li>• Solicitar la Colaboración al Municipio del Cantón</li> <li>• Participación de los padres de familia.</li> <li>• Capacitación y actualización de los/as docentes</li> <li>• Gestionar ante el DINCE</li> <li>• Solicitar colaboración a las autoridades locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución del presupuesto al sector educativo.</li> <li>• Vías de comunicación en mal estado</li> <li>• Alumnos/as procedentes de hogares con precaria situación económica</li> <li>• Docentes con metodologías desactualizadas</li> <li>• Problemas sociales</li> <li>• Deficiente organización comunitaria</li> </ul>

Es importante que quien este a cargo de la dirección de una empresa (escuela), cuente con la matriz FODA como una herramienta disponible, por su múltiples beneficios en especial por el apoyo que ofrece para la planificación estratégica y por su fácil aplicación, para esto es necesario e imprescindible que todos/as quienes formen parte de la comunidad educativa se integren el equipo de trabajo, de una manera racional y planificada.

A través de la matriz FODA se puede determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, así mismo permite la toma de conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar y lo más importante es que permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De los directivos

La Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera” ubicada en el recinto San Isidro, del Cantón Las Lajas, provincia de El Oro, esta bajo la dirección del Prof. Luis Alfredo González U. La infraestructura de la institución es regular debido a que no se le está dando mantenimiento adecuado a las instalaciones, no cuentan con cerramiento apropiado, carecen de espacios de recreación y servicios básicos. A fin de analizar la gestión, liderazgo y valores de la administración de esta institución educativa, se aplicó la siguiente entrevista al señor director.

Tabla 6.

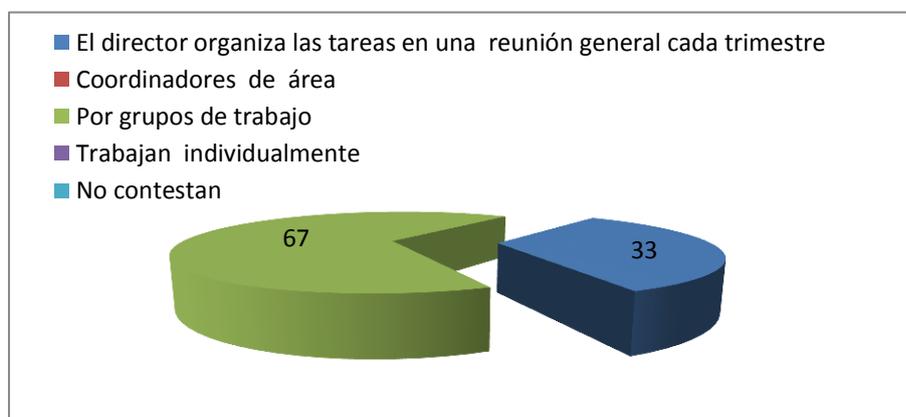
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	33
b. Coordinadores de área	---	---
c. Por grupos de trabajo	2	67
d. Trabajan individualmente	---	---
e. No contestan	---	---

Fuente: Directivos

Autora: Lorena M. González U.

GRÁFICO # 1



Análisis.- Como se puede observar en la tabla y en el gráfico, a criterio de los directivos la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, se la realiza por grupo de trabajo, con lo cual se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Tabla 7

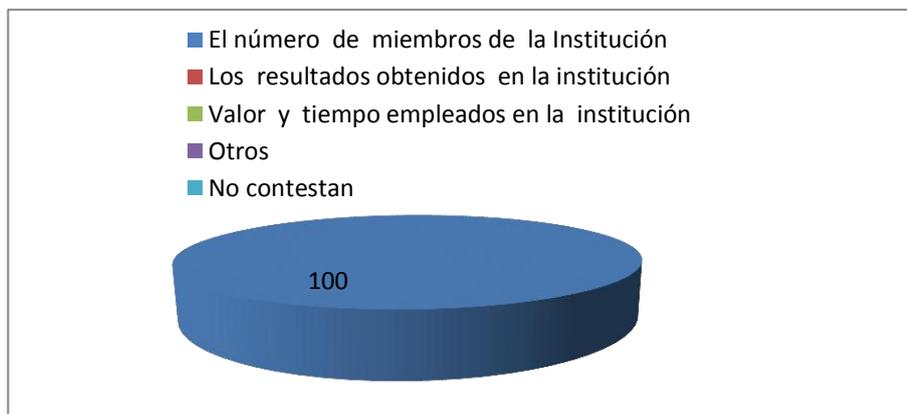
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la Institución	3	100
b. Los resultados obtenidos en la institución.	---	---
c. Valor y tiempo empleados en la institución	---	---
d. Otros	---	---
e. No contestan	---	---

Fuente: Directivos

Autora: Lorena M. González U.

GRÁFICO # 2



Análisis.- Se observa en la tabla y en el gráfico que los directivos coinciden al manifestar que es el aspecto que se toma en cuenta para medir el tamaño de la organización es el número de miembros de la Institución, a criterio personal pienso que es correcto aunque, también hay que considerar el aspecto de los resultados que se obtienen en la institución, ya que, si los resultados son positivos significa que la participación de sus miembros es buena.

Tabla 8

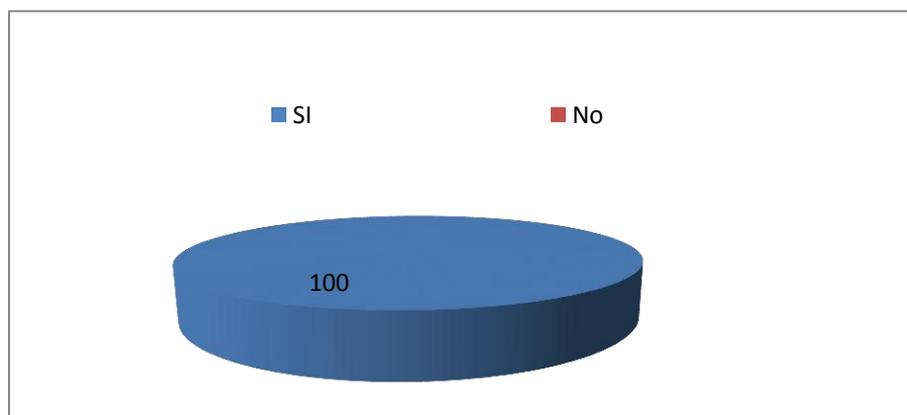
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	3	100
No	--	---
TOTAL	3	100

Fuente: Directivos

Autora: Lorena M. González U.

GRÁFICO # 3



Análisis.- A criterio de los directivos, las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas son aspectos que si se toman en cuenta. Ya que del cumplimiento efectivo de dichas tareas y normas se obtendrán resultados favorables para la institución.

Tabla 9

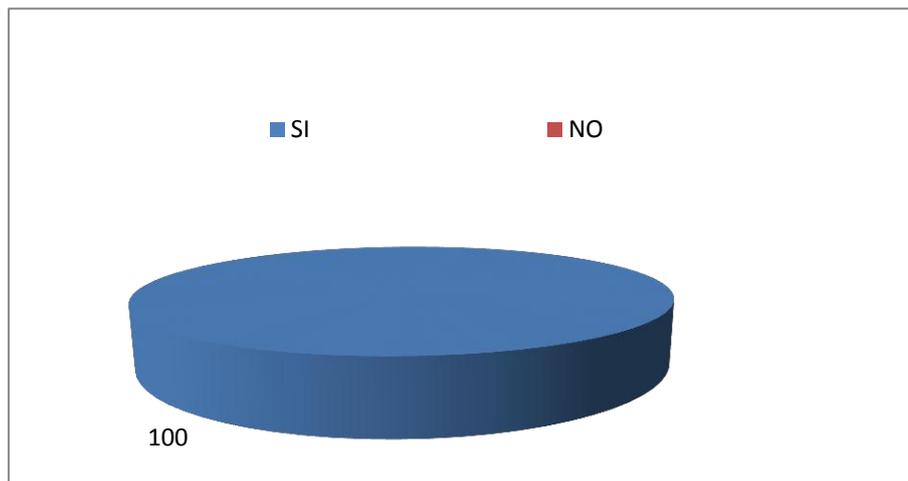
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	3	100
No	--	---
TOTAL	3	100

Fuente: Directivos

Autora: Lorena M. González U.

GRÁFICO # 4



Análisis.- El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, son aspectos que se si deben tomar en cuenta, es el criterio de los directivos de la institución, y pienso que su criterio es acertado, por cuanto, se esta dando cumplimiento a unos de los valores que se tiene que poner en práctica siempre, que es el respeto.

Tabla 10

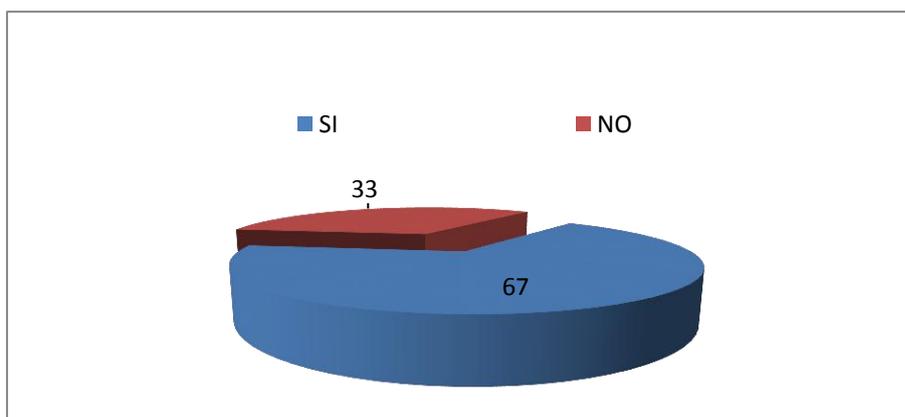
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	2	67
No	1	33
TOTAL	3	100

Fuente: Directivos

Autora: Lorena M. González U.

GRÁFICO # 5



Análisis.- Se observa que hay diferencia de criterio de parte de los directivos en cuanto a que se tomen en cuenta aspectos como es el de delegar la toma de decisiones para resolver conflictos, ya que uno considera que si se puede delegar y el otro directivo piensa que no, a mi criterio para resolver conflictos que se presentan en una institución es necesario que quienes tengan la responsabilidad sean quienes deban tomar las decisiones oportunas, hay que recordar que para asegurar el éxito en una institución, la toma de decisiones acertadas son importantes.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	--	--	1	33	2	67
b	El desarrollo profesional de los docentes	--	--	1	33	2	67
c	Capacitación continua de los docentes	--	--	3	100	--	--
d	Trabajo en equipo			2	67	1	33
e	Vivencia de valores institucionales y personales	--	--	3	100	--	--
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	--	--	2	67	1	33
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	--	--	3	100	--	--

Fuente: Directivos

Autora: Lorena M. González U.

Análisis.- Se observa que en cuanto a la administración y liderazgo del centro educativo existe falencia en promover las actividades que garanticen una educación de calidad, esto nos presenta un panorama muy preocupante ya que de la excelencia académica y la capacitación de los maestros/as con el apoyo de los padres de familia, se pueden superar los problemas del proceso educativo, estas don debilidades y amenazas que deben ser superadas.

Tabla 12

HABILIDADES DEL LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son Innatas.	--	--	--	--	3	100
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo.	2	67	1	33	--	--
c	Se adquieren a partir de la experiencia	2	67	1	33	--	--
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	67	1	33	--	--
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	3	100	--	--	--	--

Fuente: Directivos

Autora: Lorena M. González U.

Análisis.- Se observa que los directivos coinciden en que las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución, no deben ser precisamente innatas, ya que se van adquiriendo a partir de la experiencia y preparación, lo que nos da a entender que los directivos, tiene muy claro que solo por medio de capacitaciones continuas y permanente pueden desarrollar habilidades para lograr un buen liderazgo educacional.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	100	--	--	--	--
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	--	--	3	100	--	--
c	La mejora de los mecanismos de control.	1	33	2	67	--	--
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	1	33	2	67	--	--

Fuente: Directivos

Autora: Lorena M. González U.

Análisis.- Se observa que a criterio de los directivos para la promoción de mejoras en el desempeño y progreso de la institución escolar, siempre promueven el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, además de promover la mejora de los mecanismos de control. Los directivos deben frecuentemente realizar la promoción de mejoras en el desempeño y progreso de la institución escolar, mediante la existencia de ambientes cordiales de trabajo ya que la armonía debe prevalecer para alcanzar los logros deseados.

Tabla 14

LOS ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	La dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	3	100	--	--	--	--
b	La gestión (Secretario, Subdirector, comisión económica, etc.).	3	100	--	--	--	--
c	De coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc.).	--	--	2	67	1	33
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).	--	--	3	100	--	--
e	Otros (¿Cuáles?)	--	--	3	100	--	--

Análisis.- Se observa que a criterio de los directivos, la dirección, la gestión siempre forman parte de la institución, mientras que con las coordinaciones y técnicas, y comité de apoyo pocas veces se integran la institución.

Tabla 15

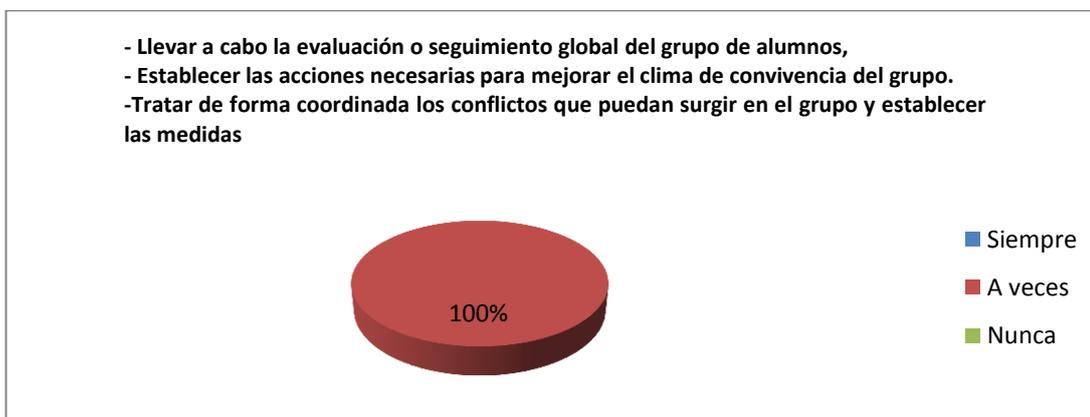
**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	--	--	3	100	--	--
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	--	--	3	100	--	--
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	--	--	3	100	--	--
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	--	--	3	100	--	--

Fuente: Directivos

Autora: Lorena M. González U.

GRÁFICO # 27



Análisis.- A criterio de los Directivos, el equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores a veces realizan las actividades de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que proponga a los alumnos.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	100	--	--
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	100	--	--
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	100	--	--
d	Mantener actualizada la metodología	3	100	--	--
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	100	--	--
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	100	--	--
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	100	--	--
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	--	--	3	100
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	--	--	3	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	100	--	--

Fuente: Directivos

Autora: Lorena M. González U.

Análisis.- Se evidencia en las tablas y gráficos que los directivos tienen claro de las actividades que deben encargarse los departamentos didácticos y las acciones que deben ejecutar.

Tabla 17

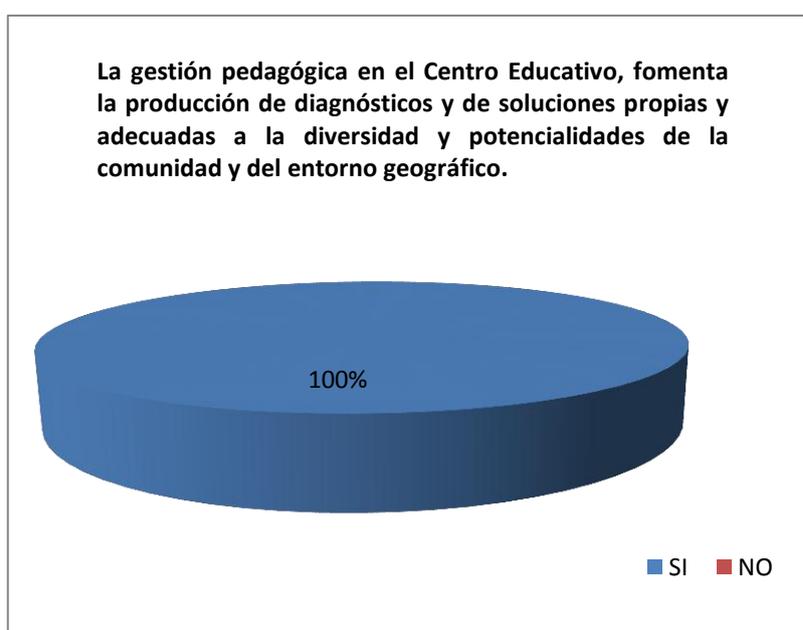
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	3	100	--	--

Fuente: Directivos

Autora: Lorena M. González U.

GRÁFICO # 37



Análisis.- A criterio de los directivos la gestión pedagógica en el Centro Educativo, si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Una buena gestión pedagógica facilita el trabajo y permite lograr objetivos y metas.

Tabla 18

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	--	--	3	100
b	Plan estratégico	3	100	--	--
c	Plan operativo anual	3	100	--	--
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	--	--	3	100

**Fuente:** Directivos

**Autora:** Lorena M. González U.

Análisis.- Según criterio de los directivos y como se evidencia en las tablas y gráficos, en la institución no se ha realizado una ingeniería de procesos, como tampoco los proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, la institución si cuenta con el plan operativo anual y el plan estratégico, lo cual indica que es urgente la realización de proyectos de capacitación para directivos y docentes, para ofrecer un servicio de calidad.

## 4.2.2. 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 se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	41.7	7	58.3	--	--
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	83.3	2	16.7	--	--
4. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	6	50	5	41.7	1	8.3
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	--	--	11	91.7	1	8.3
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	8	3	25	8	67
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	--	--	9	75	3	25
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	5	41.7	7	58.3	--	--
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	8.3	7	58.3	4	33.3
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	--	--	2	16.7	10	83.3
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	--	--	9	75	3	25
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	--	--	10	83.3	2	16.7
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	4	33	8	67	--	--
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	2	16.7	10	83.3	--	--
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	1	8.3	11	91.7	--	--
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	--	--	12	100	--	--
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	3	25	9	75	--	--

Fuente: Directivos

Autora: Lorena M. González U.

Análisis.- A criterio de los/as docente de la institución se puede observar en las tablas y en los gráficos, la falta integración entre los miembros de la comunidad educativa y que es notable la resistencia a cambios metodológicos.

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

Fuente: Directivos

Autora: Lorena M. González U.

Análisis.- Según se observa en las tablas y los gráficos, los/as estudiantes manifiestan que sus opiniones no son atendidas, que no hay innovaciones, hace falta motivación, falta interés de los maestros en los problemas de los estudiantes y no tienen oportunidad de expresar su opiniones. Como podemos ver es necesario que se realice una reingeniería en el proceso educativo para poder superar todas las falencias, y de esta manera lograr un interaprendizaje eficaz.

#### 4.2.4. De los padres de familia

Tabla 21

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El desempeño de los directivos del plantel, es eficiente.	2	13	10	67	3	20
2. Los directivos del plantel informa sobre el uso de los recursos y servicios con que cuenta la institución.	--	--	12	80	3	20
3. Los directivos y docentes tienen buena comunicación con sus hijos/as.	2	13	9	60	4	27
4. Está satisfecho con la educación que reciben sus hijos/as en el plantel.	1	7	8	53	6	40
5. Directivos y docentes toman en cuenta las sugerencias que usted realiza.	1	7	9	60	5	33
6. Participa Ud. en las actividades culturales y deportivas que la Institución realiza.	--	--	12	80	3	20
7. Recibe Ud. un trato cordial y de respeto, de parte de directivos y docentes.	2	13	8	53	5	33
8. Él maestro/a, informa oportunamente sobre el rendimiento y disciplina de su representado/a.	1	7	11	73	3	20

Fuente: Directivos

Autora: Lorena M. González U.

Análisis.- Como se evidencia en las tablas y en los gráficos, los resultados de la encuesta aplicadas a los padres de familia o representantes legales no son

muy alentadores ya que el alto porcentaje de las respuestas demuestran que a veces los directivos muestran eficiencia, así como pocas veces son informados de las gestiones de los directivos, y las sugerencias que hacen pocas veces son atendidas, la participación en actos deportivos y culturales de los padres de familia es muy escasa. Es importante superar estas situaciones ya que el aporte de los padres de familia tiene mucha relevancia en el desempeño escolar de los estudiantes, razón por lo que hay que mantener una comunicación permanente y oportuna ya que así se superarán dificultades en el proceso educativo.

#### 4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	3	100	--	--
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	--	--	3	100
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	--	--	3	100
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	1	33	2	67
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	33	2	67

6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	2	67	1	33
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	67	1	33
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	2	67	1	33

**Fuente:** Directivos

**Autora:** Lorena M. González U.

Análisis.- A criterio de los directivos de la Institución, según resultados de la entrevista sobre ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?, ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?, ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?, En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?, se puede ver que sus respuestas fueron positivas, lo cual da a conocer que tienen claro estos conceptos, mientras que presentan respuestas débiles ante las interrogantes de; ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?, ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?, ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?, ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?, lo cual demuestra la falta de liderazgo y lo que es muy importante falta la actualización del manual o reglamento que marque las directrices de como, cuando y quienes deban realizar las tareas con liderazgo y eficacia.

- Matriz de problemáticas.

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Los Instrumentos de Gestión de la unidad educativa desactualizados</b>	Falta de interés y liderazgo	Toma de decisiones inadecuadas
	Dificultad de integración entre los actores educativos	No permite hacer eficaz la cooperación
	El estilo de dirección es un tanto autócrata.	Trabajo individualizado.
<b>Falta manual de convivencia o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.</b>	Los directivos no ejercen un liderazgo adecuado	Gestión institucional Ineficiente
	Baja calidad del servicio educativo	Dificultad para afrontar y superar los problemas institucionales
	Escasa preparación en el manejo de instrumentos de gestión	Débil compromiso laboral e institucional de docentes
<b>Deficiente organización comunitaria</b>	Escaso compromiso de directivos, docentes y padres de familia	Cooperación ineficiente
	Servicio educativo deficiente.	Disminución de estudiantes
	Malas relaciones interpersonales entre los/as docentes.	Poca comunicación e información.
<b>Escasa participación social de las madres y padres de familia.</b>	Ausencia de padres de familia.	Disminuye la calidad educativa del estudiante
	Falta de motivación del grupo de gestión y familia.	Ocasiona temores e inseguridad en participación.
	Dificultades de tipo laboral, social, que tienen los padres de familia para poder participar en la vida escolar	Poco apoyo para la institución

**Fuente:** Directivos

**Autora:** Lorena M. González U.

## 5. Discusión.

De la investigación realizada se establece que la forma de organización de los equipos de trabajo, el 67% está estructurado por trabajo de grupo, lo cual demuestra que el grupo respalda los objetivos del líder, la responsabilidad del grupo radica en cada individuo la misma que no es compartida, es importante señalar que el grupo trabaja bajo un punto de vista dominante, esto nos da una pauta que es recomendable formar un equipo de trabajo ya que el liderazgo es compartido y si hay diferentes puntos de vista y las decisiones se realizan por consenso.

Para medir el tamaño de la organización el 100% toman en cuenta el número de miembros de la Institución, lo cual es un gran error ya que lo que hay que considerar son los resultados obtenidos en la institución representados en los logros de los/as estudiantes.

Las tareas de los miembros de la institución si están escrita en el manual de normas, lamentablemente están desactualizados por lo que no van acorde con las reformas actuales lo cual no permite alcanzar las calidad educativa.

Si existe un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, el mismo que está liderado por el director, estos favorece grandemente a la institución, criterio es acertado, por cuanto el respeto es unos de los valores que se tiene que poner en práctica siempre.

Para resolver conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, si se delega de la toma de decisiones a un grupo de colaboradores

Según resultados de las estadísticas, la administración y liderazgo del centro educativo el 67% manifiesta que nunca se promueve la excelencia académica y desarrollo profesional de los docentes, mientras que un porcentaje del 100% manifiesta que a veces reciben capacitación continua los docentes, vivencia de valores institucionales y personales y Delegación de autoridad a los grupos de decisión, un porcentaje de 67% confirman que a veces se promueve el trabajo en equipo y la participación de los padres de familia en las actividades programadas, Basándonos en los resultados de las encuestas, se ve necesario que se inicie una

reingeniería, en la que busque programa que encaminen a la excelencia académica, mediante capacitaciones continua de los docentes, así como también es necesario buscar estrategias para involucrar a los padres de familia y así lograr su participación, lo cual ayudará a superar falencias que se presente durante el proceso educativo.

Las encuestas nos indican que habilidades del liderazgo se requieren para dirigir una institución, el 100% indican que nunca son innatas, mientras que el 67% manifiestan siempre se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo, se adquieren a partir de la experiencia, se desarrollan con estudios en gerencia y el 100% confirma que siempre se adquiere por medio de capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. De acuerdo a estos resultados podemos decir que las habilidades de un líder pueden construirse o potenciarse por la experiencia, formación, preparación continua acompañada con una buena dosis de voluntad. Aunque a mi criterio en muchos individuos las habilidades de liderazgos son innatas pero requieren de motivación y estimulación para lograr potenciar dichas habilidades, puede suceder que un individuo nazca con dichas habilidades pero si no es orientado y estimulado, no sabrá desarrollarlas.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, como directivos según resultado de las encuesta el 100% afirman que siempre promueven el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, y el 67% promueve el desempeño de la institución por medio de la mejora de los mecanismos de control, y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Los directivos deben frecuentemente realizar la promoción de mejoras en el desempeño y progreso de la institución escolar, mediante la existencia de ambientes cordiales de trabajo ya que la armonía y cordialidad en la prestación de servicios deben prevalecer para alcanzar los objetivos deseados.

Las encuestas confirman que los organismos que integran la institución. En un 100% son la dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc., a gestión (Secretario, Subdirector, comisión económica, etc.). y el 100% dice que a veces la integran Técnica (departamentos, equipo docente, etc.), Otros (¿Cuáles?) comité de apoyo, Como se observa los resultados de las encuestas demuestran

que la institución cuenta con los organismos que constituyen su estructura, La conducción de la institución educativa corresponde al Director conjuntamente con los otros organismos educativos.

Los resultados de las encuestas muestran en un 100%, que el equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores a veces realizan las actividades de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada las actividades de enseñanza y aprendizaje que proponga a los alumnos.

Para una institución educativa es imprescindible que cuente con el apoyo de los equipos educativos, didácticos y la junta de profesores pues son órganos de apoyo ya que estos permiten la coordinación y garantizan la adecuación pedagógicas a las posibilidades de los alumnos, por lo tanto la institución debe encargarse que siempre se promueva el seguimiento y control de las actividades antes mencionadas, para de esta manera garantizar los correctivos oportunos para el bienestar de los estudiantes.

El Resultado que muestran las tablas y gráficos evidencian que el 100% de los directivos si tienen claro de las actividades que deben encargarse los departamentos didácticos y las acciones que deben ejecutar, esto es favorable ya que son los llamados a buscar las mejoras de la enseñanza.

Se observa en las tablas que el 100% de los directivos si fomentan las acciones de la gestión pedagógica en el Centro Educativo, lo cual es bueno ya que una buena gestión pedagógica facilita el trabajo y permite lograr objetivos y metas.

Según criterio de los directivos y como se evidencia en las tablas y gráficos, el porcentaje del 100% manifiesta que en la institución no se ha realizado una ingeniería de procesos, como tampoco los proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, la institución si cuenta con el plan operativo anual y el plan estratégico, pero lamentablemente están desactualizados y no va acorde con la reforma educacional, esto muestra que es urgente la realización de proyectos de capacitación para directivos y docentes, para ofrecer un servicio de calidad

Las tablas y gráficos confirman que el porcentaje elevado en las encuesta aplicadas a los/as docente de la institución, recae en la alternativa a veces en las diferentes declaraciones, esto muestra la enorme falencia de la institución, hay que recordar que se puede lograr un cambio sustancial en la educación y eso se puede lograr si el cambio empieza por los/as docentes ya que estos son factores clave en educación, aportan y contribuyen a formación convirtiéndose en moderadores, orientadores y facilitadores del aprendizaje.

Según se observa en las tablas y los gráficos, a criterio de los/as estudiantes el 85% manifiestan que a veces el Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Lo cual no es correcto ya que hay que poner atención en las opiniones de docentes y estudiante ya que ellos son los actores del proceso educativo, en cuanto a que si las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes el 75% del alumnado manifiesta que a veces sucede, mientras que en el caso de que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar el 80% respondieron que a veces, en la declaración en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases el 90% de estudiante respondieron que a veces, en el caso de que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, hay un 70% de afirmación de que siempre, el 60% de estudiantes afirman que a veces los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, un 85% afirman que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, en cuanto a los métodos de enseñanza en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 60% de los alumnos dicen que nunca, en la declaración de que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes estos manifiestan en un 80% de que nunca prestan interés en su problemas, un 65% de alumnos manifiestan que en las clases nunca se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 90% de alumnos afirman que es el profesor es quien decide qué se hace en la clase, un 70% afirman que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, en cuanto a que si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas el 80% afirman que a veces y un 65% de alumnos dicen que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Los resultados nos dan a conocer las deficiencias que existen en la institución y que deben ser superadas, para lo cual es necesario que se realice una reingeniería en el proceso educativo de la escuela, y superar todas las falencias, y de esta manera lograr un interaprendizaje eficaz, los/as docentes deben poseer una preparación adecuada y sobre todo debe asumir un compromiso con la escuela capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

Las tablas y gráficos, resultados de la encuesta aplicadas a los padres de familia o representantes legales no son muy alentadores ya que el alto porcentaje de las respuestas demuestran que a veces los directivos muestran eficiencia, así como pocas veces son informados de las gestiones de los directivos, y las sugerencias que hacen pocas veces son atendidas, la participación en actos deportivos y culturales de los padres de familia es muy escasa. Es importante superar estas situaciones ya que el aporte de los padres de familia tiene mucha relevancia en el desempeño escolar de los estudiantes, razón por lo que hay que mantener una comunicación permanente y oportuna ya que así se superarán dificultades en el proceso educativo.

A criterio de los directivos de la Institución, según resultados de la entrevista sobre ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?, ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?, ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?, En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?, se puede ver que sus respuestas fueron positivas, lo cual da a conocer que tienen claro estos conceptos, mientras que presentan respuestas débiles ante las interrogantes de; ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?, ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?, ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?, ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?, lo cual demuestra la falta de liderazgo y lo que es muy importante falta la actualización del manual o reglamento que marque las directrices de cómo, cuándo y quiénes deban realizar las tareas con liderazgo y eficacia.

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

### **6.1. CONCLUSIONES**

La innovación, el trabajo en equipo y organización marcan su orientación hacia la consecución de los objetivos y fines de la educación, ante la demanda de un mundo variable la gestión, liderazgos y valores educativos intervienen para que el proceso educativo aspire a ser de calidad y de equidad.

El Director de Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”, acepta que existe poca comunicación afectiva entre el personal docentes de la Institución y es muy limitada la participación de los/as docentes en la planificación de actividades del plantel.

Los Directivos y docentes, deberán desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos, y superar la falencia de gestión educativa institucional que existe en la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”.

El director es un pilar importante en la institución, cuya responsabilidad es organizar de una manera integral las competencias no solo del área técnica sino también competencias intelectuales, sociales y ética con los valores, por lo que es necesario que inspire confianza y empatía hacia las personas que le rodean.

La Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”. Cuenta con instrumentos de gestión educativa desactualizados, lo cual evidencia el bajo nivel de gestión, liderazgo e impide el cumplimiento de objetivos de los/as docentes en el proceso educativo.

En la institución hace falta realizar un correcto análisis de la metodología y técnica aplicada por los/as docentes, para convertirla en una fortaleza y así poder lograr cumplir los objetivos propuestos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es necesario promover un liderazgo compartido, para que todos los/as docentes puedan ser líderes y así aportar al desarrollo de la escuela, y potenciar a los miembros de la organización para que, contribuyan a lograr la eficacia, la eficiencia y la calidad de la Institución.

## 6.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones antes indicadas, se sugieren las siguientes recomendaciones:

Renovar el sistema de participación en la organización del trabajo en equipo otorgando responsabilidades directas e indirectas, con la finalidad de lograr la corresponsabilidad en la gestión educativa.

Que el Director del establecimiento de más apertura a sus colaboradores para lograr una mejor comunicación, y así lograr la participación de los/as docentes y por ende mejorar las relaciones interpersonales y la calidad de la educación en la institución.

Directivos y docentes deben instruirse en modelos y enfoques de liderazgo para que sean aplicados en el proceso educativo lo cual ayudará a corregir las falencias de la gestión educativa.

El director debe ser ejemplo de diplomacia y ejercer un liderazgo dirigido a lograr las metas de la institución, como lograr satisfacer las diferentes necesidades de los maestros/as y los/as estudiantes de tal manera que todos/as se sientan beneficiados.

Efectivizar la aplicación del modelo de gestión Institucional a fin de garantizar la viabilidad, la actualización de los instrumentos de la gestión educativa.

Gestionar capacitación del personal que labora en la Institución para reducir los factores que limita el mejoramiento de la metodología y técnicas aplicadas por los/as docentes.

Que el director promueva talleres-seminarios de liderazgo compartido para desarrollar capacidades, competencias, actitudes en todos/as los docentes y puedan liderar eficientemente procesos pedagógicos en todos sus niveles organizacionales.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

**7.1. Título:** Promover la práctica del Liderazgo Compartido, para mejorar la calidad de la gestión educativa en la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”.

### **7.2. Justificación**

Luego de constatar la realidad de la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”, surge la necesidad de cimentar una propuesta que promueva la práctica del liderazgo compartido, para mejorar la calidad de la gestión educativa en la escuela, desde una perspectiva integral de todos/as los participantes del proceso de gestión institucional, al estudiar y analizar la situación de la escuela objeto de estudio, debemos encontrar soluciones a la problemática mediante, el trabajo compartido, aplicando una metodología participativa que involucre a toda la comunidad educativa, (directivos, docentes, educandos/as y representantes legales, personal de servicio).

La propuesta tendrá como fin fomentar e incentivar el trabajo en equipo, restablecer la comunicación permanente entre todos/as sus integrantes, crear iniciativas de trabajo, lo cual garantice una visión compartida en la que se integren y participen todos los actores/as escolares, la colaboración y participación activas de todos los estudiantes les permitirá alcanzar sus metas y de esta manera lograr la calidad educativa desde el ejercicio del liderazgo.

El presente trabajo tendrá un aporte de gran importancia ya que está orientado hacia una planeación adecuada, control y procedimiento de organización en la institución, lo cual es fundamental para el éxito de la institución, todos quiénes integran la comunidad educativa como líderes, tendrán confianza en sí mismo porque esa es la clave para que realice las funciones que le corresponden con éxito y con un alto grado de seguridad de que sus decisiones serán acertadas. Los maestros/as ejercerán el liderazgo de servicio para su comunidad educativa, es decir prestarán sus servicios a los demás por encima de los intereses personales, lo cual va a generar motivación y confianza a los equipos de trabajo.

## **7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **7.3.1. Objetivo General**

- Construir un sistema de gestión educativa con estrategias participativas y promover el ejercicio del liderazgo compartido para mejorar la calidad de la gestión educativa en la Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”.

### **7.3.2. Objetivos Específicos**

- Concienciar a la comunidad educativa sobre la importancia de la práctica del liderazgo compartido para mejorar la calidad educativa.
- Crear espacios de participación y compromiso de todos/as los actores con la práctica del liderazgo compartido, en la comunidad educativa en el transcurso del año lectivo.
- Mejorar la calidad de los/as docentes para que ésta sea reconocida por los educandos/as durante el período lectivo.
- Fomentar en los Profesores/as, a más del conocimiento científico y académico, valores, principios y actitudes, en los que fundamenten su quehacer educativo.

## **7.4. Actividades**

**7.4.1.** Mediante conferencias y talleres hacer conocer a toda la comunidad sobre ¿Qué es el liderazgo compartido y cómo se lo debe poner en práctica en la institución? Y de ésta manera concienciar a toda la comunidad educativa sobre la importancia de la práctica del liderazgo compartido en una institución, instaurando espacios que sensibilicen a todos/as quienes están inmersos en el ámbito educativo, sobre La necesidad de ponerlo en práctica ya que, de esta manera, se logra mejorar la calidad del servicio educativo del cual saldrán beneficiados todos/as. Para el cumplimiento de esta actividad se contó con el recurso humano que está formado todos/as los miembros de la comunidad, como recursos tecnológicos el centro de computo, audiovisuales, recursos materiales los papelógrafos informativos, folletos, copias y útiles de oficina, el resultado será la participación activa y compromiso de responsabilidad de todos los miembros en el desarrollo de la conferencia y talleres.

### **TALLER # 1**

#### **TEMÁTICA.**

#### **LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

El liderazgo es importante y fundamental para el funcionamiento de una organización con individuos que tienen objetivos parecidos e intereses diferentes.

El estudio del liderazgo no puede fundamentarse sólo en la personalidad del líder, se debe hacer también desde la perspectiva de los seguidores.

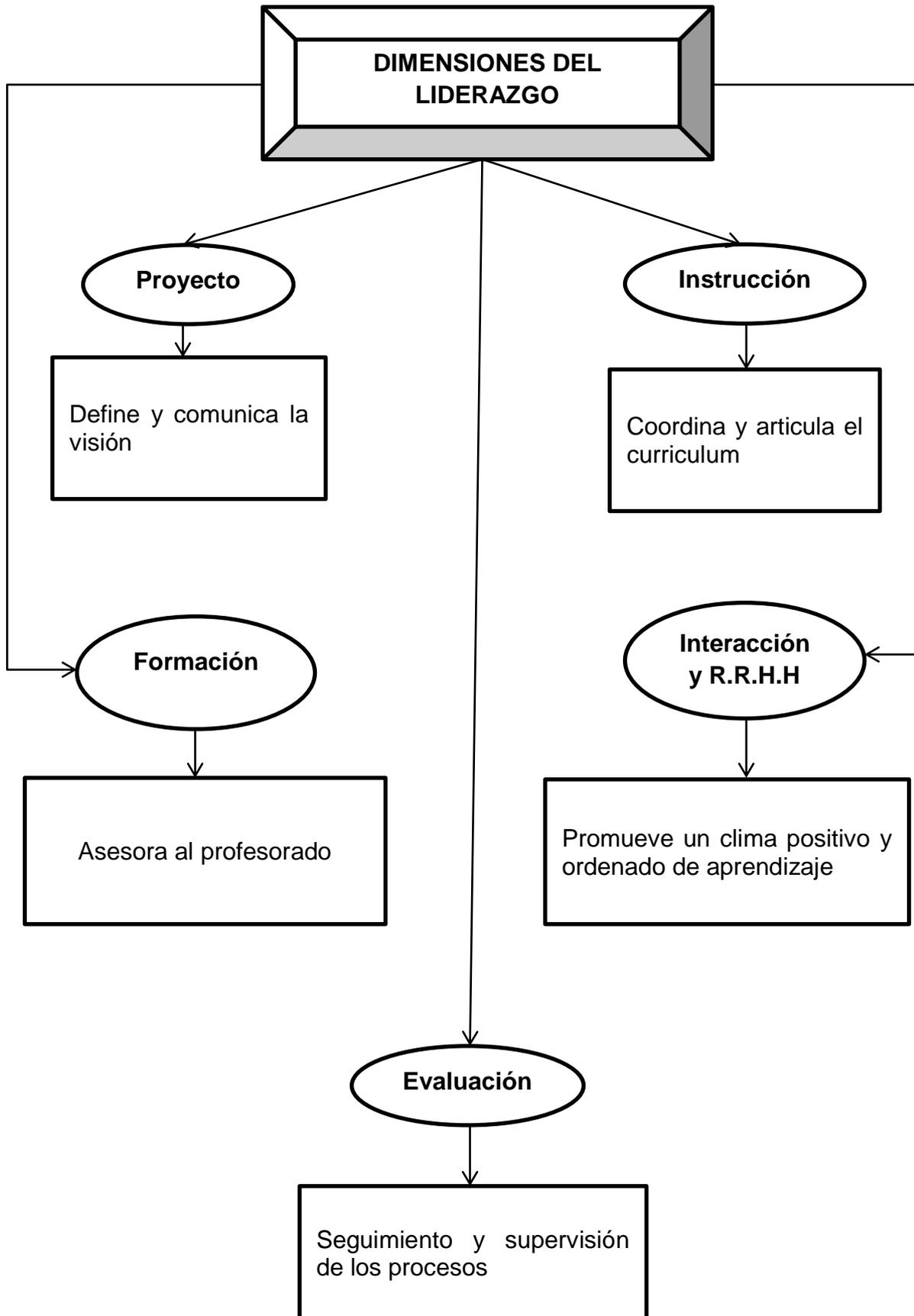
El liderazgo no es innato

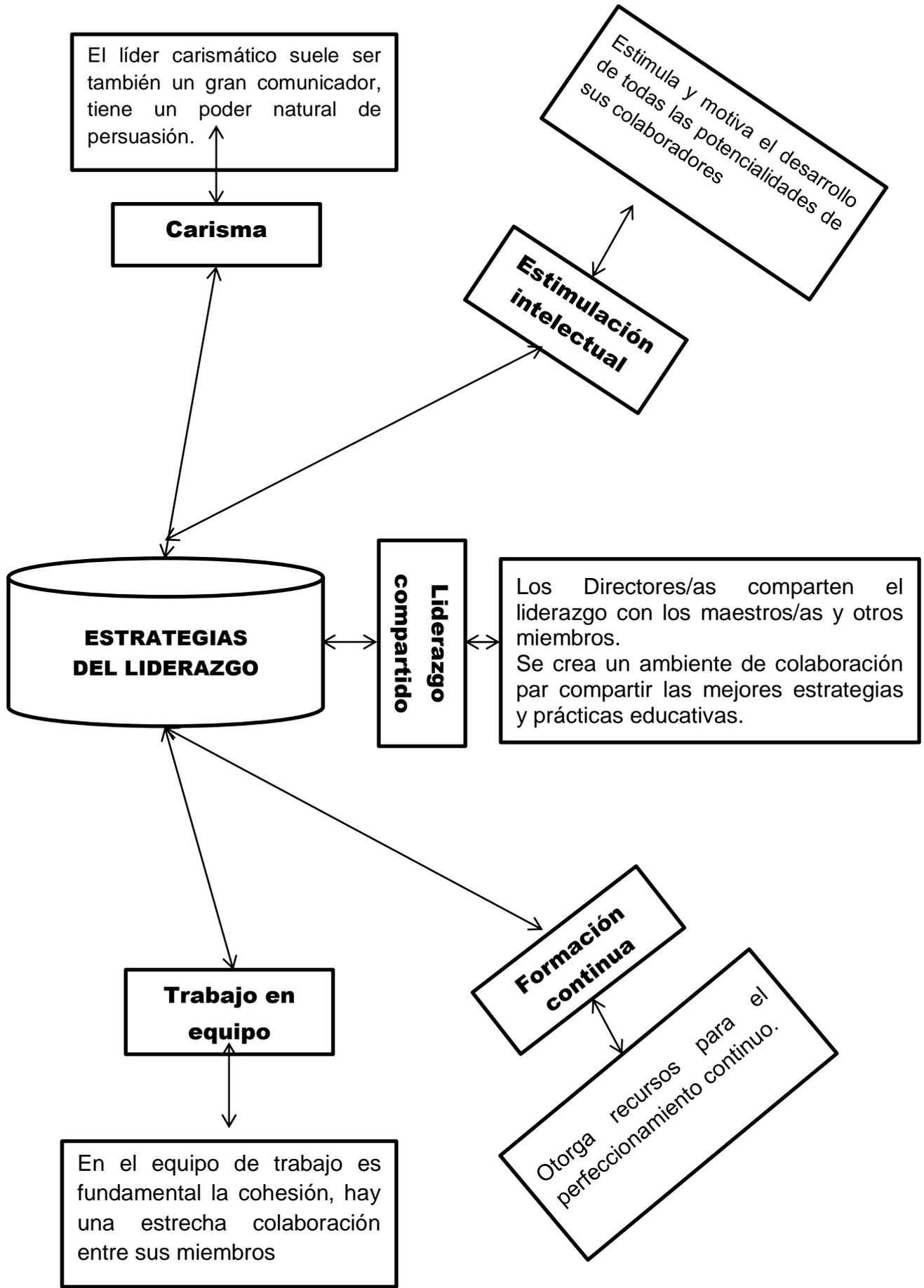
Para que surjan líderes debe crearse un ambiente con altos grados de autonomía.

#### **LÍDER**

Ser líder es: “influir en otros para el logro de un fin valioso.”

El líder debe tener la capacidad de captar las situaciones cambiantes que le ofrece el grupo y ser capaz de adaptarse a ellas.





- 7.4.2.** Designar grupos de debate sobre factores que obstaculizan la práctica de liderazgo compartido, en el contexto escolar y social, y así lograr que la comunidad comprenda de una manera crítica los factores negativos para la práctica del liderazgo. Mediante la discusión y talleres, se logra detectar las causas que impiden mejorar el liderazgo compartido, lo cual permite tener una visión amplia sobre el compromiso del maestro/a dentro de la institución. En esta actividad participaron todos los maestros/as, centro de cómputo, material de audio y video y folletos. El sentido de pertenencia hacia la institución mediante la participación activa de todo el personal en la realización de los talleres, será el resultado.
- 7.4.3.** La motivación para involucrar a la comunidad educativa en las diferentes estrategias y promover el ejercicio del liderazgo compartido, se lo realiza mediante encuentros con los miembros de la comunidad y el equipo de orientador que faciliten la práctica del liderazgo compartido, aquí se realizan los foros en los que participan toda la comunidad, se definen los principios, aplicación de estrategias y métodos. Charla de reflexión acerca de la vivencia, concepto de liderazgo compartido, compromiso y gestión escolar. Recurso humano está formado todos/as los miembros de la comunidad, recursos tecnológicos el centro de computo, audiovisuales, recursos materiales folletos, copias. Que la comunidad reconozca y vivencie la práctica del liderazgo compartido será el resultado esperado.
- 7.4.4.** Fortalecer la comunicación permanente y comprometer a toda la comunidad en la práctica de liderazgo compartido, mediante canales informativos para que toda la comunidad se mantenga informada acerca de todo trabajo e implementación que se realizará en la institución, hay que destacar la importancia de charlas formales e informales, elaboración de informes de las actividades lideradas por los educadores. Recurso humano está formado todos/as los miembros de la comunidad, recursos tecnológicos el centro de computo, audiovisuales, recursos materiales folletos. Como resultado tendremos el fortalecimiento permanente de los procesos liderados en la institución, la socialización de la propuesta a toda la comunidad como proceso de información continua.

## TALLER # 2

### DINÁMICA DE COMUNICACIÓN

INTEGRANTES: 17 personas.

LUGAR: salón.

OBJETIVO: El participante debe ser capaz de señalar distorsiones que se proceden en la transmisión oral de un mensaje. Ser capaz de constatar que las distorsiones del ver son menores que las del oír, en la transmisión de un mensaje.

SUGERENCIAS METODOLÓGICAS: Al igual que en los demás ejercicios sobre comunicación lo que más interesa es el período de tiempo dedicado a la reflexión sobre el juego mismo.

PROCEDIMIENTO: Se solicita cinco voluntarios y se les pide que esperen afuera del salón. Al grupo que permanece en el salón se les pide que tenga una actitud lo más imparcial posible. Guarde silencio y también sus emociones. Se hace entrar el primer voluntario y se le muestra (y también al grupo que permanece en el salón) una foto, diapositiva, cuadro, etc. que sea significativa. Después se le dice que el debe descubrir oralmente lo que ha visto al segundo voluntario. Después que el primero le transmitió lo que vio al segundo, este debe transmitir lo que oyó del primero al tercer voluntario. El último escribe en el tablero lo que captó de la descripción que le dio su compañero. Se vuelve a mostrar, a todos, la foto, imagen... El quinto voluntario comunica al resto lo que vio en la foto, imagen... y lo compara con lo que el oyó de esa figura.

Obstáculos de la práctica del liderazgo compartido

Los factores que impiden la práctica del liderazgo compartido son: Insuficiente comunicación, Infraestructura inadecuada, Poca motivación y Carencia de responsabilidad.

Barreras que existen en la Comunicación:

No oímos lo que esperamos oír.

Tenemos posiciones diferentes.

Evaluamos la fuente.

Hacemos caso omiso de la información que contradice lo que sabemos.

Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas.

Las palabras tienen significados simbólicos.

Nuestro estado emocional condiciona lo que oímos.

No sabemos la forma en que la otra persona ve la situación

Lo correcto es: Poseer una conducta asertiva: Ser directo, honesto y respetuoso, mientras se interactúa con los demás. Es necesario ser Asertivo, es decir que hay que hablar con efectividad y propiedad. Expone sus ideas en forma lógica y sin contradicciones. Juega al yo gano - tú ganas.

Aunque las personas tienen características básicas permanentes pueden cambiar sus: creencias, actitudes, metas, expectativas, expresión verbal, lenguaje corporal. El cambio modesto de cualquiera de estos factores puede traducirse en: ser asertivo con más frecuencia.

#### Habilidades para comunicarse efectivamente

Firme comunicación visual

Buena postura

Ademanos naturales

Ropa apropiada y aspecto

Voz y variedad vocal

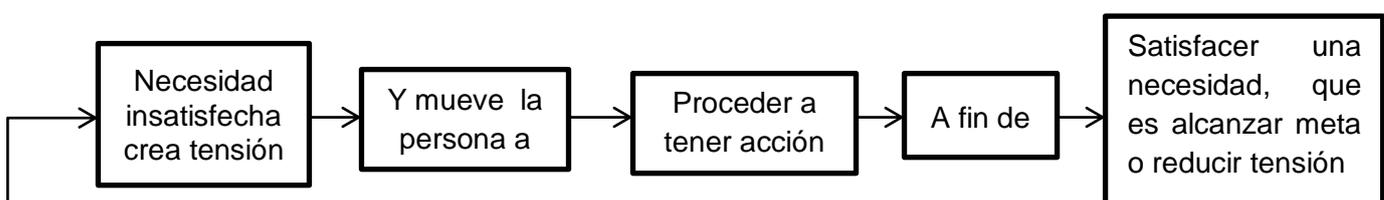
Uso efectivo del lenguaje y de las pausas

Atraer la atención del que lo escucha

Uso efectivo del humor

Ser uno mismo

#### Proceso de Motivación



La motivación originada por esas necesidades del ser humano:



- Implicándoles en el análisis y en los cambios de aspectos de trabajo

#### **D. Tiempo flexible**

Propósito: Aumentar la capacidad de autogestión y reducir la supervisión directa.

Aumentar la moral de los trabajadores y sus compromisos.

Acción: Los trabajadores y supervisores coordinan los horarios de trabajo y las tareas a cumplir.

Ej. Llegar temprano y salir temprano, tiempo libre para atender asuntos personales, tiempo de asuntos personales.

- Dinero: Sueldo Bonos

Opción a acciones Seguros

- Refuerzo positivo: motivar a través de:

- Diseñar en forma apropiada su medio ambiente de trabajo y elogiando su desempeño.

- Participación:

- Consulta con los afectados “en el acto”.

- Forma de otorgar reconocimiento.

**7.4.5.** Plantear estrategias de evaluación en el transcurso de ejecución de la propuesta para conocer los resultados y reforzar continuamente la práctica del liderazgo compartido a través de seguimiento de todos los procesos. Los directivos se encargarán de evaluar permanentemente las actividades, así como también harán sugerencias para mejorar el proceso, serán responsables todos/as quienes integren la comunidad educativa.

#### 7.4.6. Localización y Cobertura Espacial

La Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera” esta ubicada en la parroquia San Isidro del Cantón Las Lajas, se encuentra ubicado en la frontera Sur Occidental de la Provincia de El Oro, limitando al Norte con el Cantón Arenillas, al Sur con la Provincia de Loja, al Este con el Cantón Marcabelí y al Oeste con El Perú.

Institución: Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”

Ciudad y Provincia: Parroquia San Isidro, Cantón Las Lajas. Provincia El Oro

Autora: Lcda. Lorena González U.

Participantes: Sección básica

Beneficiarios: Escuela Fiscal Mixta “Juan León Mera”

#### 7.4.7. Población Objetivo

La población constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, es decir el conjunto de individuos, objetos, entre otros, que siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos, son susceptibles de los resultados alcanzados.

**Es el conjunto de sujetos u objetos para y en los que se va a producir la investigación. Son todos los sujetos que están en un curso, en una ciudad, en una escuela, en una institución, o en varios cursos, ciudades, escuelas, instituciones, etc. que van a constituir el objeto a quien se pretende solucionar el problema. (Ponce V. 2002. Pág. 139).**

La población en esta investigación se estratificó en: Autoridades, Docentes, estudiantes y Representantes Legales.

**Tabla # 22**

<b>ITEM</b>	<b>ESTRATO</b>	<b>POBLACIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Autoridades</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Docentes</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>Representantes Legales</b>	<b>15</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

#### **7.4.8. Sostenibilidad de la propuesta**

Como recursos se han considerado todos aquellos medios que contribuyeron a la realización de la presente propuesta.

Recursos humanos: es el trabajo que aporta el conjunto de colaboradores de la Institución, en este caso Directivos, Docentes, estudiantes, Representantes Legales, Investigadora (ejecutora de la propuesta) y Asesor del proyecto.

Recursos Tecnológicos: son medios con los que se vale la tecnología para cumplir su propósito. En la realización de la presente propuesta se han utilizado equipos de cómputos, equipos de audios y videos, impresora, cámara digital, internet, pen drive.

Recursos Materiales: Estos resultan fundamentales para el éxito o fracaso de una gestión administrativa. En la ejecución de la propuesta ha sido necesario el uso de módulos de estudio, texto de consulta, folletos, carteleras informativas, papel bond, marcadores, lápices, esferográficos.

Recursos Físicos: Son todos los bienes tangibles, en poder de la institución, para la realización de los talleres y charlas, fue necesario la utilización de oficinas, centro de cómputo y aulas.

Recursos Económicos: Son los medios materiales que permiten satisfacer ciertas necesidades, para el desarrollo de la propuesta se contó con los recursos económicos adquiridos por autogestión de la ejecutora de la propuesta.

Recursos Organizacionales: Son fundamentales para una adecuada administración en una institución educativa, las organizaciones crean un clima orientado al servicio, La organización de equipo de trabajo fue una de las acciones realizadas en la para que dinamice el plan de acción que permita poner en marcha la propuesta con la colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa.

#### 7.4.9. PRESUPUESTO

##### INGRESOS:

Actividades de autogestión: \$300,00

**TOTAL DE INGRESOS** **\$310,00**

##### EGRESOS:

Papelería \$25,00

Impresiones \$77,00

Lápices y esferográficos \$05,00

Marcadores y carpetas \$11,00

Anillados \$29,00

Copias \$18,00

Transporte \$50,00

Cyber \$25,00

Refrigerios \$45,00

Imprevistos \$25,00

**TOTAL DE EGRESOS** **\$310,00**

### 7.4.10. CRONOGRAMA

TIEMPO  <b>ACTIVIDADES:</b>	AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Talleres, sobre trabajo en equipo y el compromiso con la institución.	x							
Conferencia sobre ¿Qué es liderazgo compartido?, importancia del liderazgo y ¿Cómo se debe ejercer el liderazgo en la institución?		x						
Motivar a la comunidad a través de charlas y talleres a participar en la formación de equipo de trabajo			x					
Formar grupos, para debatir los factores que obstaculizan la práctica del liderazgo				x				
Formar equipos que preparen temarios para asesorar sobre como potenciar la iniciativa y creatividad					x			
Charla de reflexión acerca de la vivencia, concepto de liderazgo compartido, compromiso y gestión escolar, definición de los principios, aplicación de estrategias y métodos.					x			
Fortalecer la comunicación permanente mediante canales de información para que toda la comunidad se mantenga informada acerca de todo trabajo e implementación que se realizará en la institución						x		
Plantear estrategias de evaluación en el transcurso de ejecución de la propuesta para conocer los resultados							x	
Seguimiento de todos los procesos y así fortalecer su continuidad								x

**Elaborado:** Lcda. Lorena González U.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

**Altra Víctor, Curos Vila María Pilar, Díaz Cuevas Christian A. Rodríguez Serrano Juan C.** 2005. Desarrollo del factor humano Editorial UOC, Pág. 279, 248

Cleghorn E. Luis E. 2005. Gestión ética para una organización competitiva. Ed. San Pablo, Bogotá. Pág.99

Chiavenato Adalberto, 1989 Introducción a la teoría General de la Administración MacGraw Hill Colombia

D' Angelo, O. 1996. Provida. Autorealización de la personalidad. Ed. Academia. La Habana. Pág. 4.

Ponce Vicente. 2006. Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional y Reglamento General. Editorial Universidad de Guayaquil, Ecuador Pág. 19

García L. Joaquín. 2006. Educando con Valores, Virtudes, ejemplos y más, Ed. MIRBET S.A.C. Lima.

García Malo Pedro Alfonso, 2008 La Gestión Educativa y la Formación Docente

Martínez Vera Ester. 2006, Transmisión de valores desde la educación emocional Ed. Sandamio. Barcelona España. Pág. 59.

Maxwell John C. 2010. Los 21 minutos más poderosos en el día de un líder. Ed. Caribe. EE.UU. Pág. 152.

**Montaner Anfruns Ramón** y equipo Montaner, 2003. Manual del Directivo Eficaz Ediciones gestión 2000 S.A. Barcelona Pág. 13

Ponce Vicente. 2006. Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional y Reglamento General. Editorial Universidad de Guayaquil, Ecuador. Pág. 19

Ponce Vicente. 2002. Metodología de la Investigación. Editorial Universidad de Guayaquil, Ecuador. Pág. 139

**Reglamento General de la Ley de Educación del Ecuador.**

**Reyes Ponce, Agustín 2004** Administración moderna Ed. LIMUSA, S.A. Ecuador

**Cleghorn L, 2005** Gestión, Ética para una Organización Competitiva. Ed. San Pablo pág. 99.

**Rodríguez V. Joaquín, 2005** Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Ed. Cengage Learning, México. Pág. 142.

**Rojas Graell Joan y Bertrán Codina Salvador 2010.** El plan de viabilidad, Ed. Profit. Pág. 17.

Ruiz Callejas, José Manuel. 1998. Dirección de los procesos educativos. Universidad de Pinar del Río.

Subirats Joan 2008: Análisis y gestión de políticas públicas Editorial Ariel S.A, Barcelona. pág. 148.

Vélez Mejía Sara Amalia, Rodríguez Aguilar Felipe de Jesús, 2006. Programa operativo, Gobierno y Gestión.

## 9. APÉNDICES

### Encuesta a directivos (gestores educativos)

Sr.(a) Gestores Educativo

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

Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### Información general del establecimiento

Nombre del establecimiento educativo.....

#### Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. No contestan ( )

**3. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:**

- a. El número de miembros en la institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la institución ( )
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )
- d. Otros (especifique) .....
- e. No contestan ( )

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

SI ( ) NO ( )

**5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.**

SI ( ) NO ( )

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

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

**10. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.**

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

**11. Los organismos que integran la institución.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	La dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.						
b	La gestión (Secretario, Subdirector, comisión económica, etc.).						
c	De coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc.).						
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).						
e	Otros (¿Cuáles?)						

**12. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores**

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

**13. Los departamentos didácticos y sus acciones**

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

**14. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.**

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

**15. Material de Planificación Educativa**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos				
b	Plan estratégico				
c	Plan operativo anual				
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes				

## Encuesta a Docentes

### 16. Resultados de la encuesta a docentes

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.						
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.						
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.						
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.						
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.						
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros						
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo						
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.						
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.						
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.						
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.						
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.						

**De la encuesta a los Estudiantes**

**17. Resultados de la Encuesta a Estudiantes**

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

## De los padres de familia

### 18. Resultados de la encuesta a padres de familia

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El desempeño de los directivos del plantel, es eficiente.						
2. Los directivos del plantel informa sobre el uso de los recursos y servicios con que cuenta la institución.						
3. Los directivos y docentes tienen buena comunicación con sus hijos/as.						
4. Está satisfecho con la educación que reciben sus hijos/as en el plantel.						
5. Directivos y docentes toman en cuenta las sugerencias que usted realiza.						
6. Participa Ud. en las actividades culturales y deportivas que la Institución realiza.						
7. Recibe Ud. un trato cordial y de respeto, de parte de directivos y docentes.						
8. Él maestro/a, informa oportunamente sobre el rendimiento y disciplina de su representado/a.						

## De la Entrevista a Directivos

### 19. Resultados de la entrevista a directivos

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

**UNIDAD EDUCATIVA “JUAN LEÓN MERA”, INSTITUCIÓN  
DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA  
“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EDUCACIONAL”**



**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA “JUAN LEÓN MERA”**



**DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
“JUAN LEÓN MERA”**



**EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA CON LOS DIRECTIVOS  
DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
“JUAN LEÓN MERA”**



**EDUCANDOS/AS DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
“JUAN LEÓN MERA”  
DEMOSTRANDO EL AMOR POR LOS VALORES  
CULTURALES**



**EDUCANDOS/AS DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
“JUAN LEÓN MERA”  
DESARROLLANDO VALORES CÍVICOS**



# **APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS EDUCANDOS/AS DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JUAN LEÓN MERA”**



## **MAESTRANTE LORENA GONZALEZ U. COMPARTIENDO EXPERIENCIA CON LOS EDUCANDOS/AS DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JUAN LEÓN MERA”**

