



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa
Medardo Neira Garzón de la ciudad de Cuenca, durante el año lectivo 2011-2012”

Tesis de grado

Autor:

Heras Benavides, Diego Aquiles, Lic.

Directora:

Paladines Balcázar, Bélgica del Rosario, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

Certificación

Magister.

Bélgica del Rosario Paladines Balcázar.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión del liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Medardo Neira Garzón de la ciudad de Cuenca, durante el año lectivo 2011-2012” realizado por el profesional en formación: Diego Aquiles Heras Benavides; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

f).

Cesión de derechos

“Yo, el Lic. Diego Aquiles Heras Benavides declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....

Autor: Lic. Diego Aquiles Heras Benavides

Cédula: 010355751-8

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con mucho afecto a mis padres quienes son mi fortaleza en la vida y siempre están pendientes. Sin el apoyo intelectual, afectivo, económico y su preocupación diaria, esta meta no se hubiera cumplido. Este resultado es por y para ustedes.

El Autor

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo ha sido realizado con mucho esfuerzo y sacrificio, por ello agradezco a Dios, a mis padres, familiares y amigos por el amor, el sacrificio y el apoyo brindado incondicionalmente en la consecución de esta meta ya que sin ellos no hubiera sido posible. A mi Directora de tesis por haber dirigido con mucha paciencia, responsabilidad, comprensión, amistad y gentileza este trabajo de investigación.

El Autor

INDICE DE CONTENIDOS

Certificación.....	ii
Cesión de derechos	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CUADROS Y APÉNDICES	ix
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. La Gestión Educativa	3
2.1.1. Concepto	3
2.1.2. Importancia	6
2.1.3. Tipos de Gestión	9
2.2. Liderazgo Educativo	14
2.2.1. Concepto	14
2.2.2. Tipos	15
2.2.3. Características	17
2.3. Diferencias entre directivo y líder	21
2.4. Los valores y la educación	23
3. METODOLOGÍA.....	27
3.1. Participantes.....	27
3.2. Materiales e Instrumentos	32
3.3. Método y procedimiento.....	33
3.3.1 Exploratoria y descriptiva:.....	34
3.3.2 Analítico Sintético:.....	34
3.3.3 Inductivo Deductivo:.....	34
3.3.4 Estadístico:	34
3.3.5 Hermenéutico:.....	34
4. RESULTADOS	35
4.1. DIAGNÓSTICO.....	35

4.1.1.	Los Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	35
4.1.1.1.	El Manual de Organización (MO).....	35
4.1.1.2.	El Código de Ética.....	36
4.1.1.3.	El Plan Estratégico (PE).....	38
4.1.1.4.	El Plan Operativo Anual (POA).....	38
4.1.1.5.	El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	39
4.1.1.6.	Reglamento Interno y otras regulaciones.....	40
4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	44
4.1.2.1.	Misión y Visión.....	44
4.1.2.2.	El Gobierno Escolar.....	45
4.1.2.3.	El Organigrama	47
4.1.2.4.	Funciones por áreas y departamentos.....	48
4.1.2.5.	El clima escolar y convivencia con valores	48
4.1.2.6.	Dimensión pedagógica curricular y valores	49
4.1.2.7.	Dimensión organizativa operacional y valores	50
4.1.2.8.	Dimensión administrativa, financiera y valores.....	50
4.1.2.9.	Dimensión comunitaria y valores	51
4.1.3.	Análisis FODA	52
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades.....	52
4.1.3.2.	Oportunidades y Amenazas	52
4.1.3.3.	Matriz FODA.....	52
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	54
4.2.1.	De los directivos.....	54
4.2.2.	De los Profesores.....	72
4.2.3.	De los estudiantes.....	79
4.2.4.	De los padres de familia	85
4.2.5.	De la Entrevista a Directivos	92
4.2.6.	Matriz de problemáticas	97
5.	DISCUSIÓN.....	102
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	111
7.	PROPUESTA DE MEJORA	115

7.1. Título de la Propuesta	115
7.2. Justificación	115
7.3. Objetivos de la Propuesta	117
7.3.1. Objetivos Generales	117
7.3.2. Objetivos Específicos	117
7.4. Actividades	118
7.5. Localización y cobertura espacial	122
7.6. Población Objetivo	122
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta	122
7.8. Presupuesto	123
7.9. Cronograma	124
8. BLIOGRAFÍA	125
9. APÉNDICES	127

INDICE DE CUADROS Y APÉNDICES

Tabla 1. Comparativa entre dirección y liderazgo	22
Tabla 2. Personal directivo por sexo y edad	28
Tabla 3. Personal docente por sexo y edad	29
Tabla 4. Población estudiantil por sexo y edad	30
Tabla 5. Participantes de la investigación	31
Tabla 6. Fortalezas y debilidades.....	53
Tabla 7. Oportunidades y Amenazas	54
Tabla 8. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educ	55
Tabla 9. Aspectos para medir el tamaño de la organización	56
Tabla 10. Las tareas de los miembros EN el manual de normas.	57
Tabla 11. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	58
Tabla 12. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	59
Tabla 13. La administración y liderazgo del centro educativo promueve	60
Tabla 14. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución..	61
Tabla 15. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución	63
Tabla 16. Organismos que integran la institución.....	64
Tabla 17. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de prof.....	66
Tabla 18. Los departamentos didácticos y sus acciones	67
Tabla 19. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	70
Tabla 20. Material de Planificación Educativa	71
Tabla 21. Encuesta a profesores.....	72
Tabla 22. Encuesta a estudiantes de la escuela	79
Tabla 23. Encuesta a los padres de familia.....	85
Tabla 24. Entrevista a directivos	93
Tabla 25. Resultados: Matriz de problemas	97
Tabla 26. Actividades de la propuesta	118
Tabla 27. Presupuesto	123

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación analiza la situación de gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa: “Medardo Neira Garzón” de la Ciudad de Cuenca en el periodo 2011-2012.

Se fundamenta en el marco teórico, el análisis de instrumentos de gestión educativa mediante herramientas como: encuestas, entrevistas, observación a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes. El estudio aborda principalmente la problemática de la eficiencia a nivel gerencial y administrativo en los docentes y autoridades de la Institución.

Se realiza un diagnóstico de cómo se aplican los instrumentos de gestión educativa que es donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores de la institución encontrando algunas falencias al realizar un análisis FODA. Este análisis conjuntamente con los resultados de las encuestas dan forma a la propuesta de mejora situacional del tema.

Finalmente se sugiere una propuesta de capacitación a los docentes, para efectivizar al personal docente y administrativo sobre la creación y aplicación de instrumentos para la gestión educativa, efectivizando así los procesos gerenciales de la Institución, con una visión investigativa diferente en los tiempos actuales.

1. INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón” está ubicada en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, parroquia BAÑOS en el caserío NARANCA Y ALTO y encuentra sujeta al financiamiento fiscal. La institución ha ido cambiando de dirección entre el mismo personal docente que labora en la institución a lo largo de los últimos años. Los maestros que han rotado en los puestos de dirección no han tenido una capacitación sobre el tema gerencial y administrativo, por tanto las funciones se las realizaba con la ayuda de la experiencia y habilidad de cada director. El descontento de la comunidad a estos cambios se ha evidenciado levemente en las entrevistas y encuestas efectuadas al contexto educativo de esta Institución.

Con relación al tema nunca se ha realizado un análisis sobre esta problemática a nivel local institucional por parte de alguna entidad o internamente.

Es por esto que es de vital importancia este trabajo de investigación para esta unidad educativa para el bienestar de los estudiantes y familias del sector. Esto efectivizara los sistemas de administración y gerencia internos, mejorando el trabajo del docente y directivo en su organización y planificación diaria de actividades educativas.

La presente investigación se fundamenta en tres instrumentos de trabajo:

- ✓ Encuestas
- ✓ Entrevistas
- ✓ Observación de los instrumentos institucionales

El resultado del análisis de estos instrumentos ha servido para determinar las falencias y virtudes de la gestión y presentar propuestas.

Esta investigación pretende cumplir con el siguiente objetivo: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”.

El cumplimiento del presente objetivo se logrará a través de la investigación de referentes teóricos sobre: liderazgo, gestión educativa, aplicados a directivos y docentes en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución educativa para fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en diversas situaciones que se presentasen y así reducir dificultades.

Este trabajo es una base para nuevas investigaciones y análisis, en la necesidad de cambio en los procesos de Gestión, liderazgo y valores en la administración de los Centros Educativos a nivel general a interno de la institución, es por ello que les invito al análisis y revisión crítica del presente trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

Se refiere a la acción y efecto de gestionar o administrar. Gestionar es realizar procesos para el logro de metas en la realización de un negocio o deseo. Administrar es gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos determinados.

Francisco Ochoa Neira (2007), en su libro “Gestión Escolar” de cita lo siguiente:

¿Qué se entiende por gestión escolar?

La gestión escolar involucra el conjunto de articulaciones que se dan al interior de la escuela entre el equipo directivo, los docentes, los alumnos y los padres y apoderados. Por ejemplo, considera la coherencia que se observa entre el proyecto educativo del establecimiento y el plan anual que afecta el trabajo cotidiano y la planificación concreta del establecimiento.

Los sistemas instalados para supervisar clases, evaluar el desempeño docente, la calidad del trabajo en equipo, el monitoreo de los resultados son elementos que forman parte de una buena gestión escolar. Otro tema importante es la gestión de las competencias profesionales docentes: con perfiles de competencia definidos

se puede mejorar la contratación de profesores, orientar el perfeccionamiento, evaluar su desempeño y establecer incentivos. (p.5).

Como se aprecia, la gestión escolar tiene muchas articulaciones y no se enfoca solo en un punto específico a tratar, sino que se encarga de todas las instancias mencionadas que se encuentran dentro del contexto educativo.

Ochoa Neira (2007), en el documento publicado sobre “Gestión en las Unidades Educativas” cita:

Es un conjunto de procesos, de planes y de acciones de una organización que controlan o afectan a la eficacia de los procesos pedagógicos. Es el proceso que implica la planificación, organización, dirección y evaluación de la acción pedagógica. Ésta debe ser responsabilidad de todos los actores que intervienen en un proceso educativo. Proceso de coordinación de los actores y articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar. Conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar, localizar, nuclear a la Unidad Educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos. (pág. 1.)

El conjunto de procesos que controlan el funcionamiento de la institución articulados entre si dan forma a la gestión educativa.

Pilar Pozner (2000), en su documento: “Gestión Educativa Estratégica, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa”, cita lo siguiente:

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones. Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es

un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como “dirección”, “organización”, “gerencia”, etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, “gestión” es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que ésta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. (p16, 17).

Con esto podemos decir que la gestión es el proceso mediante el cual se conduce la institución en todas sus instancias de aplicación para lograr las metas propuestas u objetivos existenciales de la misma.

Ochoa Neira (2007), en el documento publicado sobre “Gestión en las Unidades Educativas”, del Ministerio de Educación cita:

Es un conjunto de procesos de planes y de acciones de una organización que controlan o afectan a la eficacia de los procesos pedagógicos. Es el proceso que implica la planificación, organización, dirección y evaluación de la acción pedagógica. Esta debe ser responsabilidad de todos los actores que intervienen en un proceso educativo. Proceso de coordinación de los actores y articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar.

Un conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar, localizar, nuclear la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos. (p.1.)

La gestión educativa no es un proceso aislado en la toma de decisiones de un solo participante, es el proceso en el que intervienen todos los actores del contexto educativo, así como la administración, toma de decisiones en una forma eficaz de conducir todas las instancias y procesos que logran el objetivo de calidad propuesto que es la educación.

2.1.2. Importancia

En las sociedades actuales se plantean nuevas demandas a los sistemas educativos directamente vinculados a la construcción de sociedades llenas de conocimientos complejos, solidarias y participativas. Se espera que las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos.

Es por esto que en este contexto es necesario pensar en las modalidades de gestionar las escuelas para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos.

Son de vital importancia los equipos directivos de las escuelas como actores clave de estos procesos de reorganización institucional, siendo responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas. El parámetro gerencia debe ser de prioritario con capacitaciones el sistema educacional de nuestro país para efectivizar estos resultados con calidad y calidez. Michel Godet (2007), Importancia de la gestión en la actualidad educativa.

Ochoa Neira (2007), en el documento publicado sobre “Gestión en las Unidades Educativas”, del Ministerio de Educación cita:

“La gestión Educativa permite: Intervenir sobre la globalidad de la institución, recuperar la intencionalidad pedagógica y educativa, incorporar a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo, construir procesos de calidad para lograr los resultados esperados” (p.3)

La gestión es importante para tener una visión general, entender el funcionamiento de la institución y así tener estrategias e instrumentos para lograr la efectividad de los objetivos planteados a nivel institucional.

M. en C. Rito Terán Olgún Director General del Colegio de Ciencias y Humanidades-UNAM en su documento: LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EN LA ESCUELA (2007) nos dice:

La gestión escolar o educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones educativas. En términos organizacionales significa: la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación colegiada de sus comunidades; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas y programáticas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente. (p.1)

Se destaca la importancia de la administración al tomar en cuenta procesos, planeación, participación, organización, dirección como parte fundamental del quehacer gerencial para orientar así la participación colectiva en pro de logros requeridos.

Ochoa Neira (2007), en el documento publicado sobre “Gestión en las Unidades Educativas”, también destaca lo siguiente:

La Gestión Escolar es integral cuando considera todas las actividades que implica la marcha o gestión cotidiana de la escuela: las actividades de enseñanza y aprendizaje; las administrativas; las que se realizan con la comunidad; las que implican organizarse para desarrollar sus funciones; las que realizan con las instancias municipales, provinciales y centrales y con otras escuelas; y considera también, las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar; y porque articula los proyectos de innovación que está desarrollando la escuela. (p.3)

La gestión educativa tiene su importancia en la esencia al armonizar el conocimiento de la educación en todo su contexto y la administración, con la finalidad de desarrollar métodos y procedimientos en todas sus dimensiones de operación para efectivizar la educación.

2.1.3. Tipos de Gestión

La gestión de manera general puede abarcar muchas áreas, es decir es aplicable a muchos contextos diferentes, entre las cuales las más destacados según la información contenida en la página web: <http://johanatov.blogspot.es/>, se citan las siguientes:

- ✓ **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- ✓ **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- ✓ **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- ✓ **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- ✓ **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades relevantes que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- ✓ **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la institución. Se

lleva cabo muchos procesos que aseguran la calidad en el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución.

- ✓ Gestión Gerencial: es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- ✓ Gestión Financiera: se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- ✓ Gestión Pública: Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.
- ✓ Gestión Empresarial: es la articulación estratégica de las acciones de una entidad de su misión y objetivos, de acuerdo con las prioridades fijadas en los planes de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto.
- ✓ Gestión Escolar: Proceso que dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y tiene que ver con la toma de decisiones para encontrar soluciones eficaces. Compromete a la comunidad educativa en procesos para alcanzar metas de la organización:
- ✓ Establecer procesos organizativos sistemáticos que permitan cumplir los objetivos.
- ✓ Asegurar los niveles de responsabilidad en las asignaciones organizacionales.

El ámbito institucional la gestión escolar está constituido por cuatro áreas:

- ✓ Área de Gestión Directiva: Área en donde el director organiza, desarrolla y evalúa el funcionamiento general de su institución dentro de un marco de la política educativa vigente. Ejerce el liderazgo y cuida que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.
- ✓ Área de Gestión Pedagógica y Académica: La razón de ser del trabajo de la institución educativa. Se trata de lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen potencialidades, capacidades y las competencias necesarias para el desempeño social, profesional y personal. En esta área está el desarrollo de: Prácticas pedagógicas institucionales, procesos de diseño curricular, gestión de clase, seguimiento académico.
- ✓ Área de Gestión Administrativa y Financiera: Efectiviza los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano, el apoyo financiero y contable de la Unidad Educativa.
- ✓ Área de Gestión de la Comunidad: Busca mantener buenas relaciones de la institución con la comunidad, estimulando la participación, la convivencia, la inclusión y la prevención de riesgos.

Todas estas definiciones se encuentran implícitas en parte nuestra gestión educativa institucional. La institución toma parte de todos estos procesos, puesto que es como en parte una empresa que presta servicios, es pública o privada que requiere procesos administrativos en lo financiero, organizacional, etc.

Obviamente tiene que ver en lo social y en relación con el medio ambiente, posee todas estas instancias las cuales deben ser administradas por un proceso gerencial eficiente para el cumplimiento de los objetivos y razón de ser en su misión y visión de la institución. Es decir su propósito de existencia.

En la actualidad dentro del ámbito educativo, se especifican dentro de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) (2010), los niveles de gestión de la autoridad educativa nacional en donde se estipula:

Art. 25.- Autoridad Educativa Nacional.-La Autoridad Educativa Nacional ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Educación a nivel nacional y le corresponde garantizar y asegurar el cumplimiento cabal de las garantías y derechos constitucionales en materia educativa, ejecutando acciones directas y conducentes a la vigencia plena, permanente de la Constitución de la República.

Está conformada por cuatro niveles de gestión, uno de carácter central y tres de gestión desconcentrada que son: zonal intercultural y bilingüe, distrital intercultural y bilingüe; y, circuitos educativos interculturales y bilingües”.

Como se citó en las referencias anteriores la gerencia puede ser aplicable a muchas instancias las cuales tienen relación aplicable una institución educativa, es decir aplicaremos gerencia del tipo tecnológica, social, de proyecto, de conocimiento, de ambiente, estratégica, administrativa, gerencial, financiera, publica, etc. Y además aplicables a niveles como: zonal intercultural y bilingüe, distrital intercultural y bilingüe. Conservando el principio y propósito de la definición de lo que es la gestión.

En definitiva identificando los tipos a áreas de gerencia que son vital importancia en una institución educativa podríamos definir: gestión directiva, gestión pedagógica y académica, gestión de la comunidad y gestión administrativa y

financiera. Gestión directiva: el cómo debe ser orientado el establecimiento educativo.

Para llevar a cabo procesos gerenciales en pro del cumplimiento de objetivos propuestos y con una calidad y calidez en la educación el gerente educativo debe ejercer la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación de los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la institución con la comunidad y entorno. Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con:

- ✓ Las relaciones interpersonales, representando adecuadamente a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar externos. Motiva y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos.
- ✓ Catalogar y emitir juicios con valores de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y el entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la institución y de procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto.
- ✓ La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución

Las principales funciones del director le comprometen directamente:

- ✓ Representante ante del Ministerio de Educación y demás instituciones vinculadas al sistema educativo.
- ✓ Dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa;
- ✓ Organizar y administrar el personal y recursos asignados;
- ✓ Asesorar a los docentes en la adaptación del curriculum y las prácticas pedagógicas;
- ✓ Impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y
- ✓ Atender y orientar al alumnado y representantes. (Ministerio de Educación 2007)

Del análisis anterior se derivan como competencias: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

Munch y Galicia, entre otros, (2011), en su libro citan lo siguiente:

Uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa es el liderazgo.

A lo largo de la historia han existido hombres que han cambiado el destino de la humanidad: Jesucristo, Buda, Alejandro Magno, Moisés, Mahoma, Napoleón, Emiliano Zapata, Bolívar, en fin, la lista es interminable; todos estos hombres fueron líderes que con sus ideas y capacidad de mando lograron influir y dirigir la conducta de sus seguidores. Todos ellos tuvieron un objetivo, un ideal y el carisma para conducir y guiar a un grupo hacia la consecución de ciertas metas.

Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento.

Al hablar de liderazgo podemos decir que: el liderazgo es el grado de influencia ejercido por una persona sobre otras en situaciones específicas. Es decir, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia o autoridad por encima del nivel de obediencia a las órdenes rutinarias venidas de una organización. Ahora diferenciamos que un líder es la persona, liderazgo es el proceso. (p.3)

El éxito de una institución está en su gestión y para esto debe estar presente un líder que guíe los procesos y aspectos relevantes que tienen que ver con la marcha y eficacia de los resultados de la institución, así como debe existir los diferentes niveles de liderazgo en todos los actores de la institución.

2.2.2. Tipos

El liderazgo se puede identificar por diferentes tipos de líder pues cada uno de ellos persigue diferentes comportamientos y características en la forma de dirigir, esto es predominante en los resultados de una institución, según estudios existen una serie de patrones comunes en el liderazgo efectivo. Uno de estos estudios

denominada *Grid* administrativo que expone estos rasgos clasificándolos de varias formas.

Lourdes Munch (2011), en su libro “Administración y planeación de instituciones educativas”, describen el Grid administrativo de la siguiente forma:

Una de las teorías de liderazgo más importante y aceptado es la que crearon Blake y Mouton, denominada *Grid* administrativo, o también rejilla o tablero administrativo.

Después de varios años de investigaciones, estos autores concluyeron que hay hasta 81 estilos de liderazgo, pero que básicamente, existen cinco de cuyas combinaciones se originan todos los demás.

El nombre Grid se origina en que los estilos de liderazgo se plasman en una gráfica en forma de rejilla o parrilla. (p.151).

Esta malla o tablero explica los tipos de liderazgo con sus rasgos y se define una escala del interés de las personas en el eje vertical y el interés por los resultados que aparece en el eje horizontal.

Al combinar estos dos ejes se obtienen los diferentes grados y tipos de liderazgo en diferentes niveles:

Liderazgo 1.9 (Paternalista): Consideración hacia las necesidades de la gente por tener relaciones satisfactorias. Conduce a un ambiente y a un ritmo de trabajo amistoso y confortable dentro de la organización.

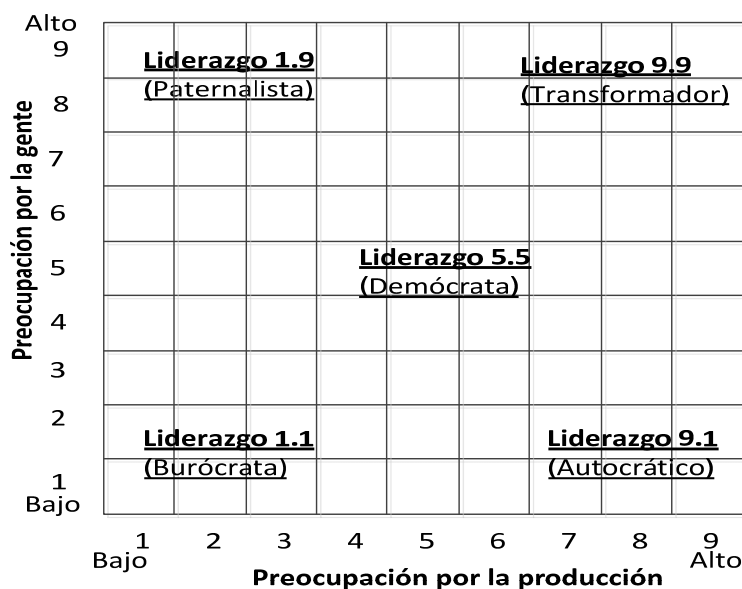
Liderazgo 9.9 (Transformador): La consumación del trabajo se logra por medio de la entrega de la gente hacia el mismo; interdependencia de una meta común dentro de la organización de relaciones de confianza y respeto.

Liderazgo 1.1 (Burócrata): El mismo esfuerzo para el trabajo requerido es suficiente para mantenerse como miembro de la organización.

Liderazgo 5.5 (Demócrata): Se logra un desempeño adecuado de la organización balanceando las necesidades por producir con el mantenimiento, a un nivel satisfactorio, de la moral de la gente.

Liderazgo 9.1 (Autocrático): Eficiencia en el trabajo resulta al mantener los factores humanos a un nivel que interfiera lo menos posible con el proceso.

Ilustración 1. Malla administrativa o grid gerencial



Fuente: Lourdes Munch (2011). "Administración y planeación de instituciones educativas".

Elaborado: Lic. Diego Heras B

En una institución educativa pueden coexistir simultáneamente varios estilos de liderazgo y prevalecer uno de ellos. Este cuadro ayuda al dirigente a darse cuenta en qué tipo de liderazgo esta o cual se debería adoptar para la eficaz dirección de su institución. Reflexionar las fortalezas y debilidades del liderazgo predominante en los directivos de la institución.

2.2.3. Características

En el caso del campo educativo el liderazgo en si o el líder deben poseer algunas características o perfiles que definan al líder educativo.

Para explicar esto Munch y Galicia en su libro “Administración y Planeación de Instituciones Educativas” (2011), citan lo siguiente:

Las personas que ocupen una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes. A partir de diversos estudios se ha determinado que un líder requiere de conocimientos, cualidades y competencias:

1. Conocimientos:

Educación: Indispensable para dirigir una escuela, son los conocimientos, pedagogía y metodología de planeación de la enseñanza y didácticas.

Humanísticos: Al ser la escuela un organismo formador de personas no sólo en cuanto a conocimientos y competencias sino en cuanto a actitudes y conductas, una sólida formación humanística es fundamental

Administrativos: No basta con ser educador para dirigir una escuela, es necesario que los directivos tengan la capacidad de administrar para lograr una máxima calidad en los resultados.

2. Cualidades o características de personalidad:

Amor a la educación: El amor a la educación y tener el compromiso real hacia ésta, caracterizado por un espíritu de servicio, es un comportamiento que se transmite, que la comunidad escolar capta.

Vocación de servicio: El liderazgo educativo debe tener una vocación de servicio incuestionable. La entrega y la pasión de un líder hacia la educación, la observación por servir realmente a los educandos, por lograr ideales, son actitudes que crean seguidores. Si el directivo educativo no siente amor por la enseñanza, difícilmente ganará el apoyo de la comunidad educativa.

Creatividad: Una característica primordial en el líder educativo es la iniciativa. Promover innovaciones, tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima que promueve el aprendizaje, poseer iniciativas que propicien y faciliten la satisfacción de las expectativas de la sociedad, son labores inherentes al líder educativo.

Visión de futuro: Los grandes líderes se han caracterizado por que poseen una visión un ideal bien definido orientado hacia el futuro; esta visión, al satisfacer las expectativas de los seguidores, incide en la motivación.

Optimismo: El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del líder infunde en la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad par con los demás.

Sinceridad, justicia y lealtad. Es obvio que la credibilidad surge de la sinceridad, justicia y la lealtad en el comportamiento hacia los alumnos, la sociedad y todos los miembros de la institución. Una conducta sincera y justa engendrará en la comunidad escolar compromiso y lealtad. El respeto y admiración están en relación directa con la imparcialidad del líder. (P. 150, 151).

Roberto Lloyd G. (2011), en su documento publicado en la web “LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER”, nos dice lo siguiente:

I. SE CARACTERIZA POR LA SABIA MANSEDUMBRE, v. 13b.

A. Mansedumbre = *prautës*. “Es lo opuesto a la arrogancia e indica la actitud humilde y gentil que se expresa en una sumisión paciente a las ofensas, libre de malicia y el deseo de vengarse”. (*Clave lingüística al griego del Nuevo Testamento*, Rienecker, ed. Rogers. T. 2, p. 388).

B. Es una actitud, o sea, es algo interno. Ser manso:

1. hacia Dios representa ser sumiso a su voluntad.
2. hacia sí mismo representa ser humilde.
3. hacia otros representa ser amable

C. La actitud interna se manifiesta en las acciones externas.

1. Sumiso ante ofensas
2. Libre de malicia
3. Libre del deseo de vengarse

En definitiva las características que deben ser innatas o adoptadas con reflexión y valores por un líder son las que se aplican a cualquier tipo de liderazgo para efectuar los procesos directivos adecuados ya que dentro de las etapas de cualquier proceso de dirección se encuentra implícito el liderazgo, comunicación, motivación, integración y la toma de decisiones.

En el ámbito educativo hablamos del Liderazgo pedagógico que es el proceso de ejercer influencias por parte de la dirección hasta lograr que los estudiantes también lleguen a ser líderes. El líder debe provocar una actitud que es la de adhesión, imitación o seguimiento.

El líder Pedagógico, en la condición de un profesor, dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste presenta ante el grupo de estudiantes. Además el atributo más diferenciable en el líder pedagógico,

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

El Líder Educativo, posee: entendimiento, conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, indagar, cuestionar y problematizar, tomar riesgos, experimentar y evaluar consecuencias; habilidades para crear espacios y prácticas cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, para desarrollar comunidades de aprendizaje a favor de la democracia, equidad, diversidad y justicia social. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Dentro de las etapas implícitas en la dirección tenemos: Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y liderazgo, es por esto que la dirección y el liderazgo tienen sus diferencias. En el libro de Munch y Galicia (2011) se cita lo siguiente:

La dirección es trascendental porque a través de ésta se ejecutan todas las fases de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Así, en inglés se utiliza el término *management* para referirse indistintamente a la dirección o a la administración. (p.130).

Munch (2011) en su libro cita: Las etapas de dirección existen simultáneamente, sin embargo, para fines metodológicos, se estudiarán por separado.

El proceso de dirección comprende una serie de elementos: la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización; mediante la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades; con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la institución; y por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas, éste incluye el poder, la autoridad, la delegación y el mando. Se puede describir algunos detalles relevantes entre la dirección y el liderazgo:

Tabla comparativa entre dirección y liderazgo

<u>DIRECCIÓN:</u>	<u>LIDERAZGO:</u>
Determinante en el clima organizacional, en la productividad y en la calidad educativa.	Es determinante en los resultados de la institución educativa y tiene que ver con el clima laboral.
Establece comunicación necesaria para el funcionamiento de la institución.	Establece una figura guía para el funcionamiento de la institución.
El éxito de la organización depende del liderazgo adecuado	El liderazgo es una epata muy importante dentro de la dirección.
La dirección involucra: Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, liderazgo	El liderazgo involucra e influye en la institución: Influir, guiar, dirigir, poder, autoridad, delegación y mando.

FUENTE: Unidad Educativa "Medardo Neira Garzón"

ELABORADO: Lic. Diego Heras B

Estas propiedades y diferencias entre dirección y liderazgo marcan las posibilidades gerencia con criterio acertado el nivel organizacional de la institución educativa.

2.4. Los valores y la educación

Al hablar de valores nos referimos a los principios que orientan nuestro comportamiento para realizarnos como personas en la sociedad. Principios que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o diferentes comportamientos para satisfacción y plenitud humana. Son pautas para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Así los valores, las actitudes y conductas están estrechamente ligados.

Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Siendo estos la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas. Regulan nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa en sociedad.

Ante la sociedad que tiene una gran variedad de etnias, religiones, culturas, lenguas diferentes, la educación tiene la obligación de fomentar y fijar los valores que rigen en la sociedad y en la convivencia para la vida en paz del ser humano lleno de valores. El factor determinante en este planteamiento es el contexto familiar, escolar y comunitario; los requerimientos valorativos de la comunidad educativa identificados a través de diagnósticos participativos. El ser humano vive en comunidad y necesita principios o valores que orienten su comportamiento social.

Se consideran valores universales, la honestidad, la responsabilidad, la verdad, la solidaridad, la cooperación, la tolerancia, el respeto y la paz, entre otros. Los

valores fundamentales que debemos conocer en nuestro contexto son los siguientes:

- ✓ Valores personales: Son los principios indispensables sobre los que se construye la vida y nos guían para relacionarnos con otras personas.
- ✓ Valores familiares: El valor de familia y establece y define conductas de bien o mal, de las creencias fundamentales de los padres, con las cuales educan a sus hijos. Son principios y orientaciones de nuestro comportamiento inicial en sociedad. Se transmiten comportamientos familiares.
- ✓ Valores socio-culturales: Están presentes en la sociedad y han cambiado a lo largo de la historia y pueden coincidir o no con los valores familiares o los personales. De aquí se pueden derivar antivalores.
- ✓ Valores materiales: Nos permiten subsistir y tienen que ver con las necesidades básicas del ser humano, como: alimentación, vestimenta, etc.
- ✓ Valores espirituales: La importancia que se le da a lo no-material en nuestras vidas. Son parte de nuestras necesidades humanas y nos permiten sentirnos realizados. Le dan sentido y fundamento a nuestras vidas, como con la religión.
- ✓ Valores morales: Actitudes y conductas que una determinada sociedad considera indispensable para la convivencia, el orden y el bien social.

La educación centrada en valores está centrada en el hombre. Hace algún tiempo en la educación lo que prevalecía era el saber científico y la preparación profesional, sin tener en cuenta los fines de la ciencia ni de la profesión. La ética era una materia más, pero no se la entendía como una articulación de contenidos

y métodos hacia un fin humano, sino hacia el progreso sociocultural y económico de los pueblos.

Solo se efectivizara una educación para el cambio, cuando los valores que los niños y los jóvenes adquieran sean aquellos que los conviertan en seres conscientes de su realidad de vida, críticos, y comprometidos a una transformación para una humanidad mejor.

Cuales debieran ser los valores afines para fomentar en la educación?. Hay mucho pedagogos que discuten muchos valores comunes en medio del pluralismo, como: la verdad, la libertad, el amor, la solidaridad, la responsabilidad, el diálogo, el respeto, la lealtad, el sentido crítico, la creatividad, el sentido moral e incluso, la religiosidad. La educación tiene que efectuarse en el marco de la cultura y de las necesidades concretas de la sociedad, a las cuales la educación debe dar respuestas.

En la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) (2010), En el TITULO I de los PRINCIPIOS GENERALES, “DEL ÁMBITO, PRINCIPIOS Y FINES” se establece en los siguientes literales:

i. Educación en valores.- La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación;

m. Educación para la democracia.- Los establecimientos educativos son espacios democráticos de ejercicio de los derechos humanos y promotores de la cultura de paz, transformadores de la realidad, transmisores y creadores de

conocimiento, promotores de la interculturalidad, la equidad, la inclusión, la democracia, la ciudadanía, la convivencia social, la participación, la integración social, nacional, andina, latinoamericana y mundial;

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

El otra sección de la LOEI en los siguientes artículos se cita lo siguiente:

Art. 92.- Currículo.- El currículo de la educación intercultural bilingüe estará conformado por el currículo nacional y el currículo de educación intercultural bilingüe. El currículo intercultural bilingüe fomentará el desarrollo de la interculturalidad a partir de las identidades culturales, aplicando en todo el proceso las lenguas indígenas, los saberes y prácticas socioculturales ancestrales, *valores*, principios, la relación con la Pachamama, de conformidad a cada entorno geográfico, sociocultural y ambiental, propendiendo al mejoramiento de la calidad de vida de los pueblos y nacionalidades indígenas.

La educación se fundamenta principalmente en valores, formar seres humanos que puedan convivir en la sociedad, estos valores están especificados en la ley para que la educación de nuestro país necesariamente se base en ellos.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló en la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón” de la Ciudad de Cuenca de la Provincia del Azuay; Se trata de una institución fiscal de población estudiantil infantil mixta, ubicada en las afueras de la Ciudad de Cuenca. La distribución se estructura del primero a séptimo año de educación básica.

Los participantes de la presente investigación fueron autoridades, docentes, alumnos y padres de familia de la institución, que brindaron su apoyo en la elaboración.

3.1. Participantes

Los participantes de la investigación realizada fueron: autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia que conforman el contexto de la Unidad educativa “Medardo Neira Garzón”. El número de participantes en la investigación se detalla a continuación:

Autoridades: La investigación realizada al Director con Nombramiento de la dirección de educación desde el período académico 1989-1990 y a la subdirectora elegida por la Junta General de Profesores. Adicionalmente se encuestó a dos directivos de la junta de Profesores y de una de las áreas específicas asignadas con un total en esta muestra de cuatro participantes en el personal directivo.

Personal Docente: La población docente es de un total de quince docentes, donde son nueve mujeres y seis varones, se incluyen en labores de docencia el rector y la vicerrectora por tratarse de una unidad educativa reducida.

Población Estudiantil: La edad población infantil va desde los cinco hasta los doce años de edad, se obtuvo la muestra aleatoria de estudiantes de primero a séptimo de básica con un total de quince estudiantes.

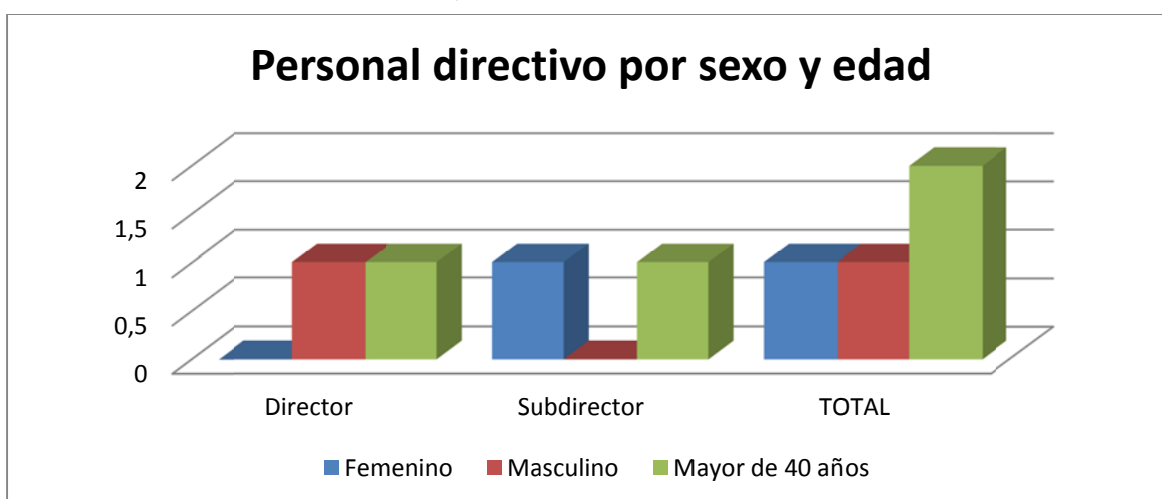
Padres de Familia: La población de padres de familia se escogió aleatoriamente en la institución según la disponibilidad y presencia ocasional en la institución de los mismos.

Esta descripción se detalla a continuación:

Tabla 1. Personal directivo por sexo y edad

Autoridades	Sexo				Edad	
	Femenino		Masculino		Mayor de 40 años	
	f	%	f	%	f	%
Director	0	0	1	50	1	50
Subdirector	1	50	0	0	1	50
TOTAL %	1	50	1	50	2	100

Ilustración 2. Personal directivo por sexo y edad



FUENTE: Unidad Educativa "Medardo Neira Garzón"

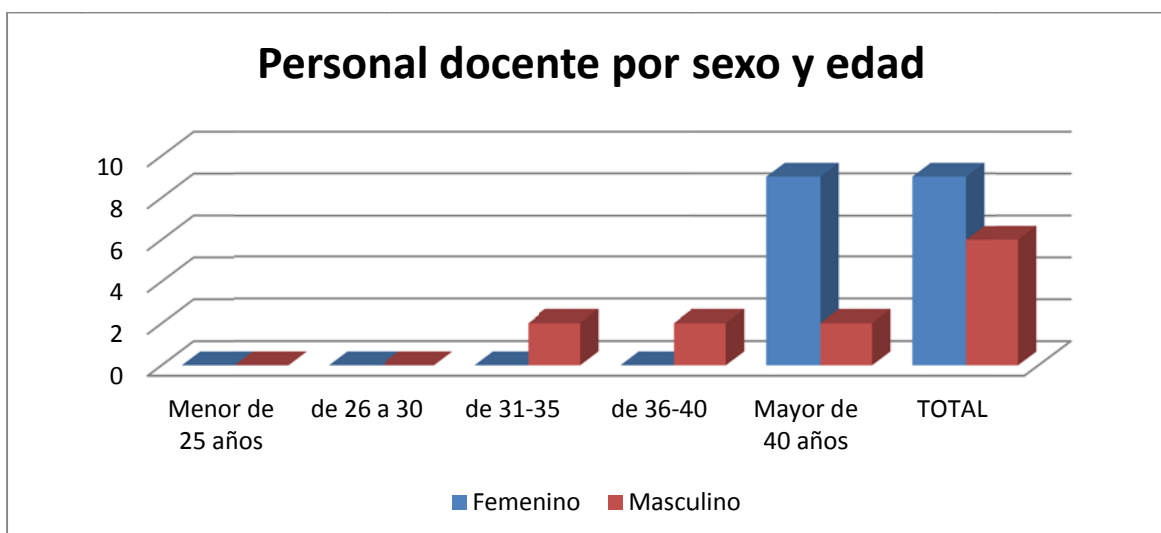
ELABORADO: Lic. Diego Heras B

En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón” se dispone de dos directivos como son: el director y la subdirectora, que sobrepasan los cuarenta años de edad, en el resto de los casos los docentes hacen el papel de jefes de área pero no se incluyen como directivos en esta sección. En total dos, un masculino y un femenino que conforman nuestro 100% en esta muestra.

Tabla 2. Personal docente por sexo y edad

Edad	Femenino	Masculino	%
Menor de 25 años	0	0	0
de 26 a 30	0	0	0
de 31-35	0	2	13,334
de 36-40	0	2	13,334
Mayor de 40 años	9	2	73,334
TOTAL	9	6	100

Ilustración 3. Personal docente por sexo y edad



FUENTE: Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”

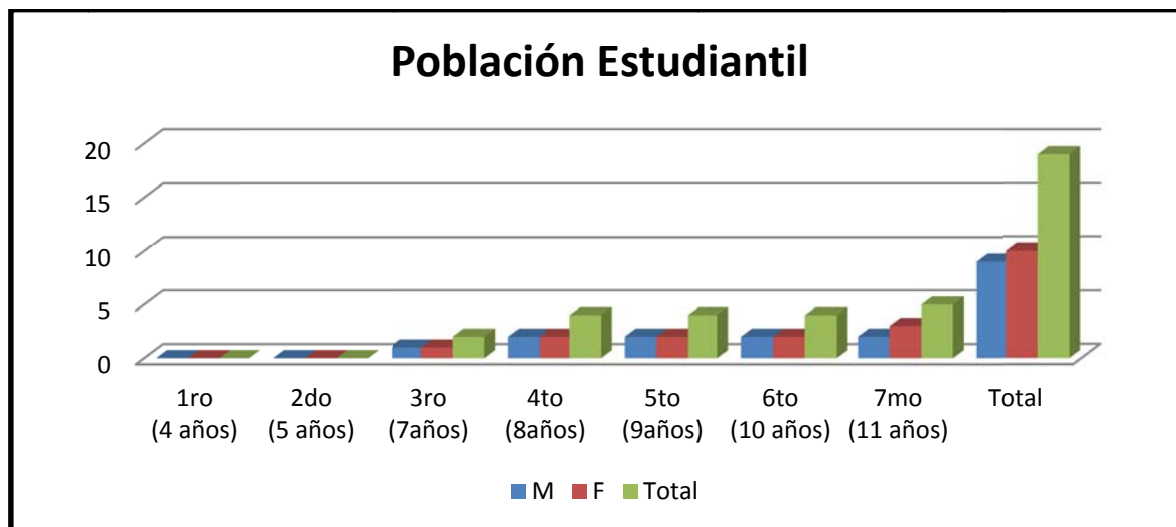
ELABORADO: Lic. Diego Heras B

La Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón” cuenta con un número total de veinte docentes y la muestra seleccionada es de quince docentes para esta investigación por su disponibilidad, de los cuales son nueve mujeres y un número de seis docentes varones. El 73,33% superan los 40 años de edad.

Tabla 3. Población estudiantil por sexo y edad

Alumnos	Sexo		Edad	Total
	M	F		
1ro de Básica	0	0	4	0
2do de Básica	0	0	5	0
3ro de Básica	1	1	7	2
4to de Básica	2	2	8	4
5to de Básica	2	2	9	4
6to de Básica	2	2	10	4
7mo de Básica	2	3	11	5
Total	9	10		19

Ilustración 4. Población estudiantil por sexo y edad



FUENTE: Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”

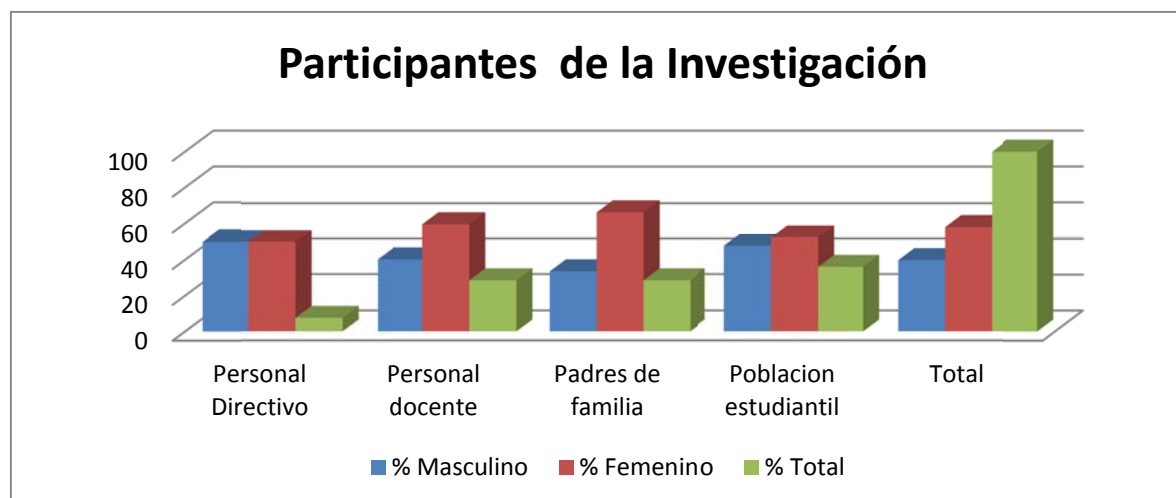
ELABORADO: Lic. Diego Heras B.

Para la muestra de la población estudiantil de la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón” se ha tomado en cuenta a un total de diecinueve estudiantes de diferentes años de educación básica, de los cuales nueve son varones y diez son mujeres. La edad de los alumnos de la muestra oscila entre los cuatro y once años de edad, la encuesta deberá ser explicada muy personalmente y con diferentes metodologías a los niños para su correcta aplicación.

Tabla 4. Participantes de la investigación

Grupo:	Masculino	%	Femenino	%	Total
Personal Directivo	2	50	2	50	4
Personal Docente	6	40	9	60	15
Padres de Familia	5	33,334	10	66,667	15
Población Estudiantil	9	47,368	10	52,631	19
Total	22	39,622	31	58,490	53

Ilustración 5. Participantes de la investigación



FUENTE: Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”

ELABORADO: Lic. Diego Heras B.

En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón” se realizará un trabajo de investigación de la situación gerencial, para esto es necesario una recolección de datos, para lo cual se ha seleccionado una muestra total de 53 participantes de los cuales se tomará en cuenta seis como dentro personal directivo de los cuales cuatro cumplen la función de maestros y jefes de área, quince docentes, quince padres de familia, diecinueve estudiantes. En la muestra treinta y uno son mujeres y veinte y dos son varones.

3.2. Materiales e Instrumentos

El objetivo del trabajo de tesis es el análisis de aspectos relevantes de los procesos de Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa "Medardo Neira Garzón" de la Ciudad de Cuenca, en el que se utilizaron las encuestas, entrevistas y la observación a directivos, docentes, alumnos y padres de familia así como análisis a instrumentos curriculares de la institución como el PEI, POA, Código de Convivencia, etc.

Se aplicaron encuestas y entrevistas como instrumentos cuya finalidad nos llevan alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Conocer la capacidad de gestión y liderazgo relacionados con la institución que permitirá contribuir al análisis para elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”

Objetivos Específicos:

- ✓ Investigar referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión en la calidad de valores.
- ✓ Conocer qué tipo de liderazgo existe en los directivos de la institución.
- ✓ Determinar qué tipo de gestión se desarrolla en la institución.

- ✓ Determinar si los documentos de planificación o currículo de la institución promueven la gestión, el liderazgo y valores.
- ✓ Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en ciertas situaciones para reducir las dificultades.

En la presente investigación se empleó en detalle los siguientes instrumentos:

La Entrevista:

Se aplicó la entrevista al señor director en base a una serie de preguntas abiertas en la autoridad que expresaba libremente su criterio y preguntas relacionadas con la gestión. De la misma manera se aplicó una entrevista a la sub directora y a los restantes directivos que se tomaron en cuenta para esta investigación.

La encuesta:

Se aplicó una encuesta en formato predeterminado para obtener información sobre lo que se opina sobre la gestión, liderazgo y valores aplicados en esta institución.

Se elaboraron encuestas para cuatro instancias: directivos, personal docente, estudiantes, padres de familia. La encuesta tiene indicadores sobre: como contestar la encuesta, información general del establecimiento, alternativas de respuesta a criterio personal.

3.3. Método y procedimiento

En el proceso de investigación se aplicaron diferentes métodos y procedimientos que facilitaron la recolección de datos para su posterior análisis, estos se describen a continuación:

3.3.1 Exploratoria y descriptiva:

Explica y caracteriza la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores que se aplican en la Unidad Educativa para conocer su realidad y así encontrar el problema. La aplicación de este método se dio en el análisis de los instrumentos curriculares de la institución.

3.3.2 Analítico Sintético:

Se analizó las relaciones entre los elementos y el todo, recolectando partes para descubrir la unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que vislumbraron la comprensión de la realidad.

3.3.3 Inductivo Deductivo:

Se llegó a un redescubrimiento de la comprensión lógica de los datos empíricos obtenidos en el proceso de investigación, evidenciando las fortalezas y debilidades de la institución con relación a la gestión y liderazgo de la institución y así proponer soluciones a los problemas detectados.

3.3.4 Estadístico:

Facilita la organización de la información logrando alcanzar una mayor veracidad de los resultados en la verificación de la hipótesis.

3.3.5 Hermenéutico:

Fortaleció la investigación, recolección e interpretación bibliográfica para dar forma al marco teórico y su respectivo análisis.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1. Los Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

Son los instrumentos más significativos de la institución, en los que se puede indagar acerca del comportamiento administrativo, educacional, de planeación, de gestión en general son los documentos internos como: el manual de organización, código de ética, plan estratégico, plan operativo anual (POA), el proyecto educativo institucional (PEI) y sus reglamentos internos u otras regulaciones propias de cada institución.

La Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón” cuenta con el PEI que es el documento donde se referencian todos los detalles organizativos y estructurales de la institución.

4.1.1.1. El Manual de Organización (MO)

El manual de organización, llamado el MO, de la escuela “Medardo Neira Garzón”, se sujeta a lo que establece la ley de Educación en vigencia anterior y tiene relación con el ámbito socio-cultural de la institución. La Institución está organizada de la siguiente manera:

- ✓ Un director
- ✓ Una Subdirectora
- ✓ La Junta General de profesores,
- ✓ El Consejo Técnico
- ✓ Comisiones Especiales;

✓ Personal de servicio.

Los mismos que cumplen sus funciones de acuerdo a los artículos que detallan sus derechos y obligaciones estipulados por la Ley de Educación anterior.

Estos instrumentos de gestión educativa fueron elaborados y modificados paulatinamente por las administraciones anteriores, los mismos que no han sido socializados y actualizados hasta la fecha y de acuerdo a la LOEI. En la nueva ley desaparece la figura de autoridad de la subdirectora por ser una institución con aproximadamente 200 alumnos según el art.42 de la misma.

La Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, posee un manual de operación muy simplificado incluido en un apartado dentro PEI, esto limita un poco el conocimiento de las figuras administrativas y gerenciales con sus derechos y obligaciones dentro de la institución.

4.1.1.2. El Código de Ética

La institución educativa establece como razón principal en su código de ética lo siguiente en palabras de análisis y resumen:

Desde su creación, la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, ha gozado del honor de ser una Institución Educativa que promueve y practica valores humanos. Tiene que ver con la vivencia de valores cristianos y elevados principios morales.

Esta reputación, que educadores, administrativos y demás ha construido durante años continúa presente en las actividades que se llevan a cabo día a día en la institución, es decir: respeto a la persona, la búsqueda de la verdad y el servicio,

son la base sobre la que desarrollamos nuestros procesos educativos y administrativos.

Esto nos ha permitido contribuir en la formación de muchos niños, que con su futuro crecimiento como personas adultas y sus buenas bases impartidas aportan al trabajo y vida diaria y construyen una sociedad más próspera y justa.

Se pide a todos y cada uno de los educadores o colaboradores de la institución, asumir el compromiso de cumplir nuestro Código de Ética, entendido como la expresión práctica de lo establecido en nuestros Principios, Fines y Objetivos.

Para ello, debemos:

- ✓ Crear un ambiente educativo sano, donde prevalezca el crecimiento personal, la justicia y la búsqueda de la verdad.
- ✓ Ser honrados, justos y dignos de confianza en todas las actividades y relaciones de nuestra Escuela.
- ✓ Evitar conflictos de intereses entre asuntos laborales y personales.
- ✓ Respetar las leyes y el medio ambiente.
- ✓ Utilizar correctamente los recursos de la Institución.
- ✓ Ejercer el liderazgo a todos los niveles, y fomentar un ambiente de testimonio de conducta ética y de la práctica de los valores.

En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, el código de ética está a disposición de todo el personal para ayudarle a tomar las mejores decisiones en sus actividades diarias, y para promover un ambiente de trabajo más agradable, provechoso y transparente para todos, que permita la plena vivencia de los Valores planteados en nuestros Principios, Fines y Objetivos y en nuestra Misión. Este se encuentra compilado dentro del PEI.

4.1.1.3. El Plan Estratégico (PE)

Es un instrumento curricular que se basa en la interpretación y análisis de la información procedente de los factores internos y externos de la institución para planificar proyectos, cambios de la vida de la institución, y está diseñada a largo plazo ya que puede durar de tres a cinco años. Tiene la finalidad de establecer la situación actual tendiente a anticipar y decidir su orientación en el futuro.

La Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón” que ofrece una educación de calidad y calidez para contribuir a la formación de los niños y niñas de la ciudad de Cuenca como personas críticas, investigativas, creativas, y con valores que ayuden a formar una sociedad mejor; es aquí donde radica la misión y la visión de la Institución que sirve de base para la elaboración del Plan Estratégico que constituya el hacia dónde va la razón de ser institucional. Para hacer cumplir los objetivos estratégicos a corto y a largo plazo se debe planificar en función de normativas con valores, legales y en función de la comunidad.

El plan estratégico se encontraba incompleto debido a futuros cambios por parte de sistema público que en la actualidad de este periodo se sujeta a muchos cambios.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

Este plan esta evidenciado en un análisis por áreas en las que cumplen objetivos en común como: “Contribuir a la formación humanística, cristiana e integral de todos los actores de la comunidad educativa, mediante la generación de proyectos sustentables y la aplicación de un trabajo en equipo dentro del marco de las exigencias altamente competitivas de la comunidad local y regional”.

Se plantean análisis del tipo FODA internos y externos de la institución, análisis de nudos críticos todos estos puntos fortalecen continuamente la gestión de la institución como una mejora continua y con reuniones por área y se emiten informes por cada una para su análisis posterior.

La Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón” no posee un POA en su totalidad realizado puesto que muchos procesos y proyectos se han unificado en el PEI y se ha descuidado este documento, es necesario capacitar al personal de la institución en la elaboración y uso e importancia del POA.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El proyecto educativo de la institución hace referencia con una introducción y su motivo de ser y su campo de aplicación en desarrollo, así de las partes de las que está compuesto:

Dando cumplimiento al Acuerdo Ministerial N° 1860 expedido el 26 de abril de 1996, y a las disposiciones de autoridades competentes, el personal directivo y docente de la escuela fiscal “Medardo Neira Garzón” provincia del Azuay, de manera consensuada y participativa ha diseñado el Proyecto Educativo Institucional que servirá de guía para la gestión administrativa, técnica y pedagógica, encaminada a mejorar la calidad del servicio educativo que la institución ofrece a los niños, niñas, padres, representantes y miembros de la comunidad.

El documento (PEI) está estructurado en tres grandes componentes: el primero se refiere a la identidad institucional en donde se determinan los datos informativos, el diagnóstico situacional, el modelo pedagógico que sustenta el trabajo que se realiza en las aulas, los perfiles de: directivos, maestros, estudiantes, padres y representantes de los alumnos; en el segundo aspecto se hace constar el

componente curricular que incluye el Programa Curricular Institucional y la planificación de unidad didáctica; el tercer aspecto se relaciona con la gestión institucional en la que se definen los principios compartidos, la estructura organizativa, el reglamento interno y el código de convivencia.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones

El reglamento interno de la institución educativa se basa en los documentos de Legislación Educativa de nuestro país, donde se han agregado modificaciones apegadas a la realidad del plantel.

A continuación se cita los referentes relacionados con la gestión, de los documentos Institucionales de la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”;

TITULO I

FUNDAMENTOS LEGALES

CAPITULO I

RESOLUCIÓN DE LA JUNTA GENERAL DE PROFESORES

Art. 1 La junta general de profesores de la escuela. “MEDARDO NEIRA G” Ubicada en Narancay Alto – parroquia Baños.

CONSIDERANDO

- ✓ Que es necesario establecer normas precisas de la institución educativa acordes con su realidad; y,
- ✓ En uso de las atribuciones que le concede el literal d del art. 79 del Reglamento General a Ley orgánica de Educación,

RESUELVE

- ✓ Elaborar el Reglamento interno del Plantel, poner en consideración de la Dirección Provincial de Educación del Azuay para su aprobación, y del personal que trabaja en ella para su cumplimiento.

TITULO II

DE LOS PRINCIPIOS FINES Y OBJETIVOS

CAPITULO I

DE LOS PRINCIPIOS

Art. 2.- Son principios del presente reglamento:

- a) Todos los integrantes de la escuela Medardo Neira G. se sujetaran, por igual, a las normas del presente reglamento
- b) Este reglamento otorga plena libertad para involucrarse en el desarrollo del proceso educativo integral.
- c) Busca la unidad en la diversidad por medio de consensos.
- d) Propende a la democratización con miras a la obtención de un fin común.

TITULO IV

DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA DEL ESTABLECIMIENTO.

CAPÍTULO I

DE LAS AUTORIDADES

Art. 8.- Administrativamente, la escuela se encuentra integrada por:

DIRECTIVOS O AUTORIDADES.

- a) Director
- b) Subdirector/a

ORGANISMOS

- a) Junta General de Profesores
- b) Consejo Técnico

COMISIONES PERMANENTES.

- a) Técnica - Pedagógica
- b) Socio- cultural
- c) Deportes
- d) Gobierno Estudiantil
- e) Defensa Civil y Medio Ambiente
- f) Gestión

SERVICIOS

- a) Laboratorio de computación
- b) Copiadora
- c) Auxiliar de Servicios
- d) Bar
- e) comedor
- f) Biblioteca
- g) Desayuno Escolar
- h) Sala de Audiovisuales

PERSONAL:

- a) Profesores titulares
- b) Profesores contratados
- c) Comité Central de padres de familia.
- d) Gobierno estudiantil.
- e) Estudiantes.

TITULO V**FUNCIONES DE LAS AUTORIDADES****CAPITULO I****DEL DIRECTOR/A**

Art. 9.- Además de lo estipulado en el Art. 77 del Reglamento a la Ley Orgánica de Educación, reglamentos acuerdos y disposiciones de autoridad competente el director/a tiene las siguientes funciones:

- a) El director debe llegar por lo menos 15 minutos antes de iniciar la jornada de trabajo y salir 15 minutos después.
- b) Convocar, por escrito, a sesiones de Junta General de Profesores con 24 horas de anticipación, haciendo constar el orden del día a tratarse. En caso de haber un maestro inasistente a la escuela tendrá que hacerse cargo de su grado y adoptar las medidas pertinentes cuando faltasen dos o más.
- c) Autorizar y realizar gastos e inversiones debidamente presupuestadas previa la aprobación del Comité Central de Padres de Familia siempre en cuando vayan en beneficio del Plantel.
- d) Realizar la Distribución del Personal Docente en la última Sesión de Junta General considerando el perfil y las preferencias de cada uno, de no haber consenso será el quien decida finalmente y designe mediante oficio.

De esta manera podemos analizar como se definen los reglamentos internos de esta institución en lo legal y con lo referente a la organización y administración, todo esto es parte de la gestión de la institucional.

Los documentos en su totalidad no están actualizados a la ley actual, LOEI y es necesario actualizar el reglamento interno y sus regulaciones, apegados a la realidad de la Institución.

Los instrumentos cumplen con la estructura pero no con el fondo ya que no han seguido los pasos que ayuden a determinar la situación real en la que se encuentra la institución, debido a que se han realizado mecánicamente, sin la participación colectiva de los miembros pertinentes ni su socialización a los mismos.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

Del documento PEI (2012) proporcionado por la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, para su análisis se extrajo la misión y visión que predominan en la institución:

La Misión institucional está concebida como:

La escuela fiscal “Medardo Neira Garzón” dedica su trabajo a la formación integral de niños y niñas y jóvenes con eficacia, eficiencia, efectividad y calidad. Servimos a la comunidad con responsabilidad, calidez afectiva, con profesionalismo y mentalidad abierta a los cambios; con innovación constante del talento humano y recursos materiales; abandonando el tradicionalismo, los prejuicios, y los antivalores; con el propósito de buscar el bienestar e interés de jóvenes y niñas.

La Visión institucional está orientada a tener en los próximos años:

- ✓ Estudiantes alegres, con elevada autoestima, seguros de sí mismos.
- ✓ Docentes innovadores, motivados, críticos, con mentalidad abierta al cambio, practicando valores.
- ✓ Padres de familia involucrados en el quehacer educativo.
- ✓ Infraestructura adecuada y funcional.

Como se aprecia la misión y visión de la Institución se centra en vislumbrar un perfil ideal de los logros propuestos de la institución que son la formación integral de niños y niñas involucrados con la sociedad con valores y calidad y calidez en su educación, esto cumple una visión esperada de una institución educativa.

4.1.2.2. El Gobierno Escolar

Anteriormente el gobierno escolar no era muy tomado en cuenta por la ley y obviamente no tenía su lugar en la institución, pero en la actualidad se ha rescatado este aspecto muy importante en el desarrollo participativo de una institución educativa.

Según la Ley Orgánica de Educación Intercultural, LOEI, en su capítulo cuarto, en sus Art. 33 y 34 citan:

Art. 33.- Gobierno escolar.- Cada establecimiento educativo público, de conformidad con la Ley y los reglamentos correspondientes establecerá un espacio de participación social para su comunidad educativa denominado gobierno escolar. Corresponde al gobierno escolar realizar la veeduría ciudadana de la gestión administrativa y la rendición social de cuentas.

El gobierno escolar es la instancia primaria de participación y veeduría ciudadana en la gestión de las instituciones educativas públicas. Está integrado por delegados de las y los estudiantes, las y los docentes, directivos y padres de familia o representantes legales.

El gobierno escolar estará presidido por la persona designada por voto universal de entre sus miembros para el período de un año lectivo.

Art. 34.- Funciones.- El gobierno escolar tiene las siguientes funciones:

- a. Participar en la elaboración del plan educativo institucional (PEI);
- b. Participar activamente en el diagnóstico y solución de las necesidades de los centros educativos;

- c. Participar activamente en la formulación, elaboración de planes y programas de prevención y contingencia de riesgos y seguridad ciudadana;
- d. Participar activamente en la formulación de planes y programas de mejoramiento continuo de la educación de los centros educativos;
- e. Establecerse como espacio de rendición de cuentas y veeduría ciudadana de la gestión educativa y del cumplimiento del PEI por parte de las autoridades educativas;
- f. Mediar, a través del diálogo, en la solución de los conflictos relativos a la institución educativa;
- g. Participar en la organización de tribunales para la evaluación de clases demostrativas en los procesos de ingresos de nuevos docentes;
- h. Participar en la evaluación de los directivos y docentes de los establecimientos educativos e informar a la autoridad competente;
- i. Promover la realización de proyectos educativos ligados al desarrollo comunitario;
- j. Construir el Código de Convivencia de la institución de manera participativa, generando acuerdos entre los actores para su aprobación e implementación; y,
- k. Las demás que establezca el respectivo reglamento.

Los gobiernos escolares contarán con el sistema denominado "silla vacía", para garantizar la participación ciudadana de conformidad con el respectivo reglamento.

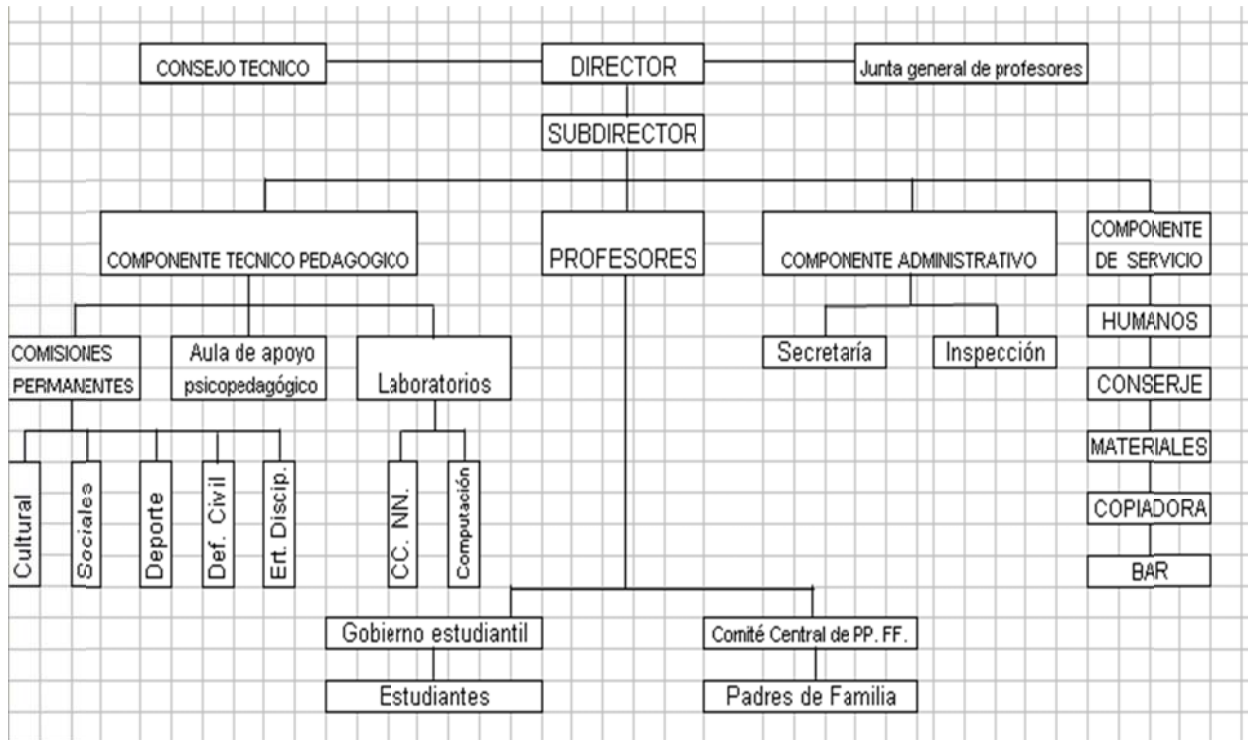
El gobierno escolar tiene mucha participación en las decisiones de la institución y por tanto es un pilar en la opinión de la organización para ser tomadas en cuenta en la dirección y liderazgo de las autoridades.

En la Unidad Educativa "Medardo Neira Garzón", el gobierno estudiantil ha tenido su lugar y se han respetado sus derechos y atribuciones teniendo su opinión en parte de la toma de decisiones en pro de los procesos de la Unidad Educativa.

4.1.2.3. El Organigrama

La institución educativa posee el siguiente esquema de organización:

Ilustración 6. Organigrama de la Institución



Fuente: Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”

Elaboración: Lic. Diego Heras B

El organigrama de la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, cumple en su totalidad con los lineamientos de la ley de educación y acuerdos ministeriales pasados, pero no están sujetos a los nuevos cambios que contemplan la nueva ley de Educación LOEI, según este organigrama se tiene un director y subdirector, en la ley actual esto cambia puesto que el artículo 43 del reglamento de la LOEI publicado en julio del presente año especifica los cargos directivos para instituciones fiscales y redacta que para establecimientos fiscales entre 121 y 500 alumnos solo se tiene una autoridad que es el director. El aula de apoyo psicopedagógico no era una realidad en la institución y según la nueva ley no es parte de la institución. El laboratorio de CC.NN no existía en la institución. Por

tanto este esquema que presentas los documentos la unidad educativa “Medado Neira Garzón deberán ser actualizados a su realidad y en función de lo que especifica la Ley Orgánica de Educación Intercultural” vigente.

4.1.2.4. Funciones por áreas y departamentos

Las funciones par áreas y departamentos se encuentran definidas por su afinidad de aplicación en cada materia y las funciones adicionales son rotativas por cada año y se encuentran especificadas en el documento principal de la institución.

Vale aclarar que la institución cuenta con un solo documento maestro PEI en el que están asignados muchos detalles que se deberían encontrar separados y creados en otros documentos.

Las funciones como las del Director, Consejo Técnico, Junta de Profesores, etc. Están referenciadas en el documento de la institución de acuerdo a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI).

4.1.2.5. El clima escolar y convivencia con valores

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

Así, por ejemplo, un ambiente de confianza, estímulo, receptivo, sereno, con modelos de interacción positivos entre las personas, donde las medidas correctoras sobre los comportamientos no impliquen rechazo a las personas, etc. propiciará un hábitat pertinente para el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje. Debemos hacer que la clase sea distendida, donde admitamos la

diversidad de acciones. Las clases tradicionales son más rígidas, uniformes y homogéneas, por ello es importante tomar acciones preventivas como la mejor garantía para mejorar la convivencia escolar.”

Es en definitiva las dinámicas de interacción entre profesores, alumnos, directivos, padres de familia y demás personal o el contexto educativo en si para dar un clima adecuado a los procesos e instancias del aprendizaje.

En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, por observación y las encuestas de clima laboral se determinó que el ambiente escolar y de convivencia entre los docentes es aceptable a nivel profesional, entre la comunidad y los integrantes de la institución se mantiene una distancia prudencial debido al descontento con algunas decisiones de las autoridades de la institución. Las relaciones de los profesores y los alumnos son de respeto y no hay inconvenientes relevantes que afecten en su totalidad el proceso educativo.

4.1.2.6. Dimensión pedagógica curricular y valores

Describe las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras.

La Institución educativa y el maestro es responsable de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, según lineamientos de la escuela nueva, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

El docente busca desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando

las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de nuestros alumnos.

En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, se trabaja en función de ejes transversales, donde el maestro busca y aprovecha en todas las instancias educativas presentes u ocultas la oportunidad para enseñar, reforzar valores y conocimientos a sus estudiantes. Son maestros con mucha experiencia en su rol específico docente.

4.1.2.7. Dimensión organizativa operacional y valores

Aquí se referencia la organización interna del establecimiento educativo, como sus subsistemas: Consejo Asesor, equipo de docentes directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamentos administrativos; departamentos de asignaturas; centros de padres; centros de alumnos; comisiones, etc. También se refiere a la interrelación entre esos subsistemas en términos de su operatividad.

En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, la gestión de los directivos está enfocada a que en toda actividad curricular y extra curricular se pongan de manifiesto valores por ejemplo en la organización y ejecución de la elección del Gobierno Estudiantil se creó una comisión que se encargue de estos aspectos inculcando valores los niños en este proceso.

4.1.2.8. Dimensión administrativa, financiera y valores

Tiene que ver con la distribución del tiempo y espacio del establecimiento y de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución.

En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, no se maneja recursos económicos pues esta institución educativa está bajo la administración de Unidades Ejecutoras públicas, esta administración se la realiza en consenso y con la responsabilidad de la comunidad educativa o con el comité de padres de familia en la adquisición de algún bien por donación o implementación de servicios adicionales por parte de los padres de familia y de la realidad y necesidades de la Institución Educativa.

4.1.2.9. Dimensión comunitaria y valores

Esta dimensión se refiere a las relaciones que tiene la escuela con los padres o responsables de los alumnos, criterios de selección, relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, u varias del entorno.

En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, existe contacto directo con la comunidad puesto que la Institución Educativa se encuentra ubicada en el Centro del sector de Narancay Alto que es el hogar de la comunidad, por lo que está rodeada de los domicilios de la mayor parte de los alumnos en su cercanía, lo que hace que posible convocar a proyectos de vinculación directa con la comunidad a favor de la institución y consecuentemente para el bienestar de sus alumnos.

La realización de mingas, colectas, programas en festividades y demás proyectos son una realidad con la aprobación del comité de padres de familia y con varias juntas y discusiones en acuerdos de vinculación de la comunidad y la institución, asumiendo cada actor su papel con obligaciones, derechos y haberes, quedando todos estos acuerdos especificados y legalizados en actas que han respaldado esta información.

4.1.3. Análisis FODA

Este análisis está basado en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del estado situacional de la institución:

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas: Son todos aquellos elementos positivos que dan un aporte a la institución.

Debilidades: Son los problemas presentes que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades: Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para toda la institución.

Amenazas: Son situaciones o hechos externos a la institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

4.1.3.3. Matriz FODA

La Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón” luego de la investigación realizada presenta el siguiente cuadro de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Tabla 5. Fortalezas y debilidades

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<p>El director es aceptado por los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Los docentes poseen muchos años de labor docente y efectivizan la enseñanza en función de su experiencia.</p> <p>Los docentes tienen predisposición a los nuevos cambios.</p> <p>Los estudiantes poseen Actitud positiva y participativos para el trabajo</p> <p>El gobierno escolar cumple con sus funciones y es un apoyo al estudiante en la institución.</p> <p>Las juntas y procesos de toma de decisiones realizados en la institución están especificados y legalizados en actas.</p>	<p>Los documentos institucionales de la Unidad Educativa se encuentran desactualizados e incompletos, algunos compilados dentro de otros.</p> <p>El organigrama de la institución no se encuentra sujeto a la realidad de la institución. Y esto provoca desconocimiento en algunos acuerdos internos y delegación de atribuciones en el sistema organizacional.</p> <p>Los docentes están conscientes de su actualización pero oponen resistencia por temor a su actualización.</p> <p>La mayor parte de documentación no ha sido socializada en su mayoría.</p> <p>La pedagogía a nivel gerencial aplicada por parte de los maestros no es muy efectiva.</p>

Fuente: Unidad Educativa "Medardo Neira Garzón"

Elaboración: Lic. Diego Heras B

Tabla 6. Oportunidades y Amenazas

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<p>La ubicación de la Institución permite un acercamiento o vinculación total con la comunidad y efectiviza su labor. Participación total en migas, y organización de programas con la comunidad.</p> <p>La infraestructura de la institución se ha mejorado para el bien del proceso de enseñanza en función de la creación de años superiores de educación básica.</p>	<p>La zona de acceso a la unidad educativa tiene dificultades debido a trabajos de mejoras zonales.</p> <p>El clima escolar que se vive actualmente a nivel de padres de familia, docentes, es de rechazo y tenso debido a cambios como: reubicación de profesores contratados y demás cambios en el sistema educativo, esto provoca cierta inestabilidad hasta regular cambios.</p>

Fuente: Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”

Elaboración: Lic. Diego Heras B

La matriz FODA nos muestra problemáticas y virtudes presentes en la unidad educativa, así como sus fortalezas, esta matriz en complemento con: el análisis de las encuestas, entrevistas y la observación que se estudiarán a continuación nos servirá para obtener una matriz de problemas que deberá ser resuelta con la propuesta de algunas soluciones. Los siguientes resultados y sus análisis irán formando parte de un número definido de problemas los cuales se irán numerando y describiendo.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

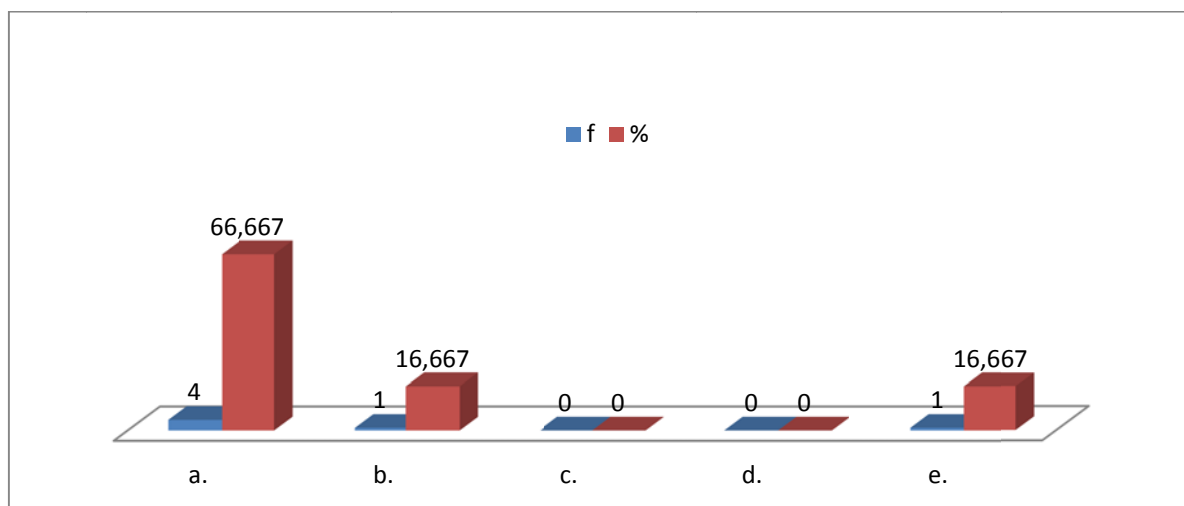
4.2.1. De los directivos

De acuerdo a las encuestas realizadas a seis directivos de los cuales cuatro cumplen el rol de maestros también en la muestra total, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7. 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	4	66,667
b. Coordinadores de área.	1	16,667
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente.	0	0
e. No contestan	1	16,667

Ilustración 7. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo



Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a los directivos

Elaboración: Lic. Diego Heras B

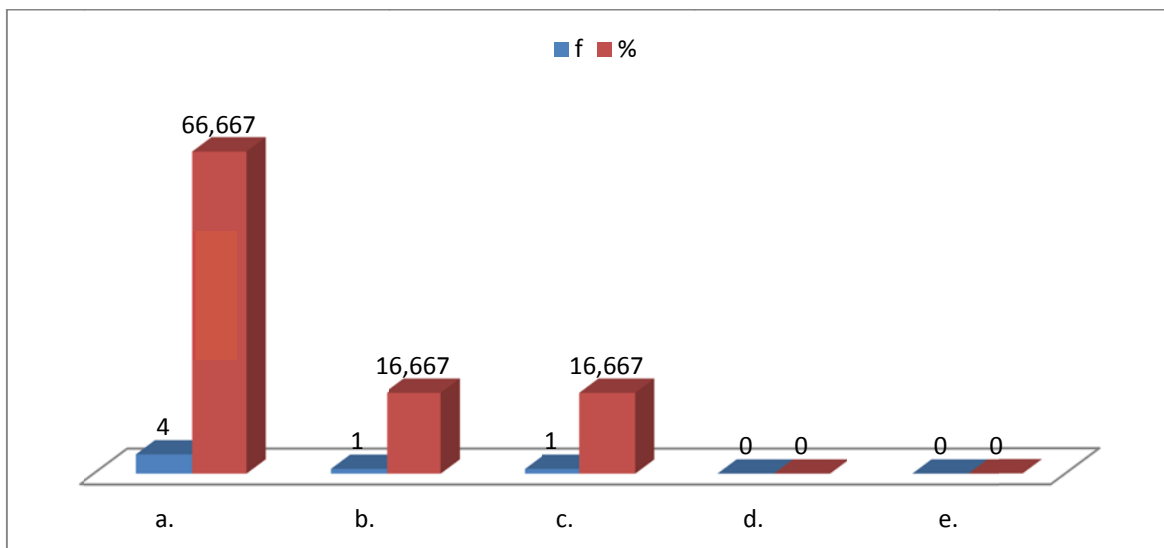
En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, el 66,67% de los directivos aseguran que el director organiza una reunión general cada trimestre, un 16,67% dicen que lo hacen los coordinadores de área y un 16,67% no contestan. El porcentaje faltante obviamente desconocen la forma de organización de la institución, esto se debería detallar o dar lectura inicialmente al manual de operación internamente en la institución o prefieren callar por temor a alguna

reprimenda. Se evidencia un nivel de desconocimiento de organización de asignación de actividades y por tanto de dirección en la coordinación de la institución. Este punto forma parte del primer problema, falta de organización y comunicación en la Institución. Falta socialización.

Tabla 8. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	4	66,667
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	16,667
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	16,667
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Ilustración 8. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización



Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a los directivos

Elaboración: Lic. Diego Heras B

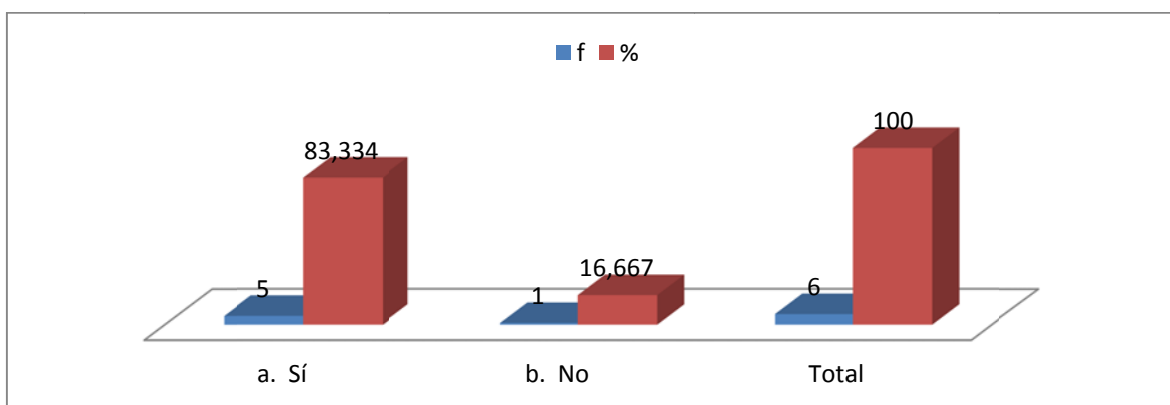
En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, según el criterio de los directivos de la institución los aspectos tomados en cuenta para medir el tamaño de la organización están en función del número de miembros de la institución con una estadística del 66,67% de opiniones a favor y en un 16,667% a favor de la opinión de que en función de los resultados de la institución y del valor y tiempo empleados en la misma.

Está claro que la mayoría de directivos tienen un criterio unificado de estos factores, pero falta comunicación interna para definir estos parámetros. Este análisis forma parte del primer problema.

Tabla 9. Las tareas de los miembros de la institución están el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	83,334
b. No	1	16,667
Total	6	100

Ilustración 9. Las tareas de los miembros de la institución están el manual de normas.



Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a los directivos

Elaboración: Lic. Diego Heras B

En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, de acuerdo a los resultados el 83,33% contestan que si se encuentran escritas en el manual y el 16,67% afirman

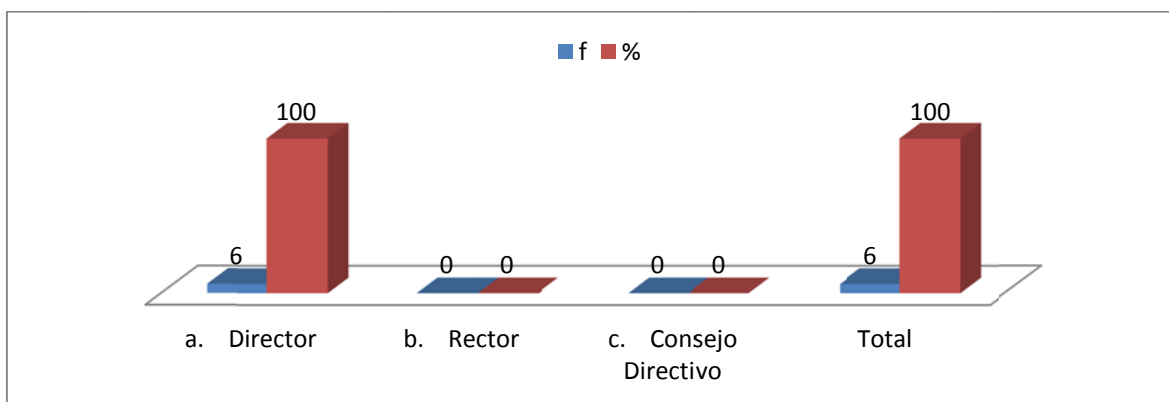
que no. La tercera parte de las autoridades desconocen que las tareas y funciones de cada miembro de la institución están escritas en la legislación y en el reglamento interno.

Por observación y dialogo con los directivos desconocen que no poseen manual de normas y que algunas de estas especificaciones están en el PEI de la institución y este es muy limitado. Este punto forma parte de un segundo problema: Efectivizar los instrumentos de gestión institucional.

Tabla 10. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	6	100
b. Rector	0	0
c. Consejo Directivo	0	0
Total	6	100

Ilustración 10. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones



Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a los directivos

Elaboración: Lic. Diego Heras B

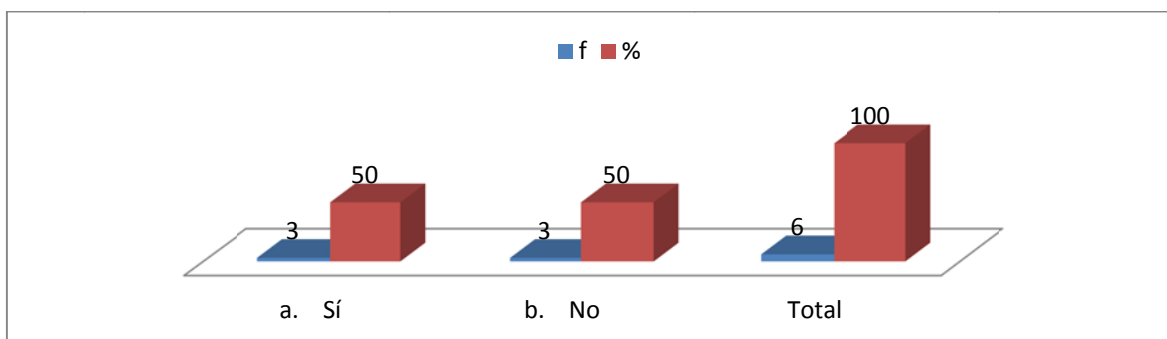
En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, según los resultados, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está en un 100% a cargo del director de la institución.

Se está de acuerdo en un 100% que debería ser de este modo. Pero vale recalcar que también es parte del resto de directivos fomentar este ambiente. Este análisis propone su parte en el primer problema planteado.

Tabla 11. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	50
b. No	3	50
Total	6	100

Ilustración 11. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos



Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a los directivos

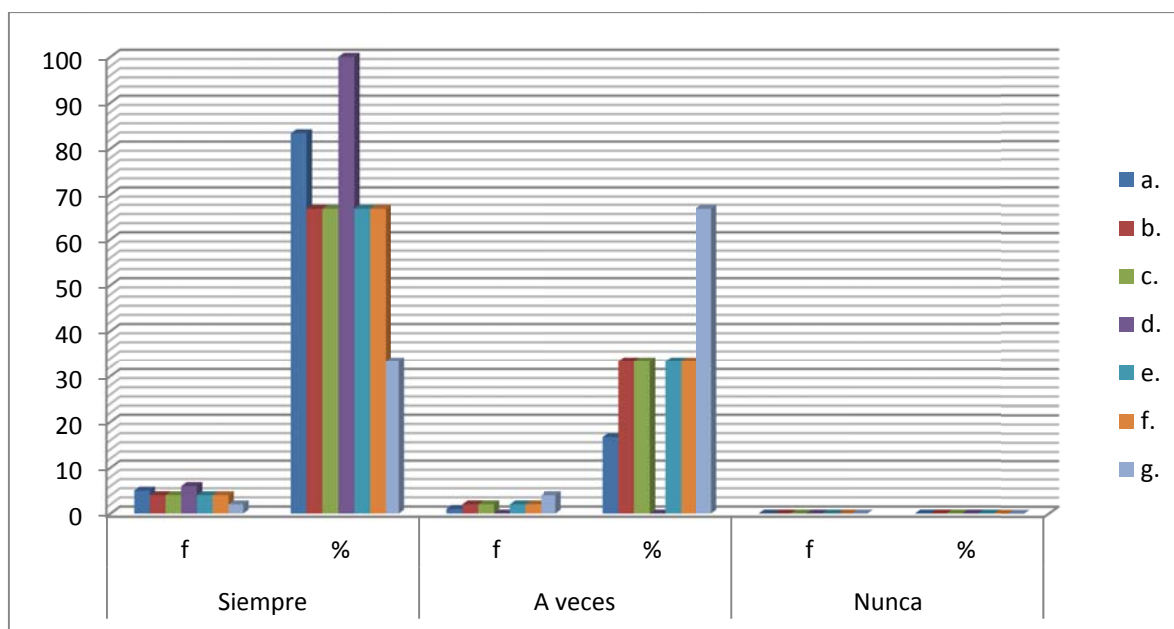
Elaboración: Lic. Diego Heras B

En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, los directivos en un 50% opinan que si existen personas en la institución capaces de aportar ideas y soluciones para la resolución de conflictos. Y un 50% opinan que no.

Se evidencia una falta de consolidación de lo que es y cómo desempeñar un liderazgo eficaz en la institución. Este análisis es parte de la primera problemática planteada.

Tabla 12. La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	<u>Se promueve</u>	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	5	83,334	1	16,667	0	0
b.	Desarrollo profesional de los docentes	4	66,667	2	33,334	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	4	66,666	2	33,334	0	0
d.	Trabajo en equipo	6	100	0	0	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	4	66,667	2	33,334	0	0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	66,667	2	33,334	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33,334	4	66,667	0	0

Ilustración 12. La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a los directivos

Elaboración: Lic. Diego Heras B

En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, de acuerdo a la encuesta, los directivos consideran que la administración y liderazgo promueven: un rendimiento académico la excelencia académica, en un 83,334% de opiniones. Y en un 66,67% de opiniones a favor del desarrollo profesional de los docentes, así como con el mismo porcentaje de opinión en la capacitación continua de los maestros. Vivencia de los valores institucionales y personales en un 66,67%.

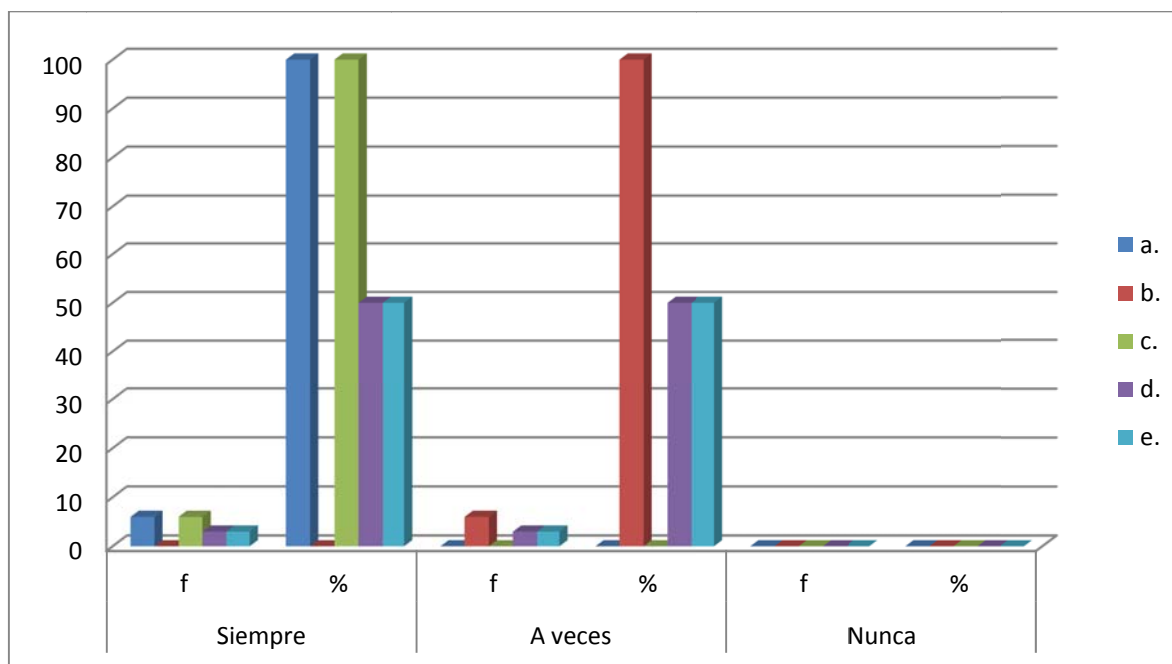
La vivencia y participación de los padres de familia en un 66,67% en las actividades programadas. Con un porcentaje del 33,33% en opiniones sobre la delegación de la autoridad a los grupos de decisión.

Se puede apreciar que el caso con más dificultades es el de la delegación de autoridad, tema a tratar en la organización de grupos de trabajo. Esa problemática se adhiere a la primera problemática. Que está ligada directamente con el liderazgo, toma de decisiones, organización y comunicación.

Tabla 13. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	6	100	0	0	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	6	100	0	0
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	6	100	0	0	0	0
d.	Se desarrollan con los estudios en gerencia	3	50	3	50	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50	3	50	0	0

Ilustración 13. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución



Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a los directivos

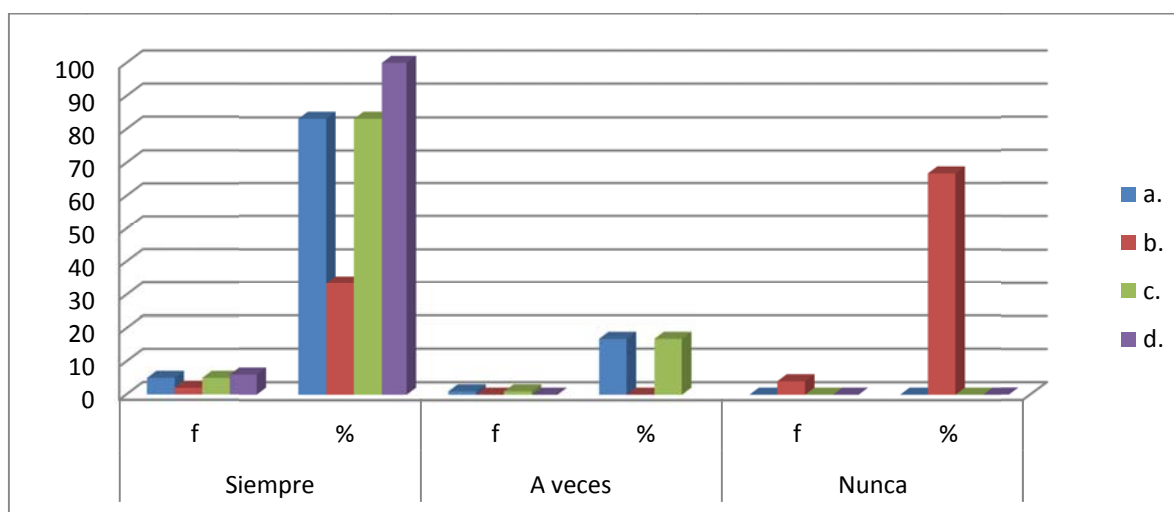
Elaboración: Lic. Diego Heras B

En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, según los resultados de la encuesta, en cuanto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, el 100% “siempre” opinan que son innatas. Y que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo “a veces” con el 100%. Que se desarrollan con los estudios de gerencia en “a veces” con el 50% y “siempre” el otro 50%. Mediante una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión opinan a favor de “siempre” el 50% y el otro 50% en “a veces”.

Se debe capacitar en cuanto a criterios de liderazgo a los directivos de la institución para analizar, socializar y concientizar los tipos de liderazgo que pueden predominar en la institución y sus principios. Este análisis forma parte de la primera problemática.

Tabla 14. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	83,334	1	16,667	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	33,334	0	0	4	66,667
c.	La mejora de los mecanismos de control.	5	83,334	1	16,667	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100	0		0	0

Ilustración 14. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a los directivos

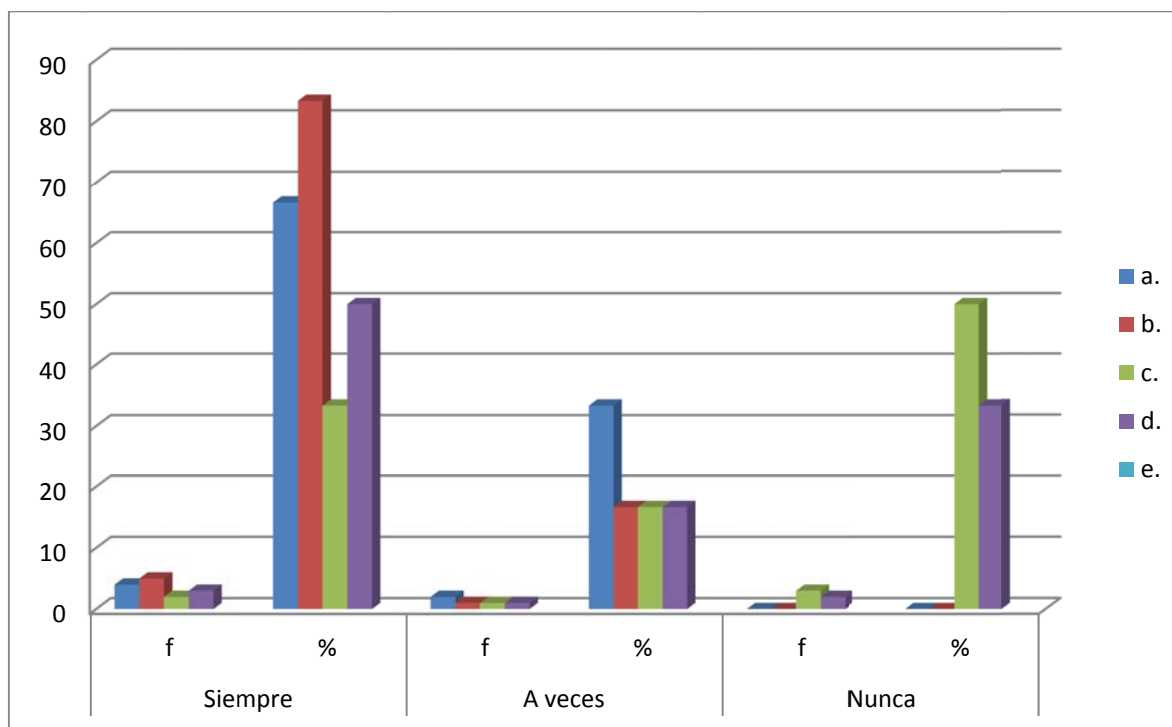
Elaboración: Lic. Diego Heras B

En la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, las autoridades opinan que se debe usar la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, “siempre” en un 83,33% y “a veces” con un 16,67%. Con la opción de la disminución del número de estudiantes por aula, “siempre” con un 33,33% y “nunca” con un 66,67%. La opción de la mejora de los mecanismos de control “siempre” con un 83,33% y con 16,67% “a veces”. La existencia de ambientes cordiales de trabajo opinan que “siempre” con un apoyo total del 100%.

Por lo que podríamos decir que las autoridades opinan que casi todos los aspectos son relevantes “siempre” en su mayoría en el desempeño y progreso de la institución y que en cierta forma se hace énfasis en el 66,67% “nunca” de importancia hacia el número de alumnos a considerar. Este análisis toma relevancia en el acuerdo de decisiones que se toman en conjunto y formara parte de la primera problemática.

Tabla 15. Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a)), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	4	66,667	2	33,334	0	0
b.	De gestión (Secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	83,334	1	16,667	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	33,334	1	16,667	3	50
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	50	1	16,667	2	33,334
e.	Otros (¿Cuáles?)						

Ilustración 15. Organismos que integran la institución

Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a los directivos

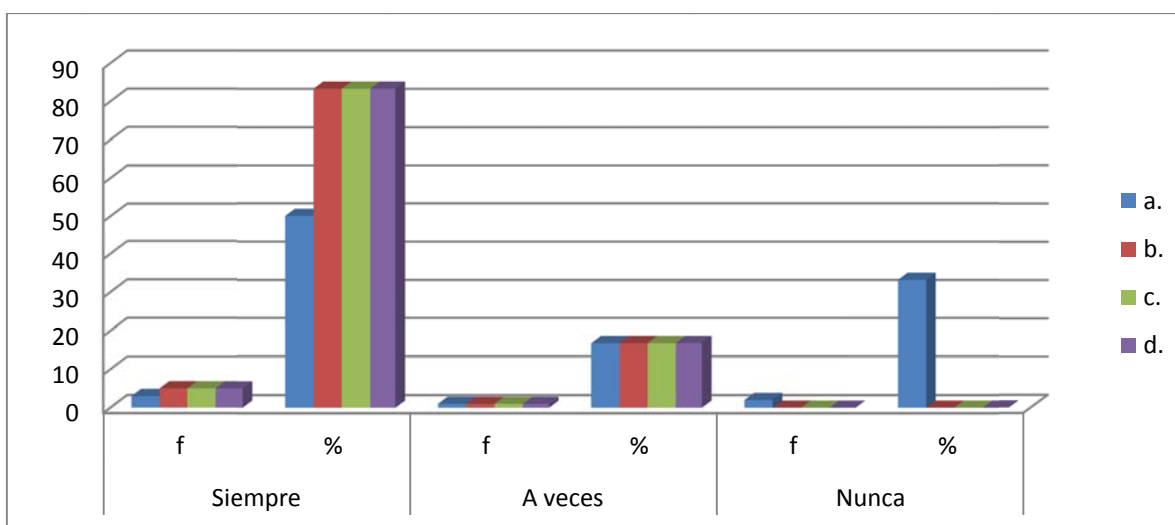
Elaboración: Lic. Diego Heras B

La Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, cuenta con la integración de organismos de dirección gestión como: el consejo escolar, consejo académico, etc. En un 66,67% “siempre” y un 33,33% “a veces”. De gestión con una opinión del 83,33% “siempre” y solo con un 16,67 “a veces”. De coordinación “siempre” con 33,33% y “a veces” con un 16,67% y “nunca” con el 50%. Técnica con el 50% “siempre”, un 16,67% “a veces” y un 33,33% “nunca”.

Se evidencia un claro porcentaje del 50% en la opinión de la falta de un organismo de coordinación. Este resultado afecta a la dirección y liderazgo presente en la institución, por tanto es parte de nuestra primera problemática.

Tabla 16. 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	50	1	16,667	2	33,334
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	83,334	1	16,667	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	83,334	1	16,667	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83,334	1	16,667	0	0

Ilustración 16. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a los directivos

Elaboración: Lic. Diego Heras B

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta en la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores lleva a cabo actividades como: evaluación o seguimiento global de los alumnos “siempre” en un 50%, “a veces” con un 16,67% y con un porcentaje de 33,33% “nunca”.

Establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, y con un 83,33% “siempre”, con un 16,67% “a veces”. Tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos en un “siempre” con un 83,33% y con un 16,67% “a veces”. Coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. 83,33% “siempre” y un 16,67% “a veces”.

Este análisis de muestra que en su totalidad no están claras las funciones delegadas a los diferentes departamentos o equipos de trabajo, para esto se requiere un documento interno que especifique estos detalles y sea socializado para su trabajo.

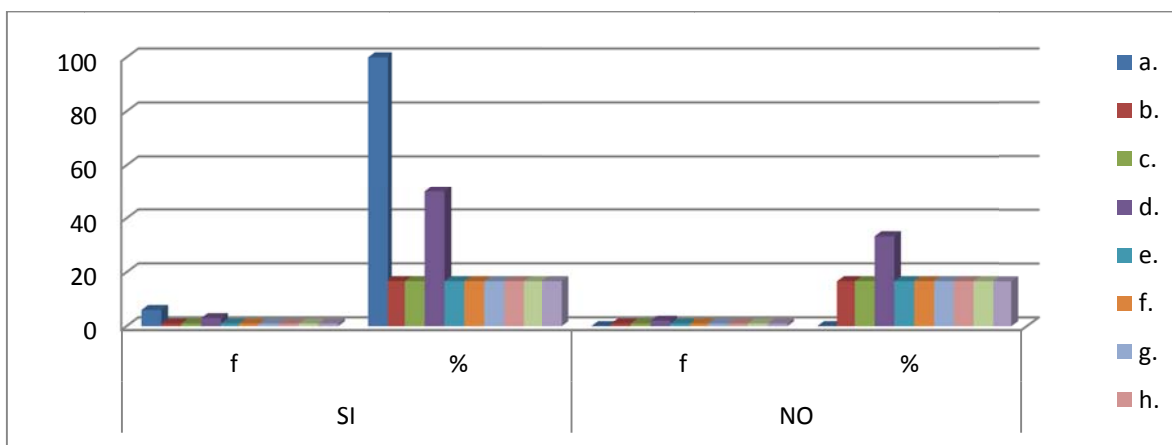
Este análisis es parte de la segunda problemática planteada relacionada con la efectividad, uso y creación de documentos institucionales.

Tabla 17. Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos didácticos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	100	0	0
b.	Formular propuestas el equipo directivo y claustro, frente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	1	16,667	1	16,667
c.	Elaborar la programación didáctica de las	1	16,667	1	16,667

	enseñanzas de la materia o área correspondiente.				
d.	Mantener actualizada la metodología.	3	50	2	33,334
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	16,667	1	16,667
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	1	16,667	1	16,667
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	16,667	1	16,667
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	16,667	1	16,667
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	1	16,667	1	16,667
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	1	16,667	1	16,667

Ilustración 17. Los departamentos didácticos y sus acciones



Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a los directivos

Elaboración: Lic. Diego Heras B

En primera instancia la institución educativa no cuenta con un departamento didáctico, estas funciones están ocasionalmente desempeñadas por el consejo técnico o la directiva.

Según las encuestas a directivos opinan en igual proporción tanto en “sí” y “no” de las instancias mencionadas en la mayoría de los literales con un 16,67%, de los que contestaron.

Al no contar con un departamento didáctico que coordine estas actividades de vinculación con actividades de organizar, desarrollar, formular propuestas de proyectos, enseñanzas relacionadas con lo pedagógico reflejan estos porcentajes en los directivos.

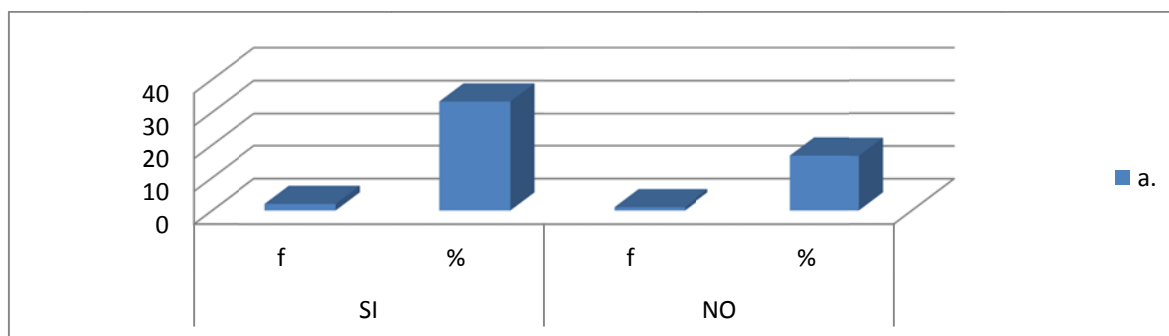
Este departamento es de vital importancia y se debe implementar de algún modo. Se opina con un 50% a favor del “sí” en que se mantiene actualizada la metodología. Si bien sabemos que los departamentos de coordinación didáctica se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las materias y las actividades que se les encomienden dentro del ámbito de sus competencias.

Constituyen el cauce normal de participación del profesorado en la organización docente y de perfeccionamiento pedagógico y científico a través de reuniones semanales.

Según los porcentajes de la encuestas todavía no está claro que funciones son las de los departamentos didácticos, es por esto que se requiere de un manual el cual se pueda socializar las funciones de los diferentes departamentos y su organización. Este análisis forma parte la segunda problemática planteada.

Tabla 18. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

<i>Orden</i>	<i>Acciones</i>	<i>SI</i>		<i>NO</i>	
		<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	33,334	1	16,667

Ilustración 18. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a los directivos

Elaboración: Lic. Diego Heras B

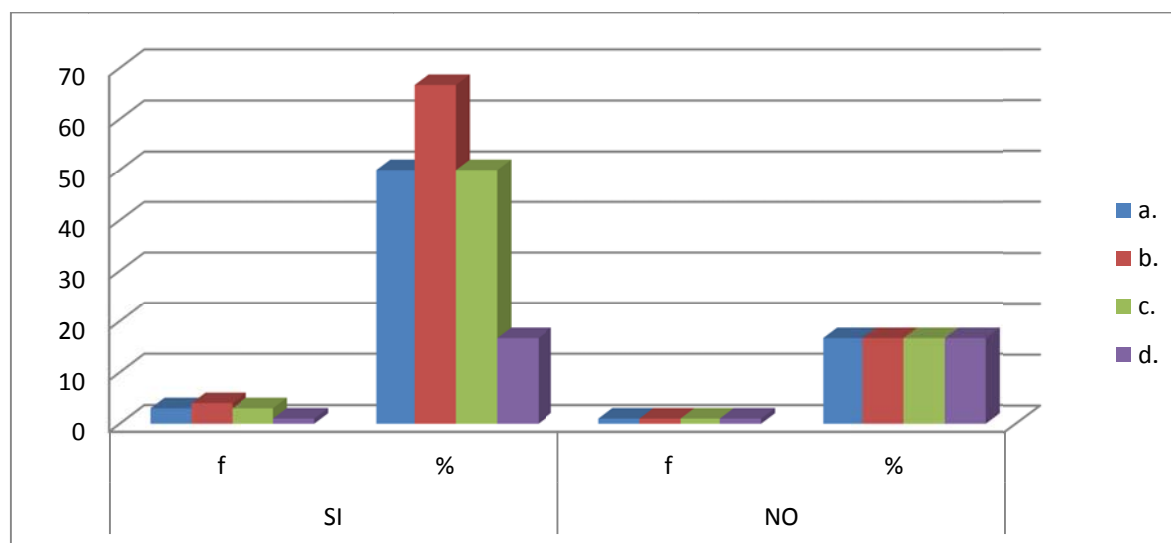
Los resultados de la encuesta efectuada en la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, reflejan un porcentaje faltante del 49% al no haber respondido los directivos a esta interrogante, por motivos de desconocimiento de lo que significa la gestión educativa y como se aplica o por temor algún inconveniente de relación laboral entre compañeros. Opinan que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico en un porcentaje del 33,33% a favor del “si”.

Estos resultados evidencian una falta de reconocimiento de la figura de líder en la institución o falta de organización y concientización de los procesos realizados por parte de la dirección y gestión. Es parte de la primera problemática.

Tabla 19. Material de Planificación Educativa

Orden	Material de Planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos.	3	50	1	16,667
b.	Plan estratégico.	4	66,667	1	16,667
c.	Plan operativo anual	3	50	1	16,667
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	1	16,667	1	16,667

Ilustración 19. Material de Planificación Educativa



Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a los directivos

Elaboración: Lic. Diego Heras B

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en la Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”, la escuela no cuenta con todos los materiales de planificación. En la reingeniería de procesos el 50% con un “si”. Con un 66,67% a

favor del “sí” en que si existe un plan estratégico. El plan operativo anual con un 50% “sí” y un 16% “no” el restante 34% no opinaron.

Los proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes es escaso con un 16% en ambas opciones y el restante no contestaron. Se evidencia la inexistencia o elaboración significativa de estos documentos importantes para institución.

Estos datos se han comprobado con la observación de la institución y por el celo profesional de brindar en su totalidad los documentos para la elaboración de la investigación. Este análisis se relaciona con nuestra segunda problemática.

4.2.2. De los Profesores

La unidad educativa “Medardo Neira Garzón” cuenta con 20 docentes que laboran de primer a séptimo año de educación básica, entre algunos dos maestros en el área de cultura estética, computación, inglés. De este grupo se realizó indistintamente la encuesta a 15 docentes para el análisis.

Tabla 20. Encuesta a profesores

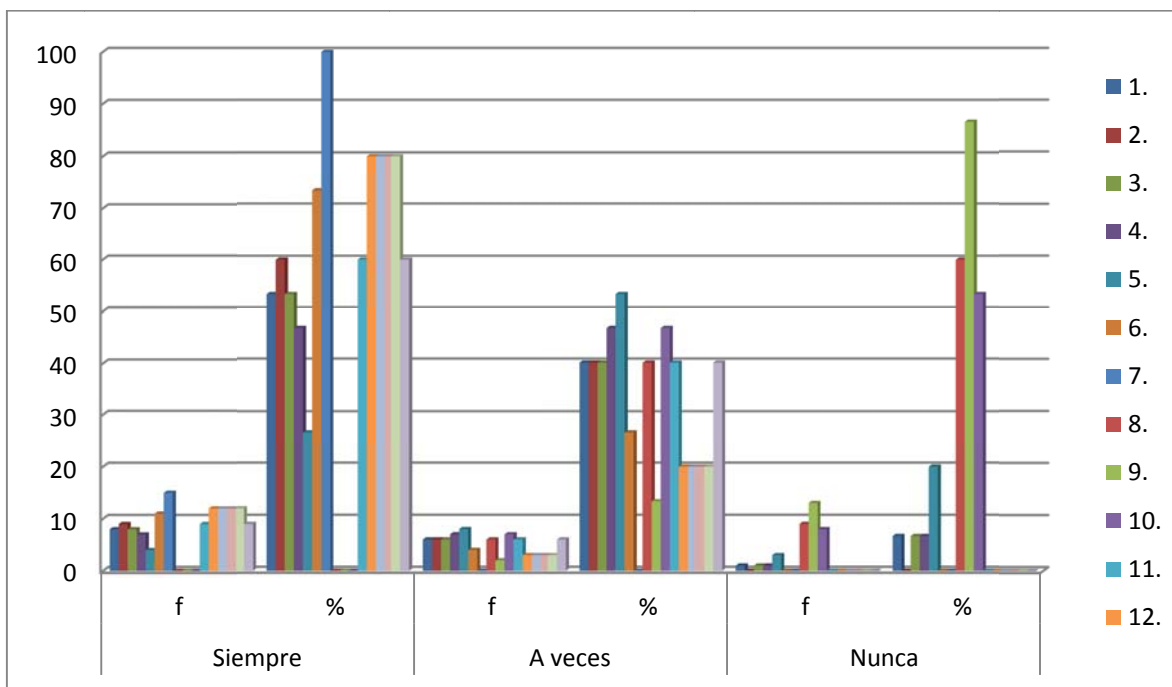
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	53,334	6	40	1	6,667
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del	9	60	6	40	0	0

	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.	8	53,334	6	40	1	6,667
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.	7	46,667	7	46,667	1	6,667
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	26,667	8	53,334	3	20
6.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	73,334	4	26,667	0	0

7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	100	0	0	0	0
8.	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	6	40	9	60
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	2	13,334	13	86,667
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	7	46,667	8	53,334
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	60	6	40	0	0
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	12	80	3	20	0	0
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	12	80	3	20	0	0
14.	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	12	80	3	20	0	0

15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	12	80	3	20	0	0
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	60	6	40	0	0

Ilustración 20. Encuesta a profesores



Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a los directivos

Elaboración: Lic. Diego Heras B

Los resultados de la encuesta realizada al personal docente de la institución en la pregunta número uno: El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 53,33% opinan que “siempre”, el 40% opinan que “a veces” y el 6,67% que nunca. Se evidencia que está presente la figura de autoridad y líder hacia los estudiantes en un 53,33%, pero hay que resolver en su totalidad esta actitud hacia los docentes.

En pregunta numero dos: 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, el 60% opina que “siempre” y el 40% que “a veces”, esto demuestra que este porcentaje de alumnos se siente motivado por la innovación y libres para cuestionarse y e ir creando sus propios conocimientos, se debe mejorar este porcentaje.

En la tercera pregunta: 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, el 53,33% “siempre” el 40% “a veces” y el 6,67% “nunca”. Los estudiantes evidencian o sienten que sus padres, representantes y la comunidad están integrados pero no en su totalidad.

En la cuarta pregunta: 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. Los estudiantes opinan que los directivos y docentes no promueven la investigación en su totalidad sino en un 46,67% “siempre”, un 46,67% “a veces” y un 6,67% “nunca”. Este aspecto va dando forma a nuestros problemas detectados dentro de la institución.

La quinta pregunta: Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Se puede percibir en la opción de “a

veces” un porcentaje alto del 53,33% y en “siempre” del 26,67%, 20% “nunca”. Es un desconocimiento por parte de los padres de familia de las mejoras y cambios que sufre la educación actual y esta falta de conocimientos es el resultado de estos descontentos percibidos por los docentes.

En la sexta pregunta: Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. Se apoya mucho a favor del “siempre” con un 73,33% y “a veces” 26,67%, en este sentido están en comunicación entre docentes para estudiar y cambiar nuevas metodologías, pero falta un 26,67% para estar de acuerdo con la comunicación.

En la séptima pregunta de la encuesta: En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. Se demuestra que todos los docente están de acuerdo en un 100% que “siempre” el proceso de enseñanza posee los valores en su eje transversal.

En la octava interrogante: Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Según los resultados de la encuesta el 40% opina que “a veces” y el 60% “nunca”. Hay una ligera división en cuanto al liderazgo entre los compañeros docentes y el director en el sentido de liderazgo con propuestas consensuadas.

En la novena pregunta de la encuesta: Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros. Por los resultados en su mayoría el 86,67% opinan que “nunca”, el 13,33% “a veces”. Este porcentaje divide un poco el trabajo en equipo que se efectúa en la institución, se debe mejorar este porcentaje que corresponde con proyectos de integración entre los docentes.

En la décima interrogante de la encuesta a los docentes dice: Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. Hay un 46,67% en

“a veces” y un 53,33% en nunca. Obviamente el 46,67% es de tomar en consideración de las relaciones de los directivos con los docentes.

En la décimo primera pregunta de la encuesta: Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. El 60% “siempre” y el 40% “a veces”, este porcentaje coincide con algunas interrogantes de esta encuesta relacionadas directamente con la aprobación de la dirección y liderazgo de la institución. El 40% es un porcentaje que se debe tomar en cuenta para proyectos de mejora dentro de la institución.

En la décimo segunda pregunta de la encuesta: Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo. El 80% de los docentes se encuentran comprometidos con la pregunta “siempre”, y el 20% “a veces”. No todos los docentes se encuentran de acuerdo con la toma de decisiones del director. Se debe mejorar la toma de decisiones en la institución por parte de los directivos.

En la décimo tercera pregunta de la encuesta: Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. El 80% “siempre” y el 20% “a veces”. Se reitera la necesidad de analizar y concientizar el liderazgo que se tiene en la institución.

En la décimo cuarta pregunta de la encuesta: Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera. El 80% “siempre” y el 20% “a veces”. Coincide con los resultados de la pregunta anterior, se sugiere analizar y concientizar el liderazgo que predomina en la institución, para mejorar así los porcentajes a favor de un liderazgo total.

En la décimo quinta pregunta de la encuesta: Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. El 80% “siempre” y el 20% “a veces”. La

integración no se efectúa en su totalidad según lo observado por los docentes de la institución.

En la décimo sexta pregunta de la encuesta: Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Existe un 60% “siempre” y un 40% en “a veces”. Los docentes opinan en lo preocupante de un 40% la falta de valores en la dirección y liderazgo de la institución.

El análisis de las preguntas elaboradas a los docentes de la unidad educativa “Medardo Neira Garzón” en su mayoría relacionados a la figura de líder y dirección en la institución educativa se incorporan a la primera problemática planteada.

4.2.3. De los estudiantes

De acuerdo a las encuestas realizadas a diecinueve estudiantes de la Unidad Educativa: “Medardo Neira Garzón”, indistintamente elegidos, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 21. Encuesta a estudiantes de la escuela

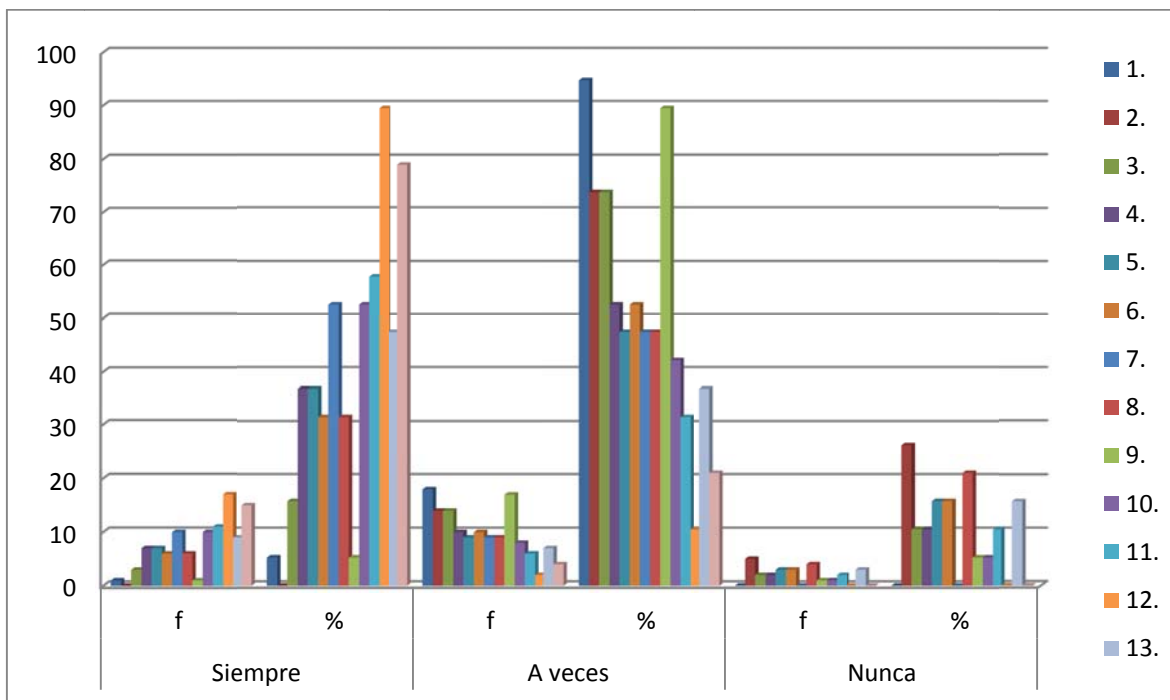
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	1	5,263	18	94,736	0	0
2.	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	0	0	14	73,684	5	26,315

3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15,789	14	73,684	2	10,526
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	36,842	10	52,631	2	10,526
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	36,842	9	47,368	3	15,789
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	31,578	10	52,631	3	15,789
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	52,631	9	47,368	0	0
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases	6	31,578	9	47,368	4	21,052

	se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.						
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5,263	17	89,473	1	5,263
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	52,631	8	42,105	1	5,263
11.	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	11	57,894	6	31,578	2	10,526
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	17	89,473	2	10,526	0	0
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	47,368	7	36,842	3	15,789
14.	La ética y los valores se	15	78,946	4	21,052	0	0

	enseñan con el ejemplo						
--	------------------------	--	--	--	--	--	--

Ilustración 21. Encuesta a estudiantes de la escuela



Fuente: Encuesta a los y las estudiantes de la Escuela

Elaboración: Lic. Diego Heras B

En la primera pregunta: El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 94,74% opinan “a veces” y solo el 5,26% “siempre”. De esta forma se evidencia una falta de acercamiento por parte del director hacia los estudiantes y docentes según su opinión.

En la segunda pregunta: Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. Con un 73,68% en “a veces” y un 26,31% “nunca”. Los estudiantes perciben que no son escuchados en un 73,68% “a veces” se debe tomar decisiones para corregir esta impresión de los estudiantes.

En la tercera pregunta: El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. El liderazgo conductual

consiste en manejar el desempeño personal y de colaboradores para lograr metas organizacionales productivamente, asegurando el involucramiento e interés por la tarea y satisfacción. El líder es un permanente animador del auto liderazgo conductual. Según la encuesta los estudiantes al explicarles de manera adecuada esta opción respondieron con un 15,79% en “siempre”, un 73,68% “a veces” y un 10,53% “a veces”. Se debe tomar en cuenta estos resultado para implementar posibles correctivos.

En la cuarta pregunta: Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. El 36,84% opinan que “siempre”, el 52,63% “a veces” y el 10,52% “nunca”. El porcentaje de innovación de ideas es bajo y se debe trabajar más en el “siempre” con la coordinación de los maestros y directivos en las diferentes áreas de estudio.

En la quinta pregunta: En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Esta interrogante fue respondida por los estudiantes de la siguiente forma: un 36,84% “siempre”, un 47,37% “a veces” y el 15,79% “nunca”. Los porcentajes reflejan que los estudiantes sienten que no se apoya a las diferencias individuales y se espera que todos respondan de igual forma.

En la sexta pregunta: Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Los estudiantes opinan que “siempre” con un porcentaje del 31,58%, “a veces” 52,63% y “nunca” con un 15,79%. Los estudiantes un porcentaje menor se encuentran desmotivados en las clases o piensan que se debería impartir más motivaciones.

En la séptima pregunta: El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. El 52,63% de los estudiantes opinan que “siempre” y el 47,63% que “a veces”. Los maestros promueven en su mayoría actividades innovadoras.

En la octava pregunta: Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Según los resultados los estudiantes opinan que, un 31,58% “siempre”, un 47,37% “a veces” y un 21,05% “nunca”. Se evidencia una falta de innovación en los procesos educativos en el aula por parte de los docentes según los estudiantes.

En la novena pregunta: Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. El 5,26% opina que “siempre”, el 89,47% “a veces” y el 5,26% “nunca”. El porcentaje más alto que corresponde al “a veces” demuestra que los estudiantes se sienten poco respaldados en sus problemas por los docentes.

En la décima pregunta: En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. El 52,63% opinan que “siempre”, el 42,10% “a veces” y el 5,26% “nunca”. Un poco más del 50% afirman que si tienen oportunidades de opinión, pero el restante no se sientes con la libertad de opinar, y es por causa de algún motivo o factor que se deberá tomar en cuenta en una solución.

En la décimo primera pregunta: Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase. 57,83% afirman que “siempre”, el 31,58 “a veces” y el 10,53% “nunca”. La figura de líder se encuentra afectada en un porcentaje significativo cercano al 50%, se deberá adoptar soluciones para mejorar la figura de líder del docente.

En la décimo segunda pregunta: Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Según la encuesta los estudiantes opinan que el 89,47% “siempre”, el 10,57% “a veces”. En su mayoría el trabajo en clase se realiza en grupos participativos para mejorar el auto aprendizaje y construcción propia del mismo.

En la décimo tercera pregunta: Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Según la encuesta los estudiantes opinan que el 47,97% “siempre”, el 36,84% “a veces” y el 15,79% “nunca”. Esta estadística refleja una falta de unidad y de respeto y de aprobación hacia las autoridades de la institución que se ve reflejada en la observación de los estudiantes.

En la décimo cuarta pregunta: La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Según la encuesta el 78,95% opinan que “siempre”, el 21,05% “a veces”. Los estudiantes ven muchos valores a imitar en sus maestros.

En el análisis de las preguntas a los estudiantes de la unidad educativa “Medardo Neira Garzón” se puede concluir que las preguntas relacionadas con la figura de líder y de la dirección y de su sentir hacia las autoridades como maestros y directivos aborda en cierto porcentaje la primera problemática planteada.

4.2.4. De los padres de familia

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

Tabla 22. Encuesta a los padres de familia

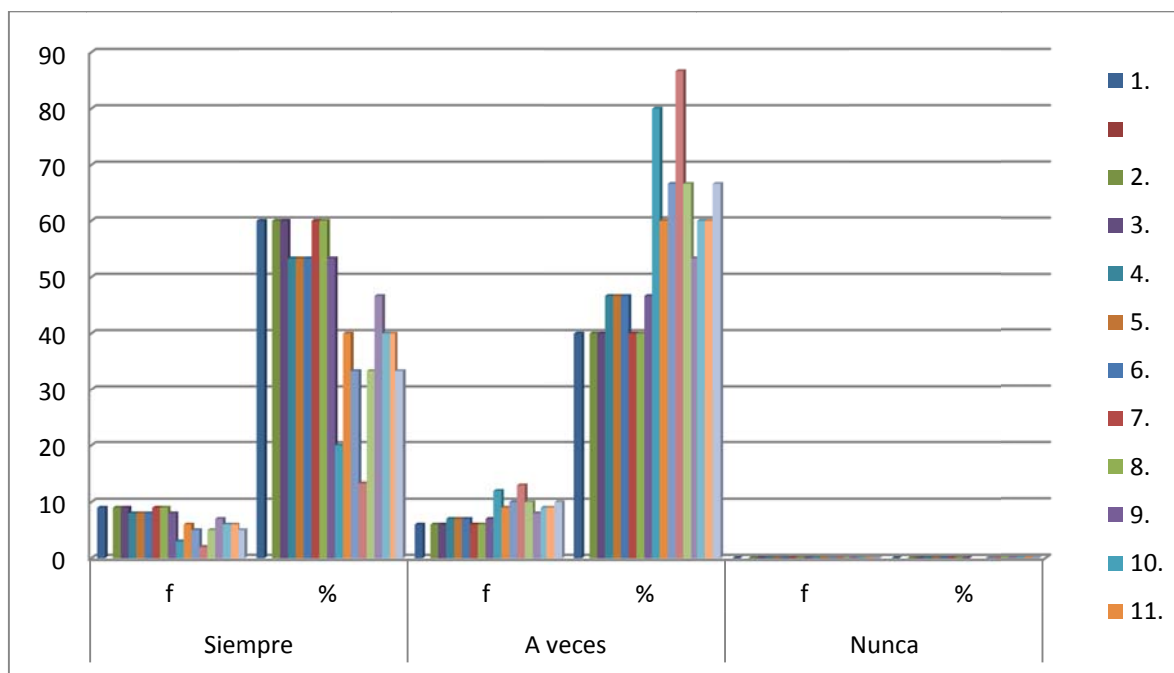
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El director toma en cuenta las opiniones de: Docentes, estudiantes y padres de familia?	9	60	6	40	0	0
2.	Directivos y docentes promueven la investigación educativa integrando a: docentes,	9	60	6	40	0	0

	estudiantes, familias, padres y representantes, comunidad, para el desarrollo metas de la institución educativa.						
3.	La gerencia educativa, promueve un ambiente agradable y aceptable para los estudiantes en la Institución.	9	60	6	40	0	0
4.	El liderazgo en la institución busca la aceptación y la mejora continua de los criterios y actividades a nivel de todas las personas relacionadas con el contexto educativo?	8	53,334	7	46,667	0	0
5.	El proceso de enseñanza esta con sus ejes inculcado los valores sociales y educativos?	8	53,334	7	46,667	0	0
6.	Estoy integrado a las diferentes actividades de la institución educativa?	8	53,334	7	46,667	0	0
7.	No estoy de acuerdo con las decisiones y relaciones del director en la institución?	9	60	6	40	0	0
8.	Estoy de acuerdo con el liderazgo y gestión de las autoridades en la Institución educativa?	9	60	6	40	0	0

9.	Me siento comprometido con las decisiones de las autoridades de la Institución?	8	53,334	7	46,667	0	0
10.	Se mantienen liderazgo y gestión en las actividades socio culturales, por parte de las autoridades en la Institución?	3	20	12	80	0	
11.	Existen actividades de integración en el ámbito deportivo y socio-cultural en la que participan autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	40	9	60	0	
12.	Los directivos y docentes inculcan y ejemplifican valores en su cotidianidad?	5	33,334	10	66,667	0	0
13.	Existe una buena relación entre directivos y padres de familia?	2	13,334	13	86,667	0	0
14.	El personal docente se preocupa por los problemas de los estudiantes?	5	33,334	10	66,667	0	0
15.	Los padres de familia tienen el espacio para expresarse libremente en la Institución?	7	46,667	8	53,334	0	0

16.	Se colabora en el proceso de enseñanza- aprendizaje de sus hijos?	6	40	9	60	0	0
17.	Esta de acuerdo con el ambiente que de trabajo que proporcionan las autoridades con sus maestros y demás personal de apoyo de la institución.	6	40	9	60	0	0
18.	Esta de acuerdo con la administración gerencia, liderazgo y cambios que se realizan en la institución?	5	33,334	10	66,667	0	0

Ilustración 22. Encuesta a los padres de familia



Fuente: Encuesta directa a los padres de familia de la Escuela

Elaboración: Lic. Diego Heras B

De acuerdo a las encuestas realizadas a quince padres de familia de la unidad educativa “Medardo Neira Garzón”, se obtuvieron los siguientes resultados:

En la primera pregunta de la encuesta: El director toma en cuenta las opiniones de: Docentes, estudiantes y padres de familia? Los padres de familia opinan que un 60% “siempre” y un 40% “a veces”. Con esto sabemos que un porcentaje importante piensa que “a veces” y con esto no se sienten muy tomados en cuenta. Se debe evidenciar mediante charlas sobre los roles de cada uno de los actores del contexto educativo para mejorar la estadística.

En la segunda pregunta: Directivos y docentes promueven la investigación educativa integrando a: docentes, estudiantes, familias, padres y representantes, comunidad, para el desarrollo metas de la institución educativa. El 60% opina que “siempre” y el 40% “a veces”. La parte afectada sobre la investigación se debe a otros factores como fondos y acceso a información adicional como libros, etc.

En la tercera pregunta: La gerencia educativa, promueve un ambiente agradable y aceptable para los estudiantes en la Institución. El 60% opina que “siempre” y el 40% “a veces”. La gerencia vista desde los padres de familia no alcanza el 100% y se deberá tomar acciones para mejorar este porcentaje.

En la cuarta pregunta: El liderazgo en la institución busca la aceptación y la mejora continua de los criterios y actividades a nivel de todas las personas relacionadas con el contexto educativo? Los padres de familia opinan que un 53,33% “siempre” y un 46,67% “a veces”. Los padres de familia no están totalmente de acuerdo con el liderazgo en el contexto educativo.

En la quinta pregunta: El proceso de enseñanza esta con sus ejes inculcado los valores sociales y educativos?. Los padres de familia opinan que un 53,33%

“siempre” y un 46,67% “a veces”. Los padres de familia no evidencian una satisfacción total en la inculcación de valores en la institución.

En la sexta pregunta: Estoy integrado a las diferentes actividades de la institución educativa? Los padres de familia opinan que un 53,33% “siempre” y un 46,67% “a veces”. Los padres de familia en su totalidad no se sienten integrados a las diferentes actividades de la institución.

En la séptima pregunta: No estoy de acuerdo con las decisiones y relaciones del director en la institución? El 60% opina que “siempre” y el 40% “a veces”. El porcentaje de no estar de acuerdo con la autoridades es elevado, se deben analizar los factores que causan este descontento.

En la octava pregunta: Estoy de acuerdo con el liderazgo y gestión de las autoridades en la Institución educativa? El 60% opina que “siempre” y el 40% “a veces”. Esta pregunta contradice un poco a las anteriores pero se nota la indecisión por parte de los padres de familia hacia el liderazgo y gestión de la autoridades.

En la novena pregunta: Me siento comprometido con las decisiones de las autoridades de la Institución? Los padres de familia opinan que un 53,33% “siempre” y un 46,67% “a veces”. El porcentaje siempre podríamos aproximarlos a un 50/50, aquí se descubre el compromiso que tienen los padres de familia con las autoridades.

En la décima pregunta: Se mantiene el liderazgo y gestión en las actividades socio culturales, por parte de las autoridades en la Institución? El 20% de los padres de familia opina que “siempre” y el 80% que “a veces”. Los eventos sociales de la institución reflejan la integración lograda por el liderazgo y esto está reflejado en la organización de los mismos.

En la decimoprimer pregunta: Existen actividades de integración en el ámbito deportivo y socio-cultural en la que participan autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. El 40% de los padres de familia opina que “siempre” y el 60% que “a veces”. Las actividades según la encuesta está en un 40%, se deben fomentar más actividades que integren en su totalidad al contexto educativo.

En la decimosegunda pregunta: Los directivos y docentes inculcan y ejemplifican valores en su cotidianidad? El 33,33% opinan que “siempre” y el 66,67% que “a veces”. Los padres de familia como veedores cotidianos perciben la realidad del docente en su proceder educativo y formativo.

En la decimotercera pregunta: Existe una buena relación entre directivos y padres de familia? El 13,33% opina que “siempre” y el 86,67% “a veces”. Las relaciones o comunicación entre directivos y padres de familia sugieren más acercamiento y emprendimiento en sus actividades.

En la decimocuarta pregunta: El personal docente se preocupa por los problemas de los estudiantes? El 33,33% opina que “siempre” y el 66,67% que “a veces”. Los resultados son coincidentes con la encuesta a los estudiantes los padres perciben que los docentes se preocupan en su mayoría “a veces” por los problemas de los estudiantes.

En la decimoquinta pregunta: Los padres de familia tienen el espacio para expresarse libremente en la Institución?. El 46,67% opina que “siempre” y el 53,33% que “a veces”. La estadística está casi dividida en un 50/50 por la oportunidad de participar y expresarse libremente en la institución.

En la decimosexta pregunta: Se colabora en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos? El 40% opina que “siempre” y el 60% que “a veces”. Este porcentaje deberá ser concientizado por los padres de familia pues en los

cambios del sistema de enseñanza el objetivo primordial ha sido el del proceso de enseñanza.

En la decimoséptima pregunta: Esta de acuerdo con el ambiente que de trabajo que proporcionan las autoridades con sus maestros y demás personal de apoyo de la institución. El 40% opina que “siempre” y el 60% que “a veces”. Estos porcentajes reflejan que se debe mejorar el ambiente de trabajo por parte de las autoridades mediante propuestas de mejora de relaciones humanas.

En la decimoctava pregunta: Esta de acuerdo con la administración gerencia, liderazgo y cambios que se realizan en la institución?. El 33,33% opina que “siempre” y el 66,67% que “a veces”. Debido a los procesos cambiantes que vive la educación en la actualidad en nuestra sociedad, la administración y gerencia son muy frecuentes los cambios que permiten una estabilidad en la institución. Esto provoca cierta incertidumbre en los padres de familia y demás actores del contexto educativo.

En los resultados entregados por el análisis de la encuesta realizada a los padre de familia de la unidad educativa “Medardo Neira Garzón” resalta su sentir o punto de vista real de las autoridades, maestros y de su liderazgo y dirección en el aula y la institución que tiene que ver con la primera problemática planteada.

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

De la entrevista a los directivos los resultados obtenidos fueron los siguientes:

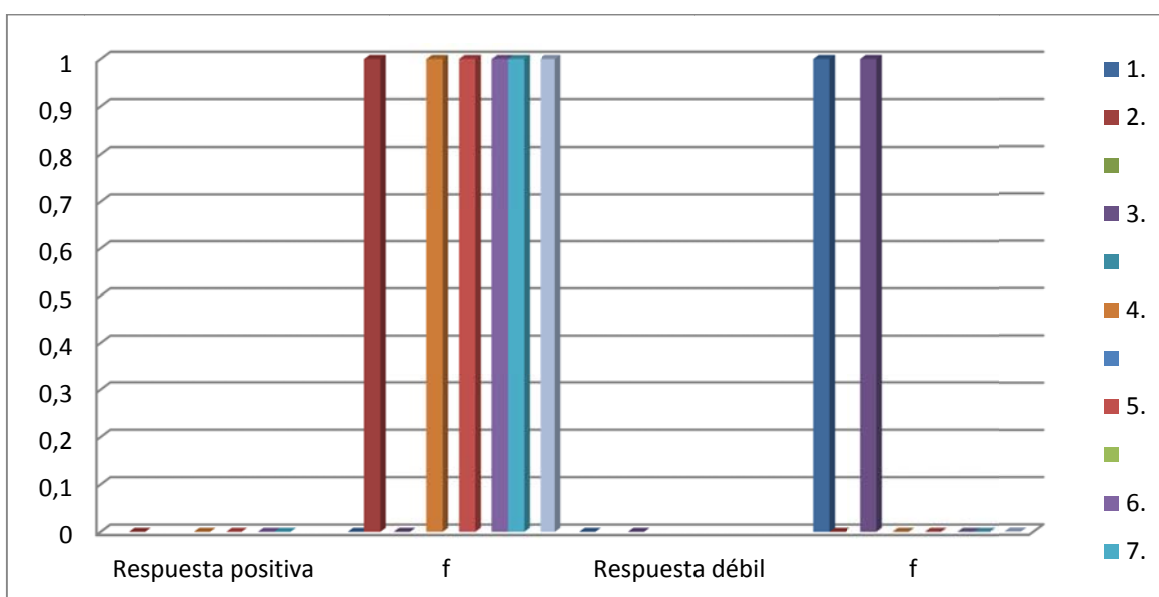
Tabla 23. Entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?		0	La comunicación es dar a conocer de manera explícita un texto que debe ser ejecutado por una determinada persona o grupo. Se diferencia de la información porque da conocer de manera general a un colectivo.	1
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Para ejercer tareas de liderazgo, no existen manuales ni reglamentos, el líder tiene una capacidad innata que puede apoyarse en algunos documentos para mejorar su liderazgo, pero no depende de ellos.	1		0
3.	¿Cómo actuaría frente		0	Mediante el diálogo y consensos	1

	a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?				
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,	Democrático, crítico, tolerante, organizado, respetuoso y enseñar o dirigir con el ejemplo	1		0
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El liderazgo democrático	1		0
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Respeto a los demás, la puntualidad, la honestidad, la comunicación.	1		0
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en	La puntualidad, la honestidad, el respeto,	1		0

	los profesores y alumnos?	comunicación, amor a la patria.			
8.	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?		1		0

Ilustración 23. Entrevista a directivos



Fuente: Entrevista a los directivos

Elaboración: Lic. Diego Heras B

De acuerdo a la entrevista realizada al director de la unidad educativa “Medardo Neira Garzón” los resultados encontrados fueron los siguientes:

En la primera pregunta: ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información? La respuesta fue débil con bases poco claras de lo que significa la comunicación y la diferencia con la información. Se debe fortalecer estos principios.

En la segunda pregunta: ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?. La respuesta fue positiva, puesto que no se requiere de un manual para ser líder, pero falta el conocimiento de los tipos de líder que se pueden tener.

En la tercera pregunta: ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado? Se ha obtenido una respuesta débil, puesto que para solucionar problemas o conflictos se debe analizar muchos factores y seguir un proceso lógico y no solo se puede solucionar con el dialogo.

En la cuarta pregunta: ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo? Se obtuvo una respuesta positiva, pues esta consiente que el líder debe ser tolerante, democrático, etc.

En la quinta pregunta: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado? Se obtuvo una respuesta positiva, puesto que el liderazgo es democrático. Vale recalcar que no solo es debería ser democrático.

En la sexta pregunta: ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo? Se obtuvo una respuesta positiva, dado que se está inculcando valores como: puntualidad, respeto, honestidad, etc.

En la séptima pregunta: ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos? Según la respuesta del director predominan buenos valores como: respeto, puntualidad, comunicación, etc. Esto hace una respuesta positiva.

En la octava pregunta: En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?. El director no responde esta interrogante pues asume que no existen antivalores en la institución que dirige. Esto nos da una respuesta positiva.

En la entrevista realizada al director de la institución se pudo observar varias preguntas de respuesta positiva y con poco énfasis en los que significa la comunicación.

Este resultado en conjunto con el análisis de las encuestas anteriores recalca la necesidad de capacitar en la comunicación y relaciones sociales del contexto educativo humano y la posición de liderazgo y sus tipos.

Los documentos institucionales de ben ser revisados. Este análisis pone énfasis en las dos problemáticas planteadas.

4.2.6. Matriz de problemáticas

Tabla 24. Resultados: Matriz de problemas

<i>Problemas observados</i>	<i>Causas</i>	<i>Efectos</i>
<i>Problema 1:</i> Falta de comunicación y organización de actividades de la institución, así como el liderazgo, organización en la toma de decisiones.	Se desconoce los alcances e importancia de la implementación de una buena comunicación en toda la institución.	Los directivos no tienen claro lo que es la comunicación
	Falta de integración del personal humano de todo el contexto educativo.	Los eventos a organizarse no tienen una promoción efectiva y no se realizan en su totalidad. La integración de padres de familia,

		alumnos y entre profesores es baja.
	Falta de conocimientos sobre la toma de decisiones y la gerencia educativa.	La imagen de liderazgo se ve afectada en toda la institución y la dirección de vuelve complicada.
<p><i>Problema 2:</i> Falta desarrollar Instrumentos de gestión escolar como el PEI, código de convivencia con estructuras lógicas y ordenadas, para el conocimiento y elaboración de documentos institucionales de acuerdo a la realidad de la institución.</p>	Falta de capacitación pertinente para la elaboración de instrumentos de gestión escolar.	Los instrumentos de gestión escolar son superficiales y algunos no existen.
	Falta la participación de la comunidad en la elaboración de los instrumentos de gestión escolar.	Los padres de familia y estudiantes desconocen la existencia de instrumentos de gestión escolar, su importancia y uso. La comunicación y emprendimiento de proyectos no es efectiva o no se realizan.

	Fala socializar los instrumentos de gestión escolar con toda la comunidad educativa organizadamente.	Se desconoce las funciones, derechos y atribuciones de los directivos, docentes, departamentos, áreas, comisiones, etc. No existen algunos departamentos como los didácticos o de mejora continua, etc.
<p><i>Problema 3:</i> Los parámetros que se toman en cuenta en la mayor parte de los procesos no se ajustan a la realidad institucional.</p>	La mayor parte de procesos se llevan esquemáticamente y se pasa por alto detalles del cambio social del entorno del sector.	Provoca descontento a nivel de la comunidad educativa.
	La presencia continua de todos los miembros de las juntas pertinentes no es una realidad siempre.	Las decisiones no se socializan en su totalidad y existe información tergiversada.

	Los parámetros cambiantes del sistema educativo en la actualidad dificultan la toma de decisiones en función del personal docente de trabajo.	El personal de trabajo es cambiado y hay que capacitar al nuevo personal, se pierde tiempo y no se concreta el proyecto.
<p><i>Problema 4:</i></p> <p>Temor a la actualización en el tema de gerencia y administración a los docentes y directivos de la Institución debido al uso implícito de nuevas tecnologías en el proceso de capacitación.</p>	Algunos docentes se encuentran en capacitación por parte del ministerio de educación.	No se capacitan por falta de tiempo.
	Algunos docentes no saben operar TICS y prefieren no sufrir un bochorno por esta razón.	El docente queda con vacíos con las tecnologías actuales y su desenvolvimiento como docente actual impide la eficacia de la enseñanza.
	No disponen de tecnología para la práctica en el hogar y es poco el tiempo de practica en los lugares de capacitación.	El docente retarda su capacitación.
<p><i>Problema 5:</i></p> <p>La institución no posee Infraestructura adicional</p>	La infraestructura de la institución está en proceso de construcción	Hay que redistribuir los espacios.

suficiente en la institución para implementar nuevos cambios y capacitaciones, se debe recurrir a otras infraestructuras.	con retardos.	
	Los presupuestos aprobados por el estado tardan en su aprobación.	No se realizan los proyectos institucionales planteados relacionados.
	La gestión para los trámites debidos es lenta por desconocimiento de los procedimientos.	Retardo en la construcción y optimización delos espacios de la institución.

Fuente: Encuestas de investigación

Elaboración: Lic. Diego Heras B

La matriz de problemas es un resumen de todos los problemas detectados y centralizados y relacionados con las problemática 1 y 2 planteadas fundamentalmente. El resto de problemáticas se derivan esencialmente de parámetros externos pero que tienen relación con la gestión de la institución, es decir las problemáticas 3, 4, 5.

Los problemas detectados pueden ser desglosados y especificados más detalladamente, pero se optó por abordar de manera general lo que se debería tratar en primera instancia, para luego en futuros proyectos y nuevos análisis enfocarse detalladamente en cada uno de ellos.

5. DISCUSIÓN

Al aplicar los instrumentos aplicados para la investigación en un principio hubo resistencia por temor a algún tipo de sanción, esto evidencio que un trabajo de investigación similar nunca se había efectuado en la institución.

Las muestras de datos escogidas para la investigación fueron dos autoridades, el director y la subdirectora que en la tabla 1 se ilustran en un porcentaje del 50% para masculino y 50% femenino. Esta muestra es porque es una escuela pequeña con aproximadamente 200 estudiantes, según la nueva ley esto cambiará y solo se dispondrá de un director en función de la población estudiantil reducida. Vale recalcar de este resultado en ambos porcentajes los directores sobrepasan los 40 años de edad.

Se tomó una muestra de 15 docentes que son los que conforman la unidad educativa en tiempo completo. En la tabla 2, se aprecia que de esta muestra el 60% es femenino y el 40% es masculino y también se puede analizar que el 73,33% sobrepasan los 40 años de edad.

La importancia de este detalle de la edad del docente o directivo radica en tomar en cuenta la posible problemática de que el educador esté preparado o no para el uso de las TICS, pues se requeriría una capacitación para actualizar al docente o directivo en el uso las nuevas tecnologías TICS. Esto en la actualidad juega un rol muy importante debido a que en la sociedad de la información que vivimos, se depende mucho de las TICS y nuestros educandos desde temprana edad nacen en este medio y es algo natural en el desarrollo del ser humano. El docente debe conocer las tecnologías para usarlas como herramientas diarias en su proceso de enseñanza y poder llegar así al alumno y efectivizar el aprendizaje. Esta problemática forma parte de nuestro análisis y se toma en cuenta en la propuesta de mejora.

Para la población estudiantil se ha tomado en cuenta una muestra de 19 estudiantes donde el 47,37% es masculino y el 52,63% es femenino. Los estudiantes han sido escogidos aleatoriamente desde el tercer año de educación básica hasta el séptimo año de educación básica. Estos detalles de esta muestra de la población es relevante para conocer de qué manera llegar o explicar a los niños de cómo llenar las encuestas para nuestra recolección de datos.

La muestra de la población a nivel de padres de familia fue escogida aleatoriamente con un total de 15 participantes, de los cuales el 33,33% fue masculino y el 66,67% femenino. La recurrencia femenina es evidente por parte de los padres de familia en la institución.

Al analizar los instrumentos de gestión educativa que es en donde encontraríamos evidencia de cómo funciona la gestión, liderazgo y valores dentro de la institución nos demostró lo siguiente:

El manual de organización está detallado dentro del PEI y es levemente descrito por el organigrama, además no está apegado a la realidad de la institución, puesto en él se describe una aula de apoyo y un laboratorio de ciencias naturales que no existen en la institución. Al no estar este documento actualizado, apegado a la realidad y socializado con el contexto educativo crea incertidumbre en los derechos y obligaciones en la asignación de grupos de trabajo de la institución.

El código de ética promueve los valores de la sociedad y fines de la institución en función de sus principios y está disponible para todos, este documento se encuentra compilado dentro del PEI. Este documento debe describirse y dale mayor profundidad como un documento separado, legalizado y socializado a toda la comunidad educativa.

El plan estratégico está sujeto a las normativas del ministerio de educación pero esta inconcluso y se requiere capacitación de su elaboración y aplicación.

El plan operativo anual de la institución plantea análisis FODA de la institución y plantea los proyectos y metas a cumplir a lo largo del año lectivo, pero no se encuentra en total concordancia con las actividades programadas, esta inconcluso y falta de socializar ante las comisiones debidas internamente.

El PEI de la institución es el documento más completo que posee la misma dentro del mismo están compilados algunos documentos que se deberían separar y dar mayor profundidad en su elaboración. El PEI requiere actualización en función de las nuevas normativas de la nueva ley de educación.

El reglamento interno se encuentra dentro del PEI y se debe mejorar en función de la realidad actual de la institución y actualizar continuamente su contenido.

El gobierno escolar tiene su debida atención en el puesto que le corresponde, evidenciándolo en las entrevistas y encuestas realizadas a los alumnos de la institución, sienten que su voz está siendo escuchada por las autoridades.

El clima laboral que se vive en la actualidad dentro de la institución es un tanto hostil debido a los inconvenientes dados por los cambios en la educación de nuestro país, por ejemplo el cambio de docentes por su condición de contratados o la jubilación de los mismos. Esto provoca cambios de dos o tres docentes en el mismo año lectivo provocando una inestabilidad en el proceso de enseñanza del alumno y descontento en los padres de familia.

La presión de las evaluaciones a los docentes provoca la preocupación e intranquilidad en la planta docente y dificulta su trabajo, pues los nuevos horarios de trabajo y las capacitaciones les dejan poco tiempo.

De lo expuesto en los párrafos anteriores nace nuestra matriz FODA donde se puntualizan estos inconvenientes en sus FORTALEZAS, DEBILIDADES OPORTUNIDADES y AMENAZAS y nos sirven en el planteamiento de la matriz de problemas para la posterior propuesta final de posible solución.

Los resultados de encuestas y entrevistas más relevantes que afectan a la institución son los siguientes:

De los directivos:

En la tabla número 7 que describe la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo se evidencia que el 66,67% opinan que el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, y el porcentaje restante opinan que los coordinadores de área o simplemente no contestan. Se puede apreciar que las atribuciones del director y de las diferentes comisiones que deberían estar especificadas y dentro del manual de organización no son del conocimiento del personal docente de la institución.

En la tabla número 9 se pregunta si las tareas de los miembros de la institución están en el manual de normas. El 83,33% opina que sí y el 16,67% que no. Estas respuestas refuerzan la problemática del párrafo anterior puesto que este porcentaje desconoce sobre el contenido y uso del manual de normas u organización.

En la tabla numero 12 donde se consulta sobre la administración y liderazgo del centro educativo promueve. En el literal (b) La capacitación continua de los docentes con el 66,67 a favor del “siempre”. Esto demuestra que la autoridad en su administración se preocupa de este parámetro en el porcentaje especificado, este parámetro debe mejorarse.

En la tabla número 13 se consulta sobre las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución. En el literal (a) se pregunta si “siempre” son innatas y esta opción llega al 100%. Y de igual forma en el literal (c) se adquieren con la experiencia “siempre” con el 100%. Y el 50% en que se adquieren con estudios de gerencia en el literal (d). Está claro que las opiniones están divididas y no se tiene muy claro lo que significa el liderazgo en la dirección de una institución educativa.

En la tabla 14. Donde se pregunta sobre la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar. Predominan las opiniones a favor de los criterios de: El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar y en la otra opción que dice: la mejora de los mecanismos de control. Es una opinión efectiva pero según la encuesta no se realiza en la institución, faltan estos mecanismos de mejora continua y de análisis situacional del rendimiento académico de la institución.

En la tabla número 15, sobre los organismos que integran la institución las opiniones están divididas entre todas las opciones, esto denota que no se tiene claro la distribución de la organización interna de la institución y que consecuentemente no se conoce lo tipificado en la ley de educación actual.

En la tabla número 16, donde se consulta el conocimiento de las actividades que realizan los equipos de trabajo educativos como equipo didáctico y junta de profesores. Los porcentajes se dividen y no se tienen claro las funciones de estos equipos de trabajo. Estos resultados evidencian mucho más el desconocimiento de sus deberes, obligaciones y atribuciones. De igual forma con las funciones de los departamentos didácticos y sus acciones consultados en la tabla número 17.

Se encuentra una falencia importante en la consulta de la tabla 18, donde se pregunta por si la gestión pedagógica en la unidad educativa, fomenta la

producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad del entorno geográfico con un 33,33% a favor del “sí”. Esto debilita la gestión pedagógica existente en la institución, se debe tomar en cuenta este parámetro para las soluciones.

Resultados de los docentes:

La tabla de consulta número 20, destaca los siguientes resultados relevantes:

En el numeral uno, el 53,33% opina que el docente puede cuestionar las órdenes existentes. Esto está en contra de las normas establecidas y puede desencadenar el caos organizacional y empeorar el clima laboral.

En el numeral cuatro se opina que siempre los directivos y docentes promueven la investigación en todos los actores del contexto educativo con un 46,67%. Este porcentaje no llega a ser aceptable pues esto no va con una buena gerencia y administración educacional.

En el numeral 8 hay un 40% a veces en la opinión de que existe resistencia cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Esto demuestra que los docentes en ese porcentaje no se sienten escuchados como contribución ante las autoridades de la institución.

En el resto de numerales se fomenta que los valores priman en el ámbito educativo.

Resultados de los estudiantes:

En la tabla de consulta número 21 se encontró los siguientes resultados más relevantes:

En el numeral 2, los estudiantes opinan que a veces las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes con un porcentaje del 73,68%. Esto debilita la posición de los directivos de la institución

En el numeral 9, los estudiantes expresan que los docentes no se interesan por sus problemas. Esto fortalece el numeral anterior en que los estudiantes no se sienten muy a gusto porque no son tomados en cuenta por parte de sus autoridades.

De los padres de familia:

La tabla de consulta número 22 nos entregó los siguientes resultados relevantes:

En el numeral uno, los padres de familia opinan que el director toma en cuenta sus opiniones en un 60%. Este porcentaje deberá mejorar en su totalidad puesto hay falencias en la dirección actual.

En el numeral tres, los padres de familia opinan que la gerencia educativa, promueve un ambiente agradable y aceptable para los estudiantes en un 60%. De igual forma los criterios de gerencia educativa manejados en la institución requieren ser revisados para mejorar estos porcentajes.

En el numeral cuatro los padres de familia opinan que el liderazgo de la institución busca aceptación y mejorar en un 53,33%. Los padres de familia observan que no se hace mucho por mejorar las situaciones de liderazgo en la institución.

En el numeral 10, los padres de familia opinan que el liderazgo y gestión en las actividades socio cultural se mantiene en un 20%. Este porcentaje es muy bajo y es percibido por la comunidad, se debe revisar los aspectos de gerencia y capacitar a los directivos y docentes de la institución en el tema.

En el numeral 15, con un 46,67% opinan que se pueden expresar como padres de familia dentro de la institución. El descontento con la gestión y dirección es notorio en los porcentajes descritos.

En el numeral 18, solo el 33,33% está de acuerdo con la administración, gerencia, liderazgo y cambios que realiza la institución.

Los datos obtenidos mediante las encuestas aplicadas a autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes, así como también las entrevistas realizadas a autoridades y el análisis de los instrumentos de gestión educativa establecen relaciones que abordan la siguiente discusión:

La importancia de determinar un perfil gerencial presente en la institución es de vital importancia para el funcionamiento de la misma. El gerente debe poseer el perfil de un líder que guíe y dirija la institución para su beneficio.

El gerente debe poseer competencias relacionadas con la toma de decisiones con la participación de docentes, estudiantes, padres de familia, con la finalidad de cumplir los objetivos planteados por la institución.

Los análisis realizados y descritos en cada una de las preguntas de las encuestas y entrevistas fueron analizadas y estas determinaron que el perfil de la gerencia y liderazgo de la institución no tiene una efectividad del 100%, esto se logrará con el desarrollo de propuestas de mejora en función de los problemas detectados en la matriz de problemas descritos en la tabla 25.

Se detectó un desconocimiento de la construcción estructural y de contenidos en la elaboración de documentos institucionales de gestión escolar, así como su uso y falta de comunicación en su socialización del contexto educativo. Esto se constató al observar el documento institucional proporcionado por la institución para esta investigación, el cual es un compilado de todos los documentos institucionales que deberían existir por separado en la institución.

En las encuestas se evidencia la falta de conocimientos sobre los roles que desempeñan los diferentes departamentos así como sus atribuciones y obligaciones.

Se debería socializar gerencialmente estos detalles y crear grupos de trabajo por áreas para ayudar en la toma de decisiones. Puesto que la toma de decisiones

grupala designada a cierto nivel jerárquico integra y pone responsabilidades a todo el personal que se desenvolverá de manera efectiva en la institución.

En algunas encuestas los datos se podrían contradecir en ciertas relaciones pero se descartan por factores, como por ejemplo el temor a represarías a las respuestas vertidas en las encuestas, así se explique que son confidenciales. Otro factor es el desconocimiento de la importancia la gerencia como parte del contexto educativo y en materia de administración, dirección.

Las problemáticas planteadas recogen los detalles más relevantes de las encuestas, entrevistas y observación realizada en la unidad educativa, con esto se plantea un proyecto para tratar de dar una solución rápida y planificada para el bienestar de la unidad educativa.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La presente investigación me ha proporcionado la información de cómo está estructurada, organizada y como se lleva a cabo la gestión, liderazgo y valores en la unidad educativa “Medardo Neira Garzón”, al mismo tiempo que me ha permitido determinar sus fortalezas y debilidades dentro la institución. Esta información analiza las problemáticas presentes en todos estos parámetros.

6.1. CONCLUSIONES

Se concluye a través de este análisis lo siguiente:

La unidad educativa “Medardo Neira Garzón” cuenta con algunas falencias en su gestión y liderazgo educativo en su organización en el análisis del presente año lectivo 2011 – 2012, fecha en la que se realizó la investigación. Así como debilidad en sus instrumentos de gestión escolar institucional, problema que no se ha tomado mucho en cuenta desde hace algunos años lectivos en la institución educativa.

Según las encuestas, los directivos desconocen algunos parámetros de la organización y asignación de grupos de trabajo con sus deberes, responsabilidades y atribuciones dentro de la institución. La asignación y distribución de trabajo como un todo de fuerza laboral tiene falencias por desconocimiento de herramientas para la administración. Se piensa que la gerencia y administración es una habilidad innata del director y que se da con la experiencia. Esto se debe cambiar o capacitar a los directivos y docentes en materia de administración y gerencia educativa, donde se aprenderá a jerarquizar correctamente la organización y designar o dividir el trabajo en función de las respectivas atribuciones a los grupos de trabajo, otorgando las libertades de expresión y ayuda adicional de los grupos de trabajo en pro de la institución educativa. Existen métodos o herramientas para determinar problemas existentes

y solucionarlos, esto se aprende con el estudio del tema administrativo y de gerencia. También consecuentemente adquirir las características del líder esperado que provoque adhesión de sus seguidores, o en este caso de todo el contexto educativo.

La figura de líder institucional desde el punto de vista de los padres de familia tiene cierto porcentaje de inconformidad, debido a que su voz no se escucha y no se toma en cuenta según su sentir en las encuestas. Esto está ligado directamente a la figura de un líder poco democrático y más autoritario en cierto nivel. El perfil debe mejorar, para esto los directivos deben capacitarse en el tema y reflexionar la figura necesario que se ajusta a la realidad de la comunidad educativa. La figura del director debería apoyar la democracia y que respete las opiniones de los demás. Debe organizar la institución de manera que la toma de decisiones se designe a los grupos de trabajo jerarquizados, de esta manera todos tendrán oportunidad de colaborar y sentirse con derechos y obligaciones.

Se debe socializar los documentos existentes ante los grupos de trabajo internos de la institución como: la junta general de profesores, el consejo técnico, las comisiones especiales, para analizar y completar los documentos institucionales o decidir si se está de acuerdo en una capacitación en la elaboración con esquemas actuales en los documentos institucionales.

Los proyectos de vinculación con la comunidad deben estar más orientados a integración y socialización con las autoridades y docentes para efectivizar la comunicación en todas direcciones.

El clima que se vive en la actualidad, de cambios en la educación, como cambios inesperados de docenes, y nuevas leyes y contenidos en la educación de nuestro país han afectado a la unidad educativa y han amplificado los problemas detectados, creando un clima laboral no muy favorable en todo el contexto educativo.

6.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda socializar los resultados de la presente investigación a los miembros de la Comunidad Educativa “Medardo Neira Garzón” sobre todo en las falencias encontradas en pro de la búsqueda de soluciones.

Enfatizar la problemática de la figura de director, sus funciones y obligaciones con la finalidad de capacitarse en las nuevas teorías de modelos de gestión, sobre modelos mentales, sobre investigación educativa, y diseño de los instrumentos de gestión educativa.

Se recomienda mejorar el ámbito de la gestión educativa, y se debe aplicar a corto plazo mediante una propuesta de realizar proyectos de capacitación tendientes a la organizar de talleres teórico- práctico en los siguientes temas:

- ✓ Diseño de los instrumentos de gestión educativa: procesos y esquemas
- ✓ Administración educativa
- ✓ Determinar las falencias de una organización
- ✓ Pensamiento Estratégico y sistémico
- ✓ Modelos de gestión en educación
- ✓ Investigación educativa.
- ✓ Plan estratégico
- ✓ Proyecto Educativo Institucional
- ✓ Código de Convivencia

- ✓ Reglamento interno
- ✓ Proyectos de desarrollo institucional

Se recomienda fomentar proyectos de integración de la comunidad con las autoridades, personal docente y de apoyo, esto ayudará a la socialización de información en toda instancia relacionada con el ámbito educativo.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la Propuesta

CAPACITACIÓN SOBRE GESTIÓN, LIDERAZGO EDUCACIONAL Y ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS INSTITUCIONALES, DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “MEDARDO NEIRA GARZÓN”.

7.2. Justificación

La palabra gestión hace referencia a realizar diligencias acertadas que conduzcan al logro de un objetivo cualquiera. Un conjunto de trámites que se lleva a cabo para resolver un asunto o concretar un asunto. Es decir, nuestro caso: la gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones.

Para realizar una gestión educativa eficaz es necesaria conocer uno de los subtemas que influyen principalmente dentro del tema como lo es la administración educativa la cual es un proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de objetivos.

El proceso administrativo contiene: Planeación ¿Qué se quiere obtener?, Organización ¿Cómo se hace?, Integración ¿Con quién?, dirección ¡Ver que se haga! y control ¿Cómo se ha ejecutado?

Dentro de este proceso nos interesa mucho la dirección donde se estudia el perfil del líder, los tipos de liderazgo, autoridad, desarrollo de equipos de trabajo y técnicas de dirección.

En el análisis de los procesos educativos, en estos se agrupan actividades de la institución educativa en áreas funcionales, departamentos o direcciones, hablamos de la Administración de los procesos académicos – técnicos y la Administración de los recursos humanos, materiales y financieros. Todo este proceso efectivizan o aseguran la calidad educativa.

En función de los dos problemas detectados plantearemos esta propuesta de capacitación porque contiene los parámetros que proporcionan una solución a las problemáticas planteadas. La propuesta tiene por objetivos: crear una visión de lo que es la gestión educativa con sus procesos administrativos, gerenciales, de liderazgo a nivel de directivos, profesores, padres de familia y estudiantes para concientizar y contribuir en la organización y efectivizar los procesos educativos. También abordar la capacitación en los procesos de elaboración de los instrumentos de gestión educativos a través de la planeación. Estos dos parámetros fundamentales ayudaran a conocer a fondo y afianzar las fortalezas y oportunidades y realizar proyectos para superar las debilidades y amenazas que afectan a la institución, además propiciar un ambiente armónico lleno de acuerdos entre los miembros de la comunidad educativa.

La correcta elaboración de los instrumentos institucionales como el PEI, el código de convivencia, y demás, es de vital importancia para llevar a cabo una correcta gerencia educativa y por tanto una debida administración con la ayuda de un buen liderazgo, todas el presente proyecto de capacitación fortalecerá la institución en el cumplimientos de la calidad y calidez de su educación ofrecida cumpliendo los objetivos y metas propuestas.

Este trabajo beneficiará a todos los participantes de la unidad educativa “Medardo Neira Garzón”, es decir a los padres de familia, afianzando su compromiso y confianza con la institución en la educación efectiva de sus hijos basada en valores y principios, a los docentes en el crecimiento de su preparación personal en su carrera y experiencia y una vida en un ambiente de trabajo agradable, a los

directivos en el pleno desempeño de su cargo con satisfacción personal y profesional agradable, a la sociedad pues se formarán personas con principios y valores acertados y con un nivel académico efectivo.

7.3. Objetivos de la Propuesta

7.3.1. Objetivos Generales

Aplicar la gerencia educativa, la organización, liderazgo y administración de centros educativos para utilizarlo en su realidad de trabajo.

Mejorar los documentos de gestión educativa institucional para la contribución en los procesos de organización de la unidad educativa.

7.3.2. Objetivos Específicos

Concientizar a los docentes sobre la importancia de la capacitación en la materia de gerencia, liderazgo y administración educativa en sus procesos diarios como educadores y parte de la unidad educativa.

Conocer el uso y estructura de los documentos institucionales como elementos diarios de seguimiento, proyección y control del desarrollo de la razón de ser de la unidad educativa.

Planificar talleres de capacitación sobre el liderazgo y gestión educativa haciendo realce en temas como el de estilos de liderazgo, planeación, organización, elaboración y estudio de instrumentos curriculares institucionales, y realidad social.

7.4. Actividades

Tabla 25. Actividades de la propuesta

Objetivo	No	Actividades	Cronograma
Charla sobre concientización de la importancia del desarrollo personal como líderes en el desenvolvimiento de sus labores y de la realidad educativa de la institución.	1	Socialización del análisis de la investigación en los resultados relacionados con los perfiles de liderazgo de la institución	Semana #1
	2	Análisis de contenidos sobre gestión educativa.	Semana #1
	3	Concientización de la realidad de la unidad educativa en cuanto a la dirección institucional.	Semana #1
Planificación y socialización de talleres sobre los temas de capacitación con metodologías activas-reflexivas para concientizar en el personal docente su compromiso institucional.	4	<p>Círculos de estudio con personal externo capacitado en los temas sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión educativa • Administración educativa • Liderazgo Educativo • Comunicación educativa • Planeación • Toma de decisiones • Calidad educativa • Elaboración de Instrumentos de gestión educativa. <ul style="list-style-type: none"> ○ Plan estratégico ○ Proyecto Educativo Institucional ○ Código de Convivencia ○ Reglamento Interno 	Semanas: #2, 3, 4, 5.

		○ Proyectos de desarrollo institucional	
	5	Socializar el cronograma de capacitación docente dentro de las horas complementarias.	Semana #6
Charlas de concientización dirigido a padres de familia o representantes legales de los estudiantes.	6	Foro sobre los temas de gestión escolar, liderazgo, derechos y obligaciones de los actores del contexto educativo.	Semana #6
	7	Talleres sobre el control de tareas y compromiso institucional	Semana #7
	8	Debate y participación activa en la mejora de los instrumentos de gestión educativa de la institución.	Semana #7
Elaboración del PEI	9	Análisis de los instrumentos de gestión educativa existentes en la institución. (Responsable: Consejo Técnico)	Semana #8
	10	Planificación de encuestas para el análisis FODA de la institución, dirigida a docentes, padres de familia y estudiantes de la institución. (Responsable: Consejo Técnico)	Semana #8
	11	Aplicación de las encuestas a una muestra de los docentes de la institución. (Responsable: Junta general de profesores)	Semana #9
	12	Aplicación de las encuestas a una muestra de los estudiantes de institución. (Responsable: Junta general de profesores)	Semana #9
	13	Aplicación de las encuestas a una muestra de los padres de familia de la	Semana #10

		institución. (Responsable: Junta general de profesores)	
	14	Análisis de las encuestas hacia un diagnóstico institucional y elaboración del FODA. (Responsable: Junta general de profesores)	Semana #10
	15	Elaboración de la Identidad Institucional (Responsable: Junta general de profesores)	Semana #11
	16	Elaboración del Modelo educativo, modelo pedagógico, modelo curricular y perfiles (Responsable: Junta general de profesores).	Semana #12
	17	Elaboración del plan de acción, objetivos, mapa de necesidades y alternativas, solución. Evaluación. (Responsable: Junta general de profesores)	Semana #13
	18	Revisión, socialización y corrección del PEI. (Responsables: Consejo Técnico, junta general de profesores.)	Semana #14
Elaboración del código de convivencia	19	Socializar documentos pertinentes para la elaboración del código de convivencia como el acuerdo ministerial No.182, reglamento interno, código de la niñez y adolescencia, Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI, constitución de la república del Ecuador.	Semanas: #15, 16

		(Responsables: Director, Consejo técnico, comité de padres de familia, gobierno estudiantil, personal de apoyo)	
	20	Elaboración de los antecedentes y justificación, objetivo general y específicos, diagnóstico situacional sectorial. (Responsable: Junta general de profesores)	Semana #17
	21	Elaboración de los derechos y responsabilidades de los alumnos	Semana #17
	22	Elaboración de los derechos y responsabilidades de los padres de familia o representantes legales de los estudiantes	Semana #18
	23	Elaboración de los derechos y responsabilidades de los docentes de la institución	Semana #18
	24	Derechos y responsabilidades del personal de apoyo	Semana #18
	25	Elaboración del acta de aprobación del código de convivencia. Socialización y difusión del documento.	Semana #19
Grupos focales	26	Debate sobre las conclusiones del presente proyecto en el tema de liderazgo a nivel de directivos, docentes y comités.	Semana #20
	27	Lluvia de ideas sobre la realidad de la administración educativa de la institución y determinar toma de decisiones en posibles inconvenientes.	Semana #20

	28	Socialización del clima laboral que se vivirá en la institución en función de los nuevos conceptos y experiencias adquiridas en la presente propuesta.	Semana #20

Fuente: Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”

Elaboración: Lic. Diego Heras B

7.5. Localización y cobertura espacial

La unidad educativa “Medardo Neira Garzón” se encuentra ubicada en la provincia del Azuay a las afueras de la ciudad de Cuenca. La institución cuenta con una infraestructura pequeña y cuenta con varios espacios verdes por la ubicación en la que se encuentra el sector de Narancay Alto.

7.6. Población Objetivo

La presente propuesta está dirigida a los 20 docentes de la institución, incluido el director, profesores especiales de inglés, cultura física y cultura estética, profesores de aula, en busca del beneficio para lograr una educación con calidad y calidez de la institución.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Para el logro de la presente propuesta, la unidad educativa “Medardo Neira Garzón” cuenta con:

Recursos Humanos: Se cuenta con el apoyo de supervisores, maestros designados por la dirección de educación para dictar charlas y talleres sobre las temáticas abordadas.

Recursos Tecnológicos: La unidad educativa cuenta con un aula de computación, audiovisuales con proyector portable para su uso en los diferentes ambientes a trabajar.

Recursos Materiales: Se han proporcionado por parte de la dirección de educación, anexos y documentos digitales en internet e impresos como la LOEI, acuerdos, instructivos y comunicados para el desarrollo de instrumentos de gestión institucional, reglamentos, códigos, etc.

Recursos Físicos: La unidad educativa cuenta con aulas suficientes para la ejecución de las charlas y talleres y demás trabajo de la propuesta.

Recursos Económicos: El financiamiento de los talleres, charlas y trabajos del proyecto, se hará a través del apoyo de la dirección de educación y en algunos casos autofinanciamiento.

Recursos Organizacionales: Según la nueva jornada de trabajo de las instituciones educativas, se cuenta con los horarios de las horas complementarias de trabajo no en el aula, de esta manera no afecta los horarios de clase de los estudiantes.

7.8. Presupuesto

Los gastos que posiblemente se deban cubrir en el cumplimiento de la presente propuesta son:

Tabla 26. Presupuesto

Pago de capacitadores externos	400
Materiales didácticos	200
Gastos estratégicos de organización	150
Adicionales	100
TOTAL	850\$

Fuente: Unidad Educativa “Medardo Neira Garzón”

Elaboración: Lic. Diego Heras B

7.9. Cronograma

Ilustración 24. Cronograma

CRONOGRAMA	ACTIVIDADES																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Semana #1	■	■	■																									
Semana #2				■																								
Semana #3				■																								
Semana #4				■																								
Semana #5				■																								
Semana #6					■	■																						
Semana #7							■	■																				
Semana #8								■	■																			
Semana #9										■	■																	
Semana #10												■	■															
Semana #11														■														
Semana #12															■													
Semana #13																■												
Semana #14																	■											
Semana #15																		■										
Semana #16																			■									
Semana #17																				■	■							
Semana #18																					■	■	■					
Semana #19																										■		
Semana #20																											■	■

Fuente: Unidad Educativa "Medardo Neira Garzón"

Elaboración: Lic. Diego Heras B

8. BLIOGRAFÍA

1. CARRION Ochoa, Segundo (1999): Transversalidad en el Currículo. Editorial UTPL, Loja – Ecuador
2. ANDER-EGG, Ezequiel (2007): Introducción a la Planificación Estratégica. Editorial Humanistas de Editorial y Distribuidora Lumen. Buenos Aires-Argentina
3. GONZALES, María Teresa (2008). Organización y Gestión de Centros ESCOLARES Dimensiones y Procesos. Pearson- Prentice Hall.
4. GONZÁLEZ, María Teresa; Nieto C., José Miguel; PORTELA P., Antonio. (2003). Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Madrid: Pearson- Prentice Hall.
5. GUILLÉN PARRA Manuel. (2006). Ética en las organizaciones Construyendo confianza. Madrid (España): PEARSON Prentice Hall.
6. HUBER, George P. (2011): TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA. . Editorial TRILLAS México, Argentina, Colombia, Puerto Rico, Venezuela.
7. LEGISLACIÓN EDUCATIVA (2010) Tomo 1 y 2, Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito – Ecuador
8. MORENO Cerrillo, Martín (2007): Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España. S.A.U.

9. MUNCH, Lourdes (2011): ADMINISTRACION Y PLANEACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Editorial TRILLAS México, Argentina, Colombia, Puerto Rico, Venezuela.
10. PARRA Guillén, Manuel. (2006): Ética en las organizaciones. Editorial Pearson
11. RODRÍGUEZ Diéguez, J. L. (2008). *Nuevas Tecnologías y Educación*. Madrid (España): PEARSON
12. CORREA, C. (2009): Liderazgo, valores y educación – Guía Didáctica, Editorial UTPL, Loja – Ecuador.
13. McMillan, James H. (2005): Investigación Educativa. Editorial PEARSON, Madrid.
14. Chavarría Olarte, Marcela. (2004): EDUCACIÓN EN UN MUNDO GLOBALIZADO: Retos y tendencias del proceso educativo. México: Trillas.
15. Chiavenato, Idalberto. (2007): Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGrawHill.

Referencias de Internet:

16. http://www.monografias.com/trabajos16/liderazgo/liderazgo.shtml#impporta_n
17. http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo#Categorías_y_tipos_de_liderazgo
18. <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>
19. <http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>
20. <http://perso.wanadoo.es/valzam1/lbrdirectivoolider.htm>

9. APÉNDICES

ENCUESTA A DIRECTIVOS:

Sr.(a) Gestor 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. Otros (indique cuáles)

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

a. El número de miembros en la institución ()

b. Los resultados obtenidos en la institución ()

c. El valor y tiempo empleados en la institución ()

d. Otros (especifique)

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

SI (_____) NO (_____)

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

a) Director ()

b) Rector()

c) Consejo Directivo ()

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

SI (_____) NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	El uso de la información de resultados de			

	desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c.	La mejora de los mecanismos de control.			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			

c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

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

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

Si () No ()

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

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

¡Importante!

Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento
educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

No	DECLARACIONES	SIEMPR E	AVECE S	NUNCA
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3.	La gerencia educativa 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 transversal de la formación integral del estudiante.			
11.	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
13.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
14.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
15.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
16.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
17.	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera			
18.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
19.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

- CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

No	Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2.	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7.	El profesor propone actividades innovadoras para			

	que los estudiantes las desarrollen.			
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11.	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra su hijo(a/s). El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas.

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO:

No	DECLARACIONES	SIEMP RE	A VECES	NUNC A
1.	El director toma en cuenta las opiniones de: Docentes, estudiantes y padres de familia?			
2.	Directivos y docentes promueven la investigación educativa integrando a: docentes, estudiantes, familias, padres y representantes, comunidad, para el desarrollo metas de la institución educativa.			
3.	La gerencia educativa, promueve un ambiente agradable y aceptable para los estudiantes en la Institución.			
4.	El liderazgo en la institución busca la aceptación y la mejora continua de los criterios y actividades a nivel de todas las personas relacionadas con el contexto educativo?			
5.	El proceso de enseñanza esta con sus ejes inculcado los valores sociales y educativos?			
6.	Estoy integrado a las diferentes actividades de la institución educativa?			
7.	No estoy de acuerdo con las decisiones y			

	relaciones del director en la institución?			
8.	Estoy de acuerdo con el liderazgo y gestión de las autoridades en la Institución educativa?			
9.	Me siento comprometido con las decisiones de las autoridades de la Institución?			
10.	Se mantienen liderazgo y gestión en las actividades socio culturales, por parte de las autoridades en la Institución?			
11.	Existen actividades de integración en el ámbito deportivo y socio-cultural en la que participan autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
12.	Los directivos y docentes inculcan y ejemplifican valores en su cotidianidad?			
13.	Existe una buena relación entre directivos y padres de familia?			
14.	El personal docente se preocupa por los problemas de los estudiantes?			
15.	Los padres de familia tienen el espacio para expresarse libremente en la Institución?			
16.	Se colabora en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijas?			
17.	Esta de acuerdo con el ambiente que de trabajo que proporcionan las autoridades con sus maestros y demás personal de apoyo de la institución.			
18.	Esta de acuerdo con la administración gerencia, liderazgo y cambios que se realizan en la institución?			

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA:

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor. La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

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

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN