



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Escuela Fiscal MAYAICU, del cantón Tisaleo, provincia de Tungurahua, durante el periodo 2011-2012”

Tesis de grado

Autor:
Hidalgo Calero, María Gabriela

Directora:
Gallegos Espinoza, Elena de las Mercedes, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2012

Loja, 31 de Agosto del 2012

Mgs.

ELENA GALLEGOS

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: **MARÍA GABRIELA HIDALGO CALERO**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

.....

(f) DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo **María Gabriela Hidalgo Calero**, declaro ser autora 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”.

Loja, Agosto 31, 2012

MARÍA GABRIELA HIDALGO CALERO
180281485-3

AUTORÍA:

Yo, **MARÍA GABRIELA HIDALGO CALERO**, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

F.....
María Gabriela Hidalgo Calero
180281485-3

DEDICATORIA

El presente informe, que representa todos los esfuerzos y sacrificios para cumplirlo, lo dedico a todas las personas que se sienten y actúan como corresponsables y protagonistas en la construcción de una sociedad justa, pacífica y solidaria, de manera especial a mis luceros de amor, mis hijos Ariel y Arellys.

MARIA GABRIELA HIDALGO CALERO

AGRADECIMIENTO

A Dios por su amor incondicional, quien con su luz iluminó este camino, y de esta manera guío mis pasos y me ayudó a extraer lo mejor de la vida. A mis padres por todo su amor, apoyo y paciencia durante esta espera, y sobre todo a mi esposo, quién ha sabido avivar mi autoestima en todo momento y me ha sabido ser mi compañero incondicional.

Mi gratitud a quienes me han apoyado en esta etapa de crecimiento en mi formación profesional, como son la comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja a mi directora de la tesis, y a los miembros de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, quienes han permitido realizar de forma agradable y con gran apoyo el desarrollo del presente trabajo.

MARIA GABRIELA HIDALGO CALERO

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

En mi calidad de Director de la **Escuela Fiscal Mixta “Mayaicu”**, del caserío Santa Lucía Arriba, del cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua, autorizo a la **Sra. Ingeniera María Gabriela Hidalgo Calero**, estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, de la Universidad Técnica Particular de Loja, a realizar el desarrollo de la tesis de Grado, con el título: **“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINSITRACIÓN DE LA ESCUELA FISCAL MAYAICU DEL CANTÓN TISALEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, DURANTE EL PERIODO 2011-2012.”**, para lo cual se proporcionará la información necesaria y se brindará las facilidades para el desarrollo del respectivo trabajo, el mismo que servirá para la mejora institucional.

Atentamente,


Dr. Ivan Pico L.
DIRECTOR
ESCUELA FISCAL MIXTA “MAYAICU”



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICA:	I
CESIÓN DE DERECHOS	II
AUTORÍA:	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VI
RESUMEN	XI
1 INTRODUCCIÓN	1
2 MARCO TEÓRICO	6
2.1 La Gestión Educativa	6
2.1.1 Concepto	6
2.1.1.1 Gestión Educativa en la actualidad	7
2.1.2 Importancia	9
2.1.3 Tipos de Gestión	11
2.1.3.1 Gestión Tecnológica.-	11
2.1.3.2 Gestión Social.-	11
2.1.3.3 Gestión de Proyecto.-	12
2.1.3.4 Gestión de Conocimiento.-	12
2.1.3.5 Gestión Ambiente.-	12
2.1.3.6 Gestión Estratégica.-	12
2.1.3.7 Gestión Administrativa.-	13
2.1.3.8 Gestión Gerencial.-	13
2.2 LIDERAZGO	13
2.2.1 Definición	13
2.2.2 Tipos de Liderazgo	16
2.2.2.1 Liderazgo Autocrático y Autoritario	17

2.2.2.2	<i>Liderazgo Permisivo</i>	18
2.2.2.3	<i>Liderazgo Democrático</i>	19
2.2.2.4	<i>Liderazgo Animador</i>	22
2.2.2.5	<i>Liderazgo Transformador</i>	22
2.3	DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LIDER.....	23
2.3.1	<i>El Líder</i>	23
2.3.1.1	<i>Cualidades del Líder</i>	24
2.3.2	<i>El Director</i>	25
2.3.2.1	<i>Diferencia entre directivo y líder</i>	26
2.4	LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.....	27
2.4.1	<i>Valores</i>	29
2.4.1.1	<i>Importancia de los Valores</i>	30
3	PROCESO METODOLÓGICO.....	32
3.1	<i>Participantes</i>	32
3.1.1	<i>Personal directivo de la institución</i>	33
3.1.2	<i>Docentes de la institución</i>	34
3.1.3	<i>Estudiantes de la escuela fiscal “Mayaicu”</i>	36
3.2	<i>Materiales e Instrumentos</i>	39
3.3	<i>Método y procedimiento</i>	42
4	RESULTADOS.....	44
4.1	Diagnostico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa.....	44
4.1.1	<i>Manual de la Organización</i>	44
4.1.2	<i>Manual de convivencia</i>	46
4.1.3	<i>Plan Estratégico</i>	47
4.1.4	<i>Plan Operativo Anual</i>	48
4.1.5	<i>Proyecto Educativo Institucional (PEI)</i>	48

4.1.6	<i>Reglamento Interno y Otras Regulaciones</i>	49
4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA.....	50
4.2.1	<i>Misión y Visión</i>	50
4.2.2	<i>Organigrama</i>	51
4.2.3	<i>Clima escolar y convivencia con valores</i>	53
4.2.3.1	<i>Dimensión Pedagógica Curricular y Valores</i>	53
4.2.3.1.1	<i>Dimensión organizativa operacional y valores</i>	54
4.2.3.2	<i>Lo aprendido le sirve para desenvolverse en la vida</i>	57
4.3	ANÁLISIS F.O.D.A	57
4.3.1	<i>Fortalezas y Debilidades (análisis organizacional)</i>	57
4.3.1.1	<i>Fortalezas</i>	57
4.3.1.2	<i>Debilidades</i>	57
4.3.2	<i>Oportunidades y Amenazas (análisis del entorno)</i>	58
4.3.2.1	<i>Oportunidades</i>	58
4.3.2.2	<i>Amenazas</i>	59
4.3.3	<i>MATRIZ FODA</i>	59
4.4	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	62
4.4.1	<i>De los directivos</i>	62
4.4.2	<i>De los profesores</i>	72
4.4.3	<i>De los estudiantes</i>	75
4.4.4	<i>De los Padres de Familia</i>	78
4.4.5	<i>Resultados de la entrevista al Director</i>	80
5	DISCUSIÓN.....	84
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
7	PROPUESTA DE MEJORA.....	90
7.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA	90
7.2	JUSTIFICACIÓN.....	90

7.3	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	91
7.4	ACTIVIDADES.....	92
7.5	LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.....	100
7.6	POBLACIÓN OBJETIVO.....	100
7.7	SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	100
7.8	PRESUPUESTO.....	101
7.9	CRONOGRAMA.....	102
8	BIBLIOGRAFÍA.....	103
9	APÉNDICES.....	105

RESUMEN

En la actualidad las instituciones educativas son el eje fundamental de toda nación, y sobre todo es en ella, en donde se debe aplicar y medir el liderazgo, los valores y la gestión de quienes forman parte directa del proceso educativo.

Por lo tanto se ha considerado de suma importancia aplicar la investigación en la Escuela Fiscal “Mayaicu”, para apoyar al proceso de enseñanza-aprendizaje de la institución a través de proporcionar información que servirá de base para tomar correctivos que apoyen al desempeño educativo y considerando la necesidad de mejora y capacitación continua en el sector del magisterio ecuatoriano, se ha tomado como línea base la documentación existente en la institución investigada, así como la observación directa, las entrevistas y encuestas aplicadas, y así plantear una propuesta de mejora y crecimiento intelectual para los integrantes de la escuela, con el fin de alcanzar una excelencia educativa.

1 INTRODUCCIÓN

Dentro de toda institución educativa, se puede apreciar que existe una administración, la cual es la encargada de realizar una correcta vinculación entre los aspectos académicos, familiares, sociales, económicos entre otros, siempre que entre éstos existe una armonía se puede lograr un avance educativo de calidad, y es por ello que se ha tomado en calidad de centro de investigación a la escuela fiscal “Mayaicu”, la misma que se ha identificado como una comunidad educativa dispuesta a proporcionar la información que sea necesaria para proceder a la mejora de los aspectos educativos, como son la gestión, el liderazgo y los valores internos de la misma.

En lo relacionado a los aspectos básicos de la calidad educativa, en la institución se ha encontrado que se desarrollan en base a los diferentes mandatos y ordenanzas establecidas por parte del Ministerio de Educación, lo cual indica que se encuentran cumpliendo con las características de formación educativa solicitadas por parte de las autoridades del gremio, así también se puede identificar que durante los últimos cinco años, en lo relacionado a los avances de infraestructura física se ha alcanzado una optimización adecuada de los espacios que antes se encontraban descuidados.

Como en toda práctica educativa, se ha podido evidenciar que no todo se identifica como logros, toda vez, que por una parte se puede tener un avance, como es el aspecto físico de la institución, se debe también identificar los puntos débiles de la misma, lo cual durante el tiempo de investigación se ha podido apreciar que no existe una apropiada relación de corresponsabilidad de la educación de los niños y niñas por parte de los padres de familia, ya que en múltiples ocasiones descuidan del bienestar educativo de sus hijos e hijas, y dejan toda la responsabilidad a los maestros de la escuela.

Al no encontrarse ninguna referencia dentro de la institución en calidad de investigaciones previas con respecto al tema, se inicia la exploración a través de la evidencia directa obtenida a través de la observación, las encuestas aplicadas a los docentes, padres de familia, estudiantes y entrevista al director de la institución, y de

esta manera obtener una mejor apreciación del panorama administrativo en la Escuela Fiscal “Mayaicu”.

Se ha planteado en calidad de objetivo principal el análisis de la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales dentro de una institución educativa, para ello se ha decidido aplicarlo en la Escuela Fiscal “Mayaicu”¹, la cual se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, el cantón de Tisaleo, Caserío Santa Lucía Bellavista.

Teniendo como referencia lo planteado anteriormente, se ha considerado realizar el desarrollo de ésta investigación tomando como uno de los aspectos importante a la gestión, el liderazgo y los valores y, con ello se puede dar cumplimiento a las diferentes acciones y actividades encomendadas a cada miembro de la institución o de la comunidad, y así identificar cuáles pueden ser las oportunidades y ventajas que deben aprovechar al máximo, así como las debilidades y amenazas que se pueden presentar para posteriormente tomar correctivos necesarios sobre ello.

En lo relacionado a la Escuela Fiscal “Mayaicu” y sus miembros, el estudio y desarrollo del presente tema les va a ser de gran importancia para el proceso de mejora educativa, ya que mediante su análisis se puede identificar los pro y contra que se encuentran en el quehacer diario de la educación, además que con ello se apoyará a mantener una estrecha relación entre los diferentes miembros de las comunidad educativa, partiendo así con una buena relación en el ambiente de trabajo, así como también el mantener una mejora en la comunicación en la trilogía educativa, como son maestros, padres y estudiantes, y así poder integrar en las actividades a la comunidad y miembros más cercanos de la institución educativa.

También se ha podido ver que el tema de investigación apoya a los miembros de la comunidad de Santa Lucía de Bellavista, al ser un producto que se desarrolla directamente para los niños y niñas que son parte directa de ella, toda vez que son ellos

¹ Escuela Fiscal Mixta, de carácter público, que desarrolla sus actividades es la provincia de Tungurahua, cantón Tisaleo, Caserío Santa Lucía de Bellavista desde el año 1980, a sus inicios no tenía un nombre la institución, luego para el año 1982, en honor al conflicto entre Ecuador y Perú en el año 1981, y sus héroes, se toma el nombre para la institución. Fuente: Libro de actas institucional año 1983.

quienes formarán la nueva generación de la comunidad, y además serán los mismos quienes impulsen nuevas ideas para una mejor calidad de vida, a más de los avances que se proporcionen a la escuela por medio de ésta investigación, serán también quienes directamente se podrá vincular al resto de la comunidad, y esto se debe a que tanto los avances institucionales como de la comunidad del sector van de la mano.

Se ha escogido en calidad de centro de la investigación a la Escuela Fiscal “Mayaicu”, puesto que las labores diarias de mi trabajo se vinculan con varias instituciones del cantón Tisaleo, al laborar dentro de las Aulas Tecnológicas Comunitarias, al encontrarse una de ellas en la institución, se ha podido realizar una revisión del tema a investigar gracias al apoyo proporcionado por parte del personal que integra la misma, ya que se encuentran conscientes que mientras mejores son los aportes proporcionados de parte de ellos, mejores serán los resultados que se obtendrán para el proceso de enseñanza-aprendizaje y superación institucional.

Es por ello que el proceso de investigación a más de constituirse en un estudio para el desarrollo de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se lo puede concebir como un logro personal de investigación, ya que se ha tenido en calidad de factibilidad para su ejecución, todo el apoyo de parte de las autoridades de la institución, los cuales han tenido la prolijidad de integrar el proceso de investigación a las diferentes actividades académicas realizadas, además que el personal docente ha brindado todas las facilidades del caso, y en lo referente a materiales que proporcionan sustento institucional una parte se ha podido analizar directamente en la escuela, así como también se procedió a realizar investigaciones personales para complementarla, y para ello se ha dado inicio al proceso de investigación desde el mes de Junio del 2011, y por tal motivo se ha llegado a tener un magnífico aporte de parte de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal “Mayaicu”.

La investigación tiene como objetivo general analizar aspectos administrativos de la gestión, liderazgo y valores dentro de la institución y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Escuela Fiscal “Mayaicu”, así también se plantean dentro de los objetivos específicos, el investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa

sobre la gestión, el liderazgo y valores en la Escuela Fiscal “Mayaicu”, determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

Para ello se toma como referencia las teorías educativas sobre la gestión, el liderazgo y la calidad de valores dentro de la institución en estudio, lo cual se ha logrado desarrollarlo casi en su totalidad, es decir que aproximadamente un 90%, se efectuó a través de la relación cercana con los miembros de la institución, se ha podido determinar el grado de pertenencia y participación de sus miembros tanto en los aspectos de gestión como de liderazgo, lo cual directamente se relaciona con la institución.

Y como último objetivo que se planteó alcanzar en la investigación es el poder determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución educativa, lo cual se pudo realizar más en el sector directivo, puesto que la institución no cuenta con un número representativo de departamentos para realizar su análisis en éste ámbito de forma completa, por lo cual se ha podido concluir que en los roles de los directivos cuentan con una buena planificación y ejecución de los planes dentro de la institución, y se mantiene siempre una vinculación estrecha entre los miembros de la institución, pero si se recomendaría el realizar una integración a los miembros más cercanos de la comunidad educativa, para así vincularlos y responsabilizarlos también de la educación de los niños y jóvenes del sector.

En calidad de conclusiones se ha podido establecer que dentro de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se presenta un liderazgo aún de forma baja, es decir que no se aplica por parte de todos los miembros de la comunidad educativa, y más aún al apreciar que de parte de los padres de familia es lo que se presenta el mayor problema de integrarse al proceso de enseñanza-aprendizaje, puesto que por motivos de ocupaciones propias de los padres de familia se dificulta tener una colaboración directa de parte de ellos a la autoridad y maestros, lo que además presenta un descuido en los valores desde el hogar, y no existe un fortalecimiento en los que se incentiva desde la escuela.

Y es por ello que se ha establecido en calidad de propuesta de mejora en el proceso investigativo, un seminario taller de Liderazgo Educativo y Gestión a miembros de la Escuela Fiscal Mista “Mayaicu” durante el primer trimestre del año lectivo 2012 – 2013, a través del cual se busca mejorar los conocimientos de los miembros de la escuela, optimizando la capacidad de gestión del director, contribuir al liderazgo de los docentes para mejorar su relación de comunicación con los padres de familia, y practicar con el ejemplo los valores institucionales.

Para finalizar formalizo una invitación a la lectura del presente proyecto de investigación a todos los miembros de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, así como también al sector educativo que se encuentren en busca de un sustento para mejorar el proceso de gestión, liderazgo y valores en la educación, toda vez que el documento busca impulsar una vinculación de forma permanente entre todos los integrantes del sector educativo.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto

En todo ámbito social, se puede apreciar que la gestión² se encuentra presente, y para una mejor interpretación en el ámbito educativo, se partirá de realizar el análisis término gestión en forma general tomando la idea de algunos autores, los mismos que se detallan a continuación.

Tomando el criterio de (Webber, 2008), manifiesta que “La gestión trata de la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial”.

Al interpretar otro significado de gestión, (Rojas, 2006), indica que ella se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, en todo tipo de organización, ya sea de servicios, comercial, financiera o educativa.

Al respecto del significado de gestión (Podesta, 2007) indica que son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

En base a lo analizado en los párrafos anteriores, que la gestión se encuentra en todo tipo de organización, puesto que es la forma de encaminar para llegar a un fin deseado, es la forma de ejecutar y cumplir con las tareas cotidianas, esto es adecuado aplicarlo en toda institución, para así tomar los correctivos oportunamente en caso de que sean

² Del latín gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Fuente: MORÁN MÁRQUEZ, Francisco. Liderazgo en Alta Gerencia.

necesarios, por lo cual debe existir una vinculación directa entre las autoridades con los miembros de la organización para así poder guiar en toda actividad.

2.1.1.1 Gestión Educativa en la actualidad

Para establecer cómo funciona en la actualidad la Gestión dentro del campo educativo, se ha podido realizar un análisis de forma personal en base a una publicación realizada en la web, el mismo que se titula la “administración y la gestión educativa” (Rojas D. E., 2010), en el cual se plantea los cambios en el concepto de gestión, para aplicarlo a la educación, y es así que se ha podido determinar que desde tiempos remotos al hablar de gestión se lo asociaba directamente con el campo de la administración, fundamentalmente de empresas, y es por ello que no era común el asociar la gestión a las políticas públicas y raramente se hablaba de "gestionar" la educación. Los cambios en el concepto de gestión, tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales a que ha dado lugar la revolución tecnológica y que han transformado el campo de la organización de las instituciones. La débil teorización de lo que se entiende por gestión en el campo de la educación hace que, a menudo, esta se circunscriba a la gestión de los recursos, dejando de lado la diversidad de ámbitos propios del actual campo de la gestión escolar.

La aparición de nuevos actores sociales vinculados a la educación, tales como las comunidades locales, los sectores productivos, políticos, entre otros; la concepción de política curricular, basada en contenidos mínimos y fundamentales que deben ser contextualizados por el centro educativo, han generado que la aplicación de la gestión ya no se la trate únicamente en el campo administrativo, sino también en el ámbito educativo para así vincular a los diferentes actores, éste fenómeno, predominantemente, está marcado por el proceso de desconcentración y descentralización del sistema educativo, lo cual conlleva una multiplicación de las instancias con responsabilidades de ejecución en todos los niveles, lo que hace que la tarea de la gestión de los establecimientos, resulte extraordinariamente compleja. Estos cambios, a su vez, plantean un profundo desafío al sistema educativo en cuanto a desarrollar la capacidad de las unidades educativas, de procurar una educación útil,

relevante y pertinente para mejorar las condiciones de vida de la comunidad en las que están insertas.

Múltiples son las definiciones que actualmente se acuñan sobre este concepto. Seleccionamos, por su claridad y poder de síntesis, la que elabora ROJAS, en su reciente investigación sobre este tema.

Gestión Escolar es "el 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, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos.

En su estudio (Azzerboni & Harf, 2008), concluyeron que la Gestión Educativa consiste en la presentación de un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, en el cual se definen los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos, ya que esto permite definir acciones para extraer ventajas a futuro; esto sobretodo ayuda a el correcto desarrollo de las actividades académicas en una institución educativa.

En lo referente la Gestión Educativa (Quintasi, 2006), manifiesta que otrora³, la administración⁴ educativa normativa sufrió una transformación teórica cualitativa para convertirse en gestión educativa. En ese sentido, "cuando decimos 'gestión', estamos refiriéndonos al proceso de la planificación como a la administración de lo diseñado"

Así mismo se puede apreciar la idea de (Casassus, 2007), el cual nos indica que, hay quienes entienden por gestión el manejo de recursos humanos, es decir a los docentes, y por ello la calidad del docentes es lo que cuenta junto a una buena política magisterial más sus justas remuneraciones"

³ Otrora: en tiempos remotos, sinónimo de antigüedad, antaño.

⁴ Administración: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Fuente: Idalberto Chiavenato Introducción a la Teoría General de la Administración», 2004.

Así se puede concluir que la Gestión Educativa consiste en la formación de un perfil adecuado a la educación, por lo que se debe tener claro los objetivos institucionales para así transmitirlos a los docentes, puesto que, ellos se encuentran directamente relacionados con los estudiantes, y son por ende los portavoces de la entidad educativa, y sin ellos no existiría una adecuada gestión interna, o como se podría decir, control, guía y supervisión, ya que mediante la aplicación de ella se puede considerar tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización, esto compromete a todos los actores institucionales, lo cual permite definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

También para el efecto de una mejor comprensión de la gestión educativa, es importante, tener en cuenta que la *Gestión* dentro de cualquier tipo de institución es la acción que hace referencia al efecto de gestionar, controlar y administrar un todo dentro de un organismo, lo cual se lo puede desarrollar a través del cumplimiento de las diligencias propias de la institución, para luego llegar al logro de los objetivos del negocio o institución que los aplica a través de tener una buena forma de dirigir, gobernar, disponer u organizar las funciones propias de la entidad.

Tomando como referencia lo anteriormente planteado con respecto a la gestión, podríamos indicar, entonces, que son las guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, por lo cual se entrelazan la administración con la dirección de un objetivo al cual se desea llegar, por lo tanto se considera además que la gestión, permite ligar conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tiendan al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades; y, a la innovación permanente como proceso sistemático.

2.1.2 Importancia

(Azzarboni & Harf, 2008), consideran como importante el tener en cuenta que la Gestión es una herramienta que se aplica en todo tipo de organización para su desarrollo diario, y con ello se puede establecer su importancia, aplicación y ejecución,

toda vez que mediante ella, permite tener un control de las actividades que se realizan dentro de un campo organizacional, el mismo que puede ser empresarial o educativo, a través de ella, se puede tomar correctivos a tiempo de cualquier problema que se encuentre dentro de las funciones diarias y prevenir los nuevos que pueden formar cuellos de botellas en las instituciones y organizaciones, y esto se puede lograr identificando las características que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generalizar y amplificar los desempeños para la calidad institucional.

Luego de haber realizado la investigación e identificado que es y cuál es la importancia que se debe brindar a la gestión, se ha podido concluir que la misma se encuentra presente dentro de cualquier tipo de organización, a lo cual se podría añadir que la gestión es un eje que debe ser desarrollado por las personas que se encuentren a cargo de encaminar las actividades diarias, para con ello impulsar que se mejoren las funciones internas entre los miembros de una entidad, ya sea esta de carácter educativo, financiero u otros.

Al tratar el tema de la **gestión educativa** (Rojas J. M., 2006), manifiesta que “involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular”. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

De igual forma en un estudio realizado por (Rojas J. M., 2006) a cerca de la **gestión escolar**, determina que las medidas relativas a la educación corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Y debido a que todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

2.1.3 Tipos de Gestión

Para (Koontz & O'Donnell, 2005), la Gestión se la puede identificar de acuerdo al nivel de ejecución al cual se encuentra dirigida, y es por ello que se detalla de la siguiente forma:

2.1.3.1 Gestión Tecnológica.-

A través de éste tipo de gestión se busca desarrollar, gestionar, adoptar y ejecutar nuevas políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología, la misma que será utilizada en cualquier tipo de organización.

2.1.3.2 Gestión Social.-

Consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social, dentro del cual se comprende 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 de tipo social.

2.1.3.3 Gestión de Proyecto.-

Es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

2.1.3.4 Gestión de Conocimiento.-

Proviene del inglés *knowledge management* 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, por lo tanto la gestión del conocimiento es la que se puede transferir de una persona a otra como un recurso institucional.

2.1.3.5 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 consideradas como perjudiciales al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

2.1.3.6 Gestión Estratégica.-

Se encuentra directamente relaciona con el área de Administración de Empresas y Negocio, la cual trata de verificar y coordinar que todo funcione de forma correcta dentro de la organización.

2.1.3.7 Gestión Administrativa.-

Se desarrolla a través de la planeación, organización, ejecución y control de las tareas, acciones y procedimientos administrativos, utilizando para ello técnicas instrumentos y medios. Hay que tener presente, que la gestión administrativa moderna, requiere utilizar y aplicar determinadas técnicas y sistemas, referido a los diversos aspectos de la gestión empresarial, entre los cuales están los humanos, económicos, financieros y estadísticos en la perspectiva de elaborar una información que sirva para la toma de decisiones racional y oportuna.

También el área administrativa, tiene la responsabilidad de elaborar y poner en práctica diversas normas y procedimientos administrativos, para la ejecución de las tareas y/o actividades en forma eficaz. Finalmente, se hace necesario para que actualmente se logre la eficiencia administrativa, que la empresa cuente con el apoyo de la computación e informática.

2.1.3.8 Gestión Gerencial.-

Es el proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos.

Tomar decisiones exige del gerente y trabajadores, estar informado de diversos aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos, etc. Así como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones.

2.2 LIDERAZGO

2.2.1 Definición

(Landolfi, 2010) “El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por

una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales".



Gráfico # 1 ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS, bajado de internet.

Tomaremos además como referencia a otro concepto, como es el siguiente (Santín, 2004) "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas".

Esta definición implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que también hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el verdadero liderazgo.

También se tomará el criterio de (Daft, 2006), en el que se establece al liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Entonces, se considera al liderazgo como el conjunto de procesos que orienta a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional por medios no coercitivos; el liderazgo es la habilidad de una persona llamada líder para influir en el comportamiento de un grupo y guiarle hacia la obtención de las metas comunes, además es la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en la colaboración con otros en el logro de fines y valores.

Luego de analizar los conceptos antes citados, entonces se puede concluir que el liderazgo es la capacidad de inspirar y guiar a un equipo humano a que alcance sus metas por más desafiantes que sean. Habilidad de influir positivamente en las personas que hagan lo que no podrían hacer por sí mismas. Esto significa tener una visión de un mundo, de una empresa u organización mejor y transformar esa visión en una estrategia e implementar acciones.

El liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos. El líder es entonces, una persona capaz de unir a otros para el logro de objetivos determinados; entendidos ambos conceptos se observa la importancia que tiene dentro de una organización, a fin de integrar las acciones de los miembros haciendo uso de sus cualidades para conocer y ayudar a conducir las energías y actitudes de sus subalternos.

Es necesario al hablar de liderazgo, tener en cuenta que, como un complemento para ello se encuentra el trabajo en equipo, el mismo que es la articulación de actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar, esto implica interdependencia entre los miembros de un grupo

que comparten y asumen una misión de trabajo; el equipo se constituye por un grupo de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones ejecutadas en colaboración.

(Koontz & O'Donnell, 2005) manifiestan que el liderazgo ha sido definido de varias maneras, pero en la mayoría de las definiciones existen cuatro aspectos comunes, que los podemos llamar elementos esenciales del liderazgo, ellos son:

- a. La existencia de un grupo, por lo menos de dos personas;
- b. La influencia sobre el grupo;
- c. El proceso de comunicación como un medio de liderazgo,
- d. La existencia de un objetivo común.

2.2.2 Tipos de Liderazgo

Para establecer una observación general de los tipos de liderazgo, se ha tomado como referencia el criterio de (Koontz & O'Donnell, 2005) los cuales manifiestan que el enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgos existentes. A continuación se realiza un análisis crítico de los tipos de liderazgo (dirección) con la finalidad de concienciar acerca de los efectos de cada uno de ellos.

Todo estilo depende de las circunstancias y tienen sus aspectos positivos y negativos, se describen aquí los más comunes, que son citados por el autor antes mencionado.



Gráfico # 2 LIDERAZGO, bajada de internet

2.2.2.1 Liderazgo Autocrático y Autoritario

Aspectos positivos: Seguro, rápido, arriesgado y decidido.

Aspectos negativos: Dominantes, arrogante, impulsivo e impaciente.

El administrador con este tipo de liderazgo toma e impone sus decisiones, ordena la ejecución de las mismas en forma inmediata y precisa. Asume todas las responsabilidades sin permitir cuestionamiento a su autoridad. Además selecciona a los miembros que deben ejecutar las actividades sin consultar a nadie, castiga o premia la obediencia respectivamente, alaba o crítica personalizando las situaciones, demuestra permanentemente su poder, o a su vez es una camarilla la que gobierna por su intermedio, es decir, la toma de decisiones y la guía se centraliza en el líder.

Aquí se puede ver claramente que la forma de comportamiento de éste tipo de líder, es ser un individuo incuestionable en las relaciones con sus subordinados, no le interesa los problemas personales de ellos, tampoco crear la unidad del grupo, mucho menos desarrollar sus potencialidades, es decir que quien siempre va a tener la razón va a ser él. Este modelo de líder autoritario es característico de las organizaciones militares; aunque también es común en la relación patrón - obrero.

En los subordinados de este tipo de líder se presenta un marcado resentimiento, que aflora en un ambiente tenso, hostil, en el que en muchos de los casos se desconocen las metas y objetivos de la institución, donde no se da paso al trabajo en equipo, se frena el desarrollo, el dinamismo y la creatividad, se desmotiva al recurso humano.

Quizá, si se llegan a cumplir las actividades previstas, pero en forma presionada, por el simple hecho de cumplir, producto de una total desmotivación, las órdenes e imposiciones de los directores de las escuelas que deben ser cumplidas por los docentes, sin ninguna explicación, son características visibles de esta forma de actuar.

De la misma manera, el líder manipulador presenta un aparente interés por el grupo, pero en el fondo lo que le importa es el interés personal, podría hablarse de una hipocresía en su accionar, en cada actividad frente a los padres de familia o

autoridades sobresale su ego, dejando en segundo plano la buena marcha de la institución.

Quienes rodean a este tipo de líder sienten desilusión y pérdida de la confianza al verse utilizados, desapareciendo el espíritu de colaboración en el grupo.

Las maneras que emplea este líder para dirigir y resolver conflictos no son de las más correctas pues, *su constante actitud de superioridad tienden a generar aspectos negativos y hostiles para la institución, especialmente porque afecta las relaciones interpersonales de los miembros del grupo bajo su dirección ya que se sienten minimizados, marginados y es más, ridiculizados al no permitírseles aportar abiertamente al querer aportar con una idea*; perjudicando indudablemente el desarrollo de la democracia así como, toda participación espontánea y creativa.

2.2.2.2 Liderazgo Permisivo

Aspectos positivos: Considerado, confiado, comprensivo, flexible, adaptable.

Aspectos negativos: Impráctico, crédulo, inseguro, parcial, pasivo.

Este líder es el típico que deja hacer y dejar pasar, expresa un autor anónimo, no se compromete con la determinación de metas y objetivos. *Da total libertad al grupo, por tanto no ejerce autoridad*, no participa en las discusiones, sólo le interesa que el grupo se sienta bien anímicamente, no fortalece la productividad. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Los miembros de un grupo bajo este tipo de comportamiento de líder, carecen de incentivos, con escaso espíritu cooperativo. Se desenvuelven en medio de carácter individualista.

Su pasividad se demuestra al no hacer sugerencias y carece de iniciativa, además, proporciona información y material si únicamente se lo pide. Actúa como centro de información, no tiene participación en la vida del grupo, se muestra amistoso pero distante. No efectúa evaluaciones del trabajo, ejerce un mínimo control.

El gerente educativo que dirige a su equipo bajo estas características no está siendo un líder positivo ni digno de ser su seguidor, pues al carecer de todo objetivo de cambio y progreso está encaminando a su personal al mismo fin, razón por la que, aquellos que deseen destacarse deberán necesariamente poseer una gran predisposición para trabajar de manera individual pues, la necesitará si quiere sobresalir o sentir satisfacción por lo menos personal, porque de equipo no lo verá jamás darse por más que lo intente.

2.2.2.3 Liderazgo Democrático

Aspectos positivos: Cordial, solidario, comprensivo, participativo, consultivo, analítico, asesor, coordinador.

Aspectos negativos: inclinación demócrata.

El líder democrático comúnmente se presenta cordial y solidario, estimula y nutre las potencialidades del individuo, es decir, aprovecha al máximo la capacidad y creatividad de su personal. Permite la participación, el libre intercambio y el debate de ideas, utiliza la consulta para la toma de decisiones, propicia el trabajo en equipo y suele delegar funciones; en definitiva, crea las condiciones necesarias para que todos deseen colaborar en la tarea.

La persona enmarcada en este modelo de liderazgo debería asumir el papel más de coordinador que de líder, pues, al enrolarse en este último papel posiblemente adopte características de otros modelos. Se puede pensar que en las instituciones educativas dirigidas democráticamente, el personal docente puede desempeñarse con mayor confianza y motivación pues, la libertad y flexibilidad en su accionar permite el desarrollo de sus potencialidades.

Sin embargo, el director no puede ser totalmente democrático⁵, dado que puede esconder algún grado de poder, especialmente en instituciones grandes donde es difícil llegar a común acuerdo, es allí donde el director demostrará sus habilidades para de una u otra manera controlar el proceso de toma de decisiones. Es allí donde (Koontz & O'Donnell, 2005) *“los líderes adoptarán sus aptitudes esenciales en las dificultades de su tiempo y el ámbito de sus responsabilidades”* y evitarán que la organización naufrague manteniéndose a flote y progresando hacia el éxito.

Un líder excelente y democrático, es un soñador eminente, de conducta apasionada, asume todas las contingencias y cada proyecto que realiza lo hace de tal manera que pareciera el último de su vida. Es un excelente vendedor de ideas, y sus ideales despiertan la imaginación, entusiasmo y motivación de sus seguidores, es creativo, pues inicia constantemente nuevos proyectos, no espera que sucedan las cosas, es él quien busca nuevos problemas, que son oportunidades de nuestra vida para resolverlos

El liderazgo democrático se caracteriza por su compromiso con el proceso de elecciones y con los procesos participativos en la toma de decisiones. En la actualidad este tipo de liderazgo ha surgido notablemente en contraposición de los anteriores ya que presenta una nueva forma alternativa, para dirigir un grupo.

Pese a ser aparentemente idóneo por sus aspectos positivos también presenta aspectos negativos.

En los positivos podríamos mencionar los siguientes:

- El líder es escogido por los miembros del grupo y representa las ideas e intereses del mismo.
- Las opiniones de los miembros del grupo son tan importantes como las del líder, porque se da paso al consenso buscando el bienestar del grupo.

⁵ Adj. De la Democracia: Doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno. Predominio del pueblo en el gobierno político de un Estado. (diccionario de la Real Academia de la Lengua)

- Trata de enriquecer los conocimientos de los miembros del grupo y desarrollar sus potencialidades.
- Este tipo de liderazgo da confianza y valora a cada uno de los miembros del grupo para que se deleiten en el trabajo cooperativo.
- Es coordinador y facilitador del grupo.

En los aspectos negativos mencionamos lo siguiente:

- Al estar este tipo de liderazgo en auge muchos líderes dirán que son democráticos pero en su aparente democracia pueden esconder manifestaciones de otros tipos de liderazgo cayendo de esta manera en una pseudo-democracia porque permiten la intervención de los miembros del grupo en la votación e incluso en dar sus opiniones pero sin embargo no son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones.
- No desarrollan a cabalidad su papel de coordinadores y facilitadores. Pese a que ofrece la oportunidad de elegir democráticamente al líder con mejores cualidades casi siempre resultan beneficiarios aquellos que tienen posibilidades de mayor publicidad y demagogia.

El verdadero liderazgo democrático, crea en el grupo confianza, consenso, participación, estabilidad, entusiasmo, trabajo, solidez y unidad. Éste líder usa sabiamente su poder logrando cambios positivos, tanto en la institución como en el comportamiento de sus seguidores. Quienes trabajan en un ambiente de este tipo, sienten una total seguridad, lo que les da la confianza para asumir los riesgos, pues, sienten poseer destrezas de eficacia necesarias para lograr la excelencia, el equilibrio y la renovación sobre la marcha de la empresa.

Mientras el líder a través de sus sueños construye una visión deseable, sus seguidores tienen la misión de convertirla en realidad, resolviendo por sí mismo todas las dificultades, el trato entre las personas es óptimo, se demuestra solidaridad,

cooperación, respeto, empatía⁶, intercambio de conocimientos y experiencias. Se cree entonces, que en cierto modo un líder con estas características casi perfectas es una utopía⁷, también somos partícipes de que se puede lograr la eficacia de una institución, en medida que reconozcamos, actuemos, vivamos en armonía, aplicando principios básicos como la equidad, la imparcialidad, la justicia, la integridad, la honradez y la confianza.

2.2.2.4 Liderazgo Animador

Mucho se ha dicho acerca de la visión de los empresarios, pero no se ha dicho lo suficiente acerca de la increíble energía que despliegan cuando ensayan un enfoque tras otro, haciendo frente a repetidos fracasos en sus esfuerzos por poner en marcha una empresa, se ha observado este proceso en una serie de jóvenes empresas y siempre es sorprende el hecho de que los líderes tengan tanta energía y se las arreglen para transmitir esa energía a sus subordinados.

Es una energía que emana de las convicciones personales que motivan al empresario y despiertan el interés en otros. Tales personas suelen infundir vida en la organización. De ahí que debamos usar la palabra animador para describir esta clase de líder, se cree que este tipo de *líder “animador”* es el que necesita toda organización que se inicia, así como aquella con una estructura ya conformada, pues ese transmitir de energía es el antídoto necesario para cualquier innovación, que de ser constante lo lleven al progreso.

2.2.2.5 Liderazgo Transformador

El liderazgo transformador es aquel que inspira el éxito de una organización al afectar profundamente las creencias sobre lo que debe ser una organización así como sus valores, tales como la justicia y la integridad.

⁶ Capacidad del ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, compartir sus sentimientos, e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con él. (Ronderos, 2010)

⁷ Plan, proyecto, doctrina o sistema optimista que aparece como irrealizable en el momento de su formulación (Diccionario de la Real Academia de la Lengua)

(Katz & Kahn, 2004) crean un sentido del deber dentro de la empresa, fomenta una nueva forma de manejar los problemas y promueve el aprendizaje para todos los miembros de la organización. Es la influencia incrementada sobre aspectos mecánicos vinculados a las rutinas directivas de una organización. Además el Liderazgo Transformador es el proceso de influir sobre las actividades de un grupo hacia el logro de un objetivo en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes en un constante flujo y reflujo.

Por un lado (Landolfi, 2010), el liderazgo transformador se inscribe dentro de las estrategias de cambio educativo basadas en inducir el compromiso organizativo de los implicados, una vez fracasados los intentos de control. Por otro, se separa sensiblemente de la imagen de “liderazgo pedagógico”⁸ (por evitar instructivo)⁹ que había emergido dentro de la investigación sobre “escuelas eficaces”.

2.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LIDER

Para adoptar una mejor comprensión del tema, y poder establecer de una forma adecuada las diferencias entre un directivo y un líder, se partirá de los conceptos de cada uno de ellos, así

2.3.1 El Líder

(Hernandez A. , 2009) un líder es la persona que ejerce el mando, autoridad, es carismático, simpático, con una fuerte personalidad y prestigio, ejerce influencia sobre los miembros de un grupo, institución o colectividad, y los guía de manera perseverante

⁸ Se relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tiene que ver con los procesos de enseñanza y aprendizaje (Leithwood, 2008)

⁹ Referente a una naturaleza transformadora al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del profesorado. (Leithwood, 2008)

hasta lograr los objetivos fijados: el éxito: triunfo de sus ideas. El líder tiene poder, lo sabe compartir democráticamente, fortalece su misión reivindicadora en su sociedad; organiza y delega funciones a los integrantes del equipo y, a través del consenso crea cohesión espíritu de cuerpo.

El líder es la unidad de lo heterogéneo¹⁰, simboliza el ideal de la audacia, heroísmo y sacrificio en beneficio de la sociedad, su nobleza no tiene fronteras y vence obstáculos o barreras, no se detiene ante el fracaso y aprende lo bueno de él, puede hasta ofrendar su vida por ideales; el líder se arriesga hasta obtener el triunfo.

2.3.1.1 Cualidades del Líder

(Greco, 2009) Para desarrollar las cualidades de un líder dentro del tema de estudio, se ha tomado como referencia algunos criterios y además los personales, obteniendo así como las principales cualidades las siguientes:

- El líder es persuasivo, efectivo, eficaz, con calidad humana, integridad total que significa tener un claro conocimiento de sí mismo (defectos y bondades), a base de experiencia y madurez.
- El líder actúa en una realidad concreta y se preocupa de las personas, actúa casi siempre bajo presión y resiste hasta tomar sus propias iniciativas flexibles y abiertas de cambio, para innovar y crear soluciones, desarrollo institucional o social.
- El líder rompe esquemas caducos, los vence y modifica de acuerdo a su criterio creativo del cambio; por medio de la planificación, estrategias y tácticas, actúa con firmeza radical para triunfar.

¹⁰ Compuesto de componentes o partes de distinta naturaleza (Diccionario de la Real Academia Española)

- El líder tiene que ser autodidacta¹¹ busca la actualización de conocimientos, investiga y escoge siempre el camino científico y tecnológico para conocer la realidad el terreno donde emprende su lucha; la actual sociedad lo exige, tiene autodisciplina, engendra disciplina al resto de personas de la institución, se gana el respeto por su honradez, sabiduría, prudencia, paciencia y trabajo.
- El líder surge en el grupo por necesidad, objetivos (metas) y protección mutua; como también se unen las personas alrededor de un guía, ante el peligro, miedo y ansiedad; pues individualmente no puede resolverse sus problemas.
- El líder posee sus propios valores y es auténtico en confrontarlos con la realidad, impone sus ideas, porque significan transformación y beneficio para la humanidad.
- En todo trabajo que emprende el líder busca una alta calidad en el desarrollo de la tarea, con espíritu colectivista y un ansia inagotable de cambio y perfección.
- El líder con su pensamiento y organización se adelanta al futuro, al porvenir teniendo siempre una concepción científica del mundo.
- El líder en sus sueños tiene optimismo, fe y esperanza, mucha perseverancia, llegando al éxito deseado.
- El líder vence al miedo, con la acción, pues solo existe en nuestra mente.

Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.

2.3.2 El Director

(Landolfi, 2010) Al igual que se ha definido que es un líder, se va a definir que es un director, puesto que al ser un líder, se ha podido establecer que debe ser un directivo también, y para ello se partirá de la etimología de director, la cual proviene del latín del director aludiendo a quien dirige, y a su vez dirigir proviene del vocablo latino “dirigere”,

¹¹ Que se educa o instruye por sus propios méritos. Fuente: Diccionario Espasa Calpe 2005.

y significa ordenar en muchas direcciones, por lo cual su tarea es básicamente administrativa.

(Castillo, 2004) El término director se refiere a aquella persona que tiene a su cargo la dirección de diferentes organismos o instituciones tales como una empresa, un negocio, una compañía de teatro, un establecimiento educativo, un equipo de fútbol, entre otros. Su principal cometido entonces será la dirección, dirigir al personal o los individuos que se encuentran a su cargo y guiarlos de la mejor manera posible hacia la satisfacción del objetivo fijado. El director es sobre quien recaerá la responsabilidad total de la actividad que dirija, es decir, si salen las cosas bien el será el responsable caso contrario será el último responsable que no haya sido así.

El director es entonces aquel que manda, suponiendo una relación de mando-obediencia; es quien ordena, guía y dispone un emprendimiento. Así existen directores en escuelas y otros institutos de enseñanza directores médicos, directores de tesis, directores teatrales, de cine o de orquesta, directores de museos, entre otros.

Para ejercer correctamente el rol de director se requiere capacidad de liderazgo, preparación acabada sobre el tema que se dirige, empatía e inteligencia social y crítica, carácter estable y sereno, y dominio de su persona. Muchas veces los cargos directivos recaen en personas que los obtienen por concursos en base a sus méritos y capacidades personales; y en otros solo por la antigüedad, sin tomar en cuenta si están preparados para la tarea. Es importante que se designe a la persona que reúna las condiciones antes expuestas, pues de lo contrario, puede tener consecuencias negativas, tanto a nivel del proyecto o institución que se dirige, como a nivel personal, para el directivo, pues puede constituir una sobre exigencia y generarle stress.

2.3.2.1 Diferencia entre directivo y líder

(Castillo, 2004) El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven.

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

A diferencia de la dirección, el liderazgo tiene que hacer frente al cambio. Parte de la razón de que haya resultado tan importante en los últimos años es que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más fluctuante. El cambio tecnológico más rápido, la mayor competencia internacional, la desregulación de los mercados, el exceso de capacidad de los sectores que hacen uso intensivo del capital, un inestable cartel del petróleo. Cada vez son más necesarios los grandes cambios para sobrevivir y competir eficazmente en este nuevo entorno. Un mayor cambio exige siempre un mayor liderazgo.

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo.....creo que es imposible.

2.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

(Vásquez, 2005) Se puede establecer que los valores son propiedades reales que sustentan a algo o alguien, y sin las cuales no se daría éste, sólo son valiosas potencialmente y para actualizarse y convertirse en propiedades valiosas efectivas, es indispensable que el objeto se encuentre en relación directa con el hombre social, con

sus intereses y necesidades, ya que de este modo sólo lo que vale potencialmente, adquiere un valor efectivo.



Gráfico # 3 Aprender a convivir en paz desde la primera infancia, bajado de internet

Además se ha tomado en calidad de referencia el texto de actitudes, valores y normas en la Educación Física y el Deporte (Prat Grau & Soler Prar, 2003), dentro del cual las autoras mencionan algunos conceptos como los siguientes:

- (Lucini, 1992) Los valores son proyectos globales de existencia (individual / social) que se instrumentalizan en el comportamiento individual a través de las vivencias de las actitudes y el cumplimiento consciente de unas normas.
- (Bolívar, 1992) Los valores son ideales abstractos que representan las creencias de una persona sobre los modelos e ideales de conducta y sobre los fines últimos. Los valores son auto concepciones que el individuo tiene de sí mismo, de los demás y del resto del mundo, para las cuales elige y actúa de una determinada manera.
- (Bolívar, Valores en la educación, 1995) Los valores son creencias duraderas en las que un tipo específico de conducta o estado final de existencias es personal o socialmente preferible a otro opuesto. Un sistema de valores es una organización de creencias.

Según estas definiciones, entonces, se puede establecer que el ser humano tiene una naturaleza indeterminada. Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales.

Como es de conocimiento público, la pérdida de los valores morales forman parte de la crisis que cómo país tercermundista padecemos es, precisamente, la falta de una práctica de valores, cuyas características de universalidad y homogeneidad persistente, redundan en una mejora en nuestra calidad de vida. Se ha decidido vincular con el espacio de la escuela ya que, en ese sentido ella juega un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de los valores presentes en la sociedad, se convierte en el espacio donde se puede empezar el cambio que tantas veces se ha pregonado pero que aún permanece como una utopía.

2.4.1 Valores

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones. Al hablar de valor, generalmente se refiere a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos. Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades. Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

2.4.1.1 Importancia de los Valores

Para tener un detalle más amplio, se ha consultado varias bibliografías de las que se ha tomado como referencia principal el texto de (Yarce, 2004) del cual se puede concluir que una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población ecuatoriana, se configura en el imaginario colectivo como una aguda crisis de valores. Corrupción desenfrenada en las altas esferas políticas (con esto se hace especial alusión a lo ocurrido en la última década del siglo XX), ascenso de la criminalidad, violencia juvenil, las barras bravas, terrorismo, narcotráfico y drogadicción, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, proclividad a la anarquía, impunidad, etc.



Gráfico #4 Fomentar los valores desde la infancia permite ser buenos ciudadanos, Imagen bajada de internet

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen una raigambre social muy compleja.

Definitivamente la sociedad ecuatoriana en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos, la "globalización", la revolución tecnológica (Internet, cable,

celular, etc.) la libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.

Es necesario consolidar de una forma uniforme las enseñanzas tanto del hogar como de la escuela, ya que el desarrollo de la personalidad en el individuo, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida y en casa, pero esto se consolidará en el día en que ingrese a la escuela donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

3 PROCESO METODOLÓGICO

El centro educativo en donde se ha desarrollado la investigación, es de carácter público, el cual se encuentra ubicado en la provincia de Tungurahua, cantón Tisaleo, caserío Santa Lucía Bellavista, fue fundado en el año 1980, con el nombre Escuela Fiscal “Mayaicu”, y hasta la actualidad se encuentra en funcionamiento bajo los requerimientos legales del Ministerio de Educación del Ecuador, desarrollando así sus actividades por treinta años consecutivos con sus respectivos avances tanto en aspectos académicos, como sociales y físicos.

La jornada de enseñanza aprendizaje normal de sus estudiantes es matutina, cabe aclarar que en la actualidad de acuerdo a disposiciones del Gobierno Ecuatoriano, los docentes de la institución, al igual que de todo el país se encuentran cumpliendo una jornada de trabajo de ocho horas diarias, las mismas que se han venido cumpliendo a partir del año lectivo 2011-2012, y dentro de ellas se encuentran las seis horas de las jornadas normales de trabajo académico, y durante la diferencia del tiempo los docentes, autoridades y resto de miembros de la institución laboran en actividades de recuperación pedagógica, planificaciones de labores, entre otras actividades.

En lo referente a la enseñanza impartida dentro de la institución se ha podido evidenciar que se basa en el modelo pedagógico Cognitivo-Constructivista, ya que tiene como finalidad proporcionar el cambio intelectual, transformación de conciencia y de actitudes en los miembros de la comunidad educativa, esto se busca alcanzar a través del desarrollo del conocimiento de los niños y niñas, así como la práctica docente, aplicación de instrumentos de investigación de carácter teórico y práctico creado para reproducir idealmente el proceso de enseñanza-aprendizaje.

3.1 Participantes

La investigación se desarrolló en la Escuela Fiscal “Mayaicu” de la provincia de Tungurahua, cantón Tisaleo, caserío Santa Lucía Bellavista la cual tiene como finalidad proporcionar a los niños de la comunidad una Educación Básica para servir a la sociedad, presta sus servicios en la sección matutina, con los niveles de Educación Inicial y Básica de primero a séptimo año.

La institución cuenta con 270 estudiantes en los diferentes años, con un director que forma parte además del personal docente de 17 maestros con nombramiento y contratado.

Para el desarrollo de la investigación en calidad de participantes, se ha tomado al personal directivo, docentes, padres de familia, estudiantes de la institución, ya que ellos constituyen la base fundamental para obtener información de forma directa así poder aplicar la respectiva triangulación del proceso investigativo que se ha efectuado, y se ha tomado del total la muestra de la siguiente forma:

Tabla Nro. 1.

Participantes en el proceso de investigación

Detalle	cantidad
DIRECTIVOS	1
DOCENTES	17
ESTUDIANTES	20
PADRES DE FAMILIA	15

FUENTE.- Escuela Fiscal "Mayaicu", Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

3.1.1 Personal directivo de la institución

Tabla Nro. 2.

Personal directivo de la Institución clasificado por género y edad

SEXO	EDAD	# PERSONAS	%
MASCULINO	45 años	1	100

FUENTE.- Escuela Fiscal "Mayaicu", Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

Dentro de la escuela fiscal "Mayaicu" se ha identificado que en calidad de personal directivo, se encuentra un Director, el mismo que tiene 45 años de edad, y con su

respectiva experiencia en el ámbito educativo, él es el responsable de todas las actividades realizadas de forma institucional ante las autoridades educativas, por lo cual busca apoyarse en los docentes de la institución para así alcanzar los objetivos que se establezcan dentro de la misma.

3.1.2 Docentes de la institución

Para tener un mejor detalle del personal docente que conforma la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se ha elaborado tablas con la clasificación de acuerdo al sexo, edad, y títulos académicos que poseen, y para ello se va a tener en cuenta para su análisis se involucra al número total de docentes que laboran en la institución, es decir diecisiete.

Tabla Nro. 3.

Personal docente de la escuela fiscal “Mayaicu” clasificados por género

GÉNERO	# DE PERSONAS	%
Femenino	15	89
Masculino	2	11
Total	17	100

FUENTE.- Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

De acuerdo a la investigación realizada en la Escuela Fiscal “Mayaicu” del caserío Santa Lucía, perteneciente al cantón Tisaleo de la provincia de Tungurahua, se ha podido determinar que el personal que labora en la misma de acuerdo al sexo, predomina el sexo femenino, es decir que de las diecisiete personas en calidad de docentes, las quince son mujeres y apenas dos son hombres, esto nos indica que en ésta institución existe mayor concentración del género femenino, con un 89% y el género masculino con apenas el 11% de la población.

Tabla Nro. 4

Personal docente de la escuela fiscal “Mayaicu” clasificados por EDAD

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	# DE PERSONAS	%
26-30	2	12
31-35	2	12
36-40	2	12
41-45	6	35
46-50	4	23
Más de 50 años	1	6
Total	17	100

FUENTE.- Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

En lo referente a las edades de los docentes que laboran en la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se ha podido identificar que los rangos de edades de los mismos se encuentra desde los veinte y seis años hasta más de cincuenta años, a lo cual según los establecido en la tabla de síntesis de resultados se puede ver que la mayor concentración de las edades de los docentes se encuentra entre los cuarenta y cinco años de edad representando así el 35%, luego se encuentra seguido del rango de edad de cuarenta y seis a cincuenta años representado por el 23%, en el intervalo de edades de veinte y seis a treinta años, así como de treinta y uno a treinta y cinco y de treinta y seis a cuarenta años de edad de los docentes se ha podido ver que existe una similitud de datos entre cada uno de los rangos citados, como es que en cada uno de ellos se encuentran representados por el 12%, y mientras que los de menor edad en la institución son docentes que se encuentran en un rango de edad de más de 50 años siendo así el 6% de la población docente.

Tabla Nro. 5.

Personal docente de la escuela fiscal “Mayaicu” clasificados por títulos académicos

NIVEL DE FORMACIÓN	# DE PERSONAS	%
Profesor Primario	4	23.5
Licenciatura en Educación Básica	3	17.6
Licenciatura en Ciencias de la Educación.	8	47.1
Doctorados en Ciencias de la Educación	2	11.8
Total	17	100.0

FUENTE.- Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

Al realizar el análisis de los docentes que laboran en la Escuela Fiscal “Mayaicu” en lo referente a la clasificación de acuerdo a los títulos académicos obtenidos, se identifica que en un alto porcentaje se encuentran que tienen título de Licenciatura en Educación, siendo así el 47.1% , seguido de los que tienen la profesionalización primaria, representando el 23.5%, quienes poseen título de licenciatura en Ciencias de la Educación que es el 17.6%, y apenas el 11.8% poseen título de Doctorado en ciencias de la educación, lo cual nos indica que la totalidad de los docentes se encuentran directamente relacionados con la educación y son personas que ejercen su profesión en base a sus conocimientos adquiridos y los han ido perfeccionando a través de nuevas capacitaciones y formaciones adquiridas.

3.1.3 Estudiantes de la escuela fiscal “Mayaicu”

En lo referente a la población estudiantil de la escuela Fiscal “Mayaicu”, se cuenta con un total de doscientos setenta y dos estudiantes, los cuales se encuentran conformando desde el nivel inicial hasta el séptimo año de educación básica, el rango de edad de los niños de la institución va desde los tres años, que conforman el nivel inicial, hasta catorce años que son algunos niños que se encuentran cursando el séptimo año de educación básica, aunque la edad escolar para la culminación del año citado, es de

doce años, existe en la institución algunos niños que por varios motivos personales no han podido ingresar a tiempo o que ha existido retiro el algún año de estudio.

Tabla Nro. 6.

Estudiantes de la escuela fiscal “Mayaicu” clasificados por SEXO

SEXO	# DE ESTUDIANTES	%
MASCULINO	124	46
FEMENINO	148	54
Total	272	100

FUENTE.- Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

Basándonos en la tabla anterior, en la cual se analiza la población estudiantil de la escuela fiscal “Mayaicu”, de acuerdo al sexo, se ha podido identificar que, del número total de estudiantes que es doscientos setenta y dos, siendo el 46% de la población de sexo masculino y el 54% son de sexo femenino, a lo cual se puede concluir que predomina en calidad de género de los estudiantes el femenino.

Tabla Nro. 7.

Estudiantes de la Escuela Fiscal “Mayaicu” Clasificados por EDAD

AÑOS	# DE ESTUDIANTES	%
3 - 4	22	8
5 - 6	61	22
7 - 8	78	29
9-10	42	15
11-12	59	22
Más de 12	10	4
Total	272	100

FUENTE.- Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

Para identificar las edades de los niños de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se ha realizado la investigación en cada uno de los años de Educación Básica, y basándonos en la tabla de la parte superior, se ha podido identificar que las edades van desde los tres años hasta los catorce años de edad, los cuales se encuentran repartidos de la siguiente forma, en edades de tres a cuatro años, son el 8%, de cinco a seis años, representan el 22%, los niños de siete a ocho años, son el 29% de la población estudiantil, de nueve a diez años, se cuenta con el 15%, en lo referente a los niños de once a doce años representan el 22% y una población de niños en edad superior a los doce años, representan el 4% .

Con el detalle, se ha podido identificar, que la mayor concentración de niños en la institución se encuentra en las edades de siete y ocho años.

Tabla Nro.8.

Estudiantes de la escuela fiscal “Mayaicu” clasificados por años de educación básica

AÑOS DE E.G.B	# DE ESTUDIANTES	%
INICIAL	16	6
PRIMER AÑO	18	7
SEGUNDO AÑO	31	11
TERCER AÑO	39	14
CUARTO AÑO	30	11
QUINTO AÑO	32	12
SEXTO AÑO	36	13
SÉPTIMO AÑO	70	26
Total	272	100

FUENTE.- Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

En la tabla anterior se ha podido apreciar la distribución de la población estudiantil de la escuela Fiscal “Mayaicu”, a través de los años de Educación que posee la institución,

en la que se puede identificar que los años de educación básica van desde el nivel inicial hasta el séptimo año, siendo la mayor concentración de estudiantes en el séptimo año, representando así el 26%, los cuales se encuentran repartidos de forma equitativa en dos paralelos y es por ello que se ha tomado en calidad de muestra a los estudiantes que forman parte de éste año.

3.2 Materiales e Instrumentos

Para proceder a la recolección de la información dentro de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se ha decidido aplicar los instrumentos de recolección de la información, como son los siguientes:

- Encuesta
- Entrevista y
- Observación directa

ENCUESTAS

Con respecto a las encuestas, se la ha realizado al personal directivo de la institución, a los docentes, padres de familia y niños de la escuela Fiscal “Mayaicu”, lo cual servirá de base para la toma de decisiones en el desarrollo del trabajo, así como también para mejorar el clima escolar en la institución.

▪ OBJETIVO:

El objetivo primordial de la aplicación de las encuestas al personal y miembros de la institución, es para obtener de forma directa la información proporcionada de parte de ellos, puesto que con la información receptada se puede entender de mejor manera el clima laboral y educativo de la institución.

▪ PARTES DE LA ENCUESTA

Una vez que se ha identificado el número de personas a encuestar, se ha procedido a diseñar el instrumento de recolección que en éste caso es la encuesta, la misma que ha sido diseñada con las siguientes partes:

- encabezado de identificación,
- instrucciones para la persona encuestada

- contenido de preguntas, las mismas que tienen el tipo de categorizadas, en las cuales se encuentra como indicadores, siempre, a veces y nunca.

Para visualizar de mejor forma lo detallado, se puede ver en el apéndice 1. el formato de encuesta dirigido al personal directivo de la institución, en el apéndice 2, el formato de encuesta para el personal docente y en el apéndice 3, el modelo para los estudiantes de la Escuela Fiscal “Mayaicu”

ENTREVISTA

La entrevista es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas, como son el entrevistador y el entrevistado, para obtener una información, una opinión o para con ello conocer de mejor manera la personalidad de alguien, se debe tener en cuenta que quienes son los destinatarios son los miembros de la institución o público que está pendiente de la entrevista.

La información que se recopila a través de éste instrumento será la proporcionada por parte de señor Director de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, misma que, al igual que la encuesta, será un eje para la toma de decisiones del trabajo y la identificación de los puntos fuerte y débil de la institución.

▪ **OBJETIVO:**

En calidad de objetivo primordial de éste tipo de instrumento, es el obtener la información necesaria para el mejor apoyo y desempeño del trabajo de investigación a través de mantener un contacto de forma directa con la persona a entrevistar, lo cual permitirá identificar la realidad de la forma de expresión de la autoridad de la institución.

▪ **PARTES DE LA ENTREVISTA**

Toda entrevista siempre debe tener tres partes primordiales, como son:

- presentación,
- aplicación de la preguntas y
- conclusión.

En lo referente a la *presentación*, el entrevistador debe iniciar realizando su presentación personal, además que debe ser claro en expresar el motivo de su presencia.

Con respecto a la *aplicación de preguntas*, previo a ello el entrevistador debe tener preparado las preguntas que aplicará en su investigación, lo cual obtendrá a manera de conversación con el entrevistado para así mantener un clima tranquilo, sin la necesidad de que exista presión para la respuesta proporcionada de su parte.

Y una vez que, se haya realizado lo pasos anteriores, el entrevistador debe expresar a manera de *resumen* lo expresado por parte de su entrevistado, y así luego de ello proceder a dar el agradecimiento por la colaboración para el desarrollo de la entrevista.

OBSERVACIÓN DIRECTA

Éste es un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación. Para la observación, se utilizará una guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

En éste instrumento de recolección, se lo ha realizado para así poder ver el clima laboral de forma directa, para ello, se ha realizado observación durante los meses de Junio, Julio, parte del mes de Agosto, y del nuevo año lectivo los meses de Octubre, Noviembre, Diciembre y Enero a los diferentes miembros de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, además de realizar la observación de forma directa de los instrumentos curriculares de la institución, como son:

- Plan Educativo Institucional (P.E.I)
- Reglamento Interno
- Manual de Funciones
- Plan Curricular Institucional (P.C.I)

Para la elaboración del marco teórico, se utilizó las siguientes técnicas: lectura comprensiva, resúmenes, análisis, síntesis y argumentación de diferentes libros, e información puesta en Internet como Blogs, base de datos y archivos planos con información relevante y actualizada de la Web.

3.3 Método y procedimiento

Para el desarrollo del presente proyecto se ha tomado como objeto de estudio a la Escuela Fiscal Mixta “Mayaicu”, dentro de la misma que se cuenta un universo total de diecisiete docentes, doscientos setenta y dos estudiantes, de los cuales ciento veinte y cuatro son niñas y ciento cuarenta y ocho son niños, así también, los padres de familia con un número total de ochenta y cinco.

La investigación es exploratoria, toda vez que éste tipo de análisis se utiliza cuando se buscan hechos sin prescindir de las relaciones existentes entre las variables, además que se aplica en situaciones en las que casi no se dispone de información investigada con anterioridad, en éste tipo de circunstancias se aplica con la finalidad de ir documentando la investigación, y al no existir una referencia anterior con respecto al tema de estudio se ha considerado lo más oportuno aplicar éste método para irlo desarrollando en la institución y así poder realizar un acercamiento de forma directa con el tema.

Es además de carácter descriptivo, ya que en base a un objetivo que se desea alcanzar, se realiza la investigación para así analizar las características, clasificar e identificar los aspectos que sean necesarios para aplicarlos en el trabajo de estudio, además que comprende la descripción de la estrategia a seguir expresada a través del tipo y modalidad de la investigación, las técnicas, procesos e instrumentos de medición a ser utilizados, así se procederá a realizar la investigación correspondiente a la Gestión, Liderazgo y Valores de la administración en el centro educativo a ser analizado, se lo podrá interpretar basado en la acción del líder en el campo educativo, ya que éste método facilita la explicación y caracterización de la realidad de la gestión en el liderazgo educativo.

Los métodos de evaluación son cualitativo y cuantitativo, ya que dentro de los tipos de estudio tanto exploratorio como descriptivo, se aplica, el cualitativo, toda vez que esto permite identificar las cualidades y realizar un análisis en base a la observación de forma directa en la institución de estudio, así además se aplica el método cuantitativo,

por la necesidad de realizar una cuantificación de los resultados obtenidos tanto en las encuestas como en las actividades relacionadas a la investigación.

Es importante destacar que los métodos de recolección de datos, se pueden definir como: el medio a través del cual al momento de investigar existe la relación entre la persona que investiga con los participantes para así obtener la información necesaria que permita lograr los objetivos de la investigación. De modo que para recolectar la información, se tiene presente que, se realizará la observación directa de los miembros de la institución, al igual que sus actividades, además se aplicarán encuestas para recolectar la información de forma directa de parte de los docentes, padres de familia y estudiantes de la escuela, y como otra técnica se utiliza la entrevista directa, la misma que se encuentra dirigida al Director de la entidad.

En calidad de fuentes de información, que son los documentos, fuentes, instituciones o sistemas de información, puesto que en todo esto se puede fundamentar el conocimiento y compararlo con el objeto de estudio.

Las técnicas e instrumentos que se aplicaron para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, han sido la lectura, los ordenadores gráficos, la observación, el cuestionario y la entrevista. Cada uno de los instrumentos ha permitido un correcto análisis de la información y así tomar las decisiones que necesarias para aplicarlas de una forma eficiente y adecuada en la institución que se ha analizado.

4 RESULTADOS

4.1 Diagnostico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa

Dentro de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, la cual es objeto de investigación de la gestión, liderazgo y valores institucionales, se ha comprobado a través de la observación directa que se cuenta con la suficiente información y documentos de respaldo que permitan a la institución aplicar éstos indicadores, éstos documentos tienen la fecha de actualización a Enero del año 2010 y tienen una vigencia hasta el año 2015, y entre las evidencias que se han podido revisar y analizar se encuentran los siguientes:

4.1.1 Manual de la Organización

(Hernandez Orozco, 2007) El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración, es un medio aplicado dentro de todo tipo de institución para desarrollar el proceso de organización interna, además que éste complementa de forma directa a los organigramas, lo cual en los organigramas sólo se indican las unidades a través de títulos, y en el manual de organización se detalla de forma clara todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

Teniendo como referencia lo citado en el párrafo anterior, y luego de verificar la información física que posee la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se ha determinado que en ella si se cuenta con éste instrumento, y además es utilizado de forma continua, toda vez que mediante su aplicación se puede mantener una correcta organización interna entre todos sus miembros, como es desde la autoridad, que está dada al director del plantel, el área administrativa, área docente, Junta General de docentes, estudiantes y padres de familia; para los cuales se les establece con anticipación a cada uno de ellos sus respectivas responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones que deben cumplir.

Ante lo planteado en los párrafos anteriores, y luego de verificar la documentación existente en la institución se ha podido apreciar que dentro de ella se aplica el manual referente al manual de la organización, y es así que dentro de los objetivos del mismo, *“Controlar y dirigir el conjunto de actividades a desarrollarse por cada uno de los miembros de la institución”*, lo cual se espera alcanzar a través de dar a conocer y cumplir con el manual de funciones.

Además entre los como otra característica de gestión institucional en los objetivos del manual de funciones es el ("Mayaicu", Manual de Funciones, 2010) *“Conocer y aplicar cada uno de los deberes y atribuciones del Director, Junta General de Profesores, Comisiones Especiales y Personal Docente”*

Así se puede entonces, identificar que dentro del Manual de Funciones vigente en la escuela, se puede ver que existe una correcta aplicación del liderazgo, ya que en él se detalla las funciones que la autoridad, es decir, el director, ("Mayaicu", Manual de Funciones, 2010) *“Debe cumplir y hacer cumplir a través de sus funciones de líder de la entidad, como es el guiar, dirigir, asesorar, orientar y controlar la administración del establecimiento”*.

De la misma forma se detalla que al ser el director un líder también debe encargarse de la gestión administrativa en la escuela, y para ello se establece ("Mayaicu", Manual de Funciones, 2010), *“Mantener buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad, y desarrollar planes de mejora continua en conjunto con los miembros de la comunidad educativa en pos de la mejora institucional”*.

En lo referente al personal docente, en aspectos relacionado al liderazgo, se establece que ("Mayaicu", Manual de Funciones, 2010) *“Deben conservar un comportamiento digno y así constituirse frente a sus alumnos como ejemplo permanente del cumplimiento de la puntualidad, responsabilidad y buena presentación”*, también son los encargados de *“Promover y fomentar una permanente integración entre el establecimiento, los padres de familia y la comunidad en general”*

Gracias a la aplicación del manual de funciones, los miembros de la Escuela Fiscal “Mayaicu” tienen claro las condiciones de trabajo internas, así como sus responsabilidades y su respectiva autoridad.

4.1.2 Manual de convivencia

(Webber, 2008) Supone como una práctica y normativa del comportamiento de los seres humanos, su convivencia con la sociedad, sus competencias y actuaciones, y se encuentra directamente relacionado también con el ámbito de trabajo de cada persona.

Teniendo como referencia lo anterior, se ha podido concluir que dentro de toda organización es necesaria su aplicación, puesto que en el mismo se debe detallar la forma de convivencia interna, y más aún al ser en la parte interna de un centro educativo, en donde se forman vidas para un desarrollo tanto profesional como personal, además que para su elaboración se debe tener en cuenta las necesidades y circunstancias en las cuales se desarrollan las actividades de la misma.

Dentro de éste manual en la institución se puede apreciar que se enfoca en los Valores, ya que se detalla en el mismo que (“Mayaicu”, Manual de convivencia, 2010) *“La escuela se encuentra enmarcada en lo que manifiesta la constitución, el avance y el desarrollo social, está comprometida al servicio de los niños y niñas de todos los estatus sociales, y de ésta manera lograr una sociedad más justa y humana, ya que la institución es promotora de paz, igualdad, reconocedora de las diferencias individuales de los educandos, teniendo debilidades, y también potencialidades: de verdad, sencillez, sentido de ayuda y unión a las familias y con una correcta interacción entre sus miembros”*

De la misma forma se detalla a través de éste documento que la institución tiene también como fin la formación en valores de sus niños y niñas, inculcándoles los siguientes valores morales:

- Honestidad, honradez y solidaridad
- Responsabilidad y libertad

- Criticidad y creatividad
- Calidez afectiva y amor

Es así además que en el ámbito educativo, se constituye en un complemento, en el cual se debe incorporar de forma usual, puesto que tiene como objeto principal la interpretación de lo que está bien y lo que está mal en una conducta humana.

4.1.3 Plan Estratégico

En el plan estratégico de una institución se manifiesta el conjunto de medidas y acciones que propone la propiedad de una institución y gestiona la dirección, para alcanzar los objetivos y fines relativos a su crecimiento y permanencia en el tiempo. Además que para tener posibilidades de éxito en su aplicación éste debe basarse en un conocimiento previo de las condiciones objetivas del entorno, es decir el nivel macroeconómico que lo rodea y al cual se encuentra perteneciendo, y de las condiciones internas de la escuela, dentro de los cuales se considera el entorno microeconómico con sus propios recursos y capacidades.

Tomando como un ideal para la educación los aspectos administrativos, pedagógicos, económicos e interdisciplinarios, así como políticos, se ha considerado necesaria la aplicación de un plan estratégico en cada institución educativa, el cual se ha podido visualizar de forma física que en la Escuela Fiscal “Mayaicu”, si se cuenta con éste instrumento, el mismo que se lo desarrolla desde el nivel micro, como es el Aula de clases de cada docente, para luego ser incorporados en un Plan Estratégico general realizado por parte de la comunidad Educativa, en el cuál se establecen políticas de desarrollo, la administración de servicios y el financiamiento de los programas educativos.

4.1.4 Plan Operativo Anual

(Roche, 2005) El POA es un instrumento básico de gestión de una organización, puesto que en él se incluyen todos los proyectos a desarrollar por la organización en un año o en una temporada establecida. Es la guía de gestión de la organización.

Éste es un documento aplicado en todo tipo de instituciones, en el que se enumeran por parte de sus responsables o representantes legales los objetivos a conseguir durante el periodo que se está realizando la planificación, éste además debe estar alineado directamente con el Plan Estratégico de la institución y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad o departamento de forma interna.

(Pico Lozada, 2012) Por ende en el sector educativo, los Planes Operativo Anuales se los realiza basándose en el periodo académico que se encuentren, ya para el estudio, en la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se lo ha efectuado en el año lectivo escolar 2011-2012, además que se lo debe aplicar debido a que cada una de las áreas, así como años de educación básica, deben cumplir con las respectivas planificaciones de los objetivos que se desean alcanzar, y es así pues que en él se presentan de forma detallada los aspectos planificados estratégicamente en las aulas de clase, y así cumplir con los objetivos a los cuales se desea llegar y se encuentren enmarcados de forma global en la institución.

Al realizarse en análisis del POA dentro de la Escuela Fiscal “Mayaicu” se ha establecido que lo aplican de forma continua y según cada año escolar, y para así identificar cada una de las acciones a realizar.

4.1.5 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

(Pico Lozada, PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, 2012) El PEI es un instrumento de gestión de la Escuela Fiscal “Mayaicu” cuya función es articular el trabajo pedagógico e institucional, orientando, de manera complementaria, autónoma y participativa, en el mediano y largo plazo, hacia el logro de aprendizajes de calidad y al desarrollo de los objetivos estratégicos del sistema educativo. El PEI se lo desarrolla

entre todos los miembros de la institución educativa y se lo aprueba por la Junta General de Profesores, después de recibir la opinión favorable del Consejo Escolar. Se envía sólo la primera vez, o cuando se modifique, al Órgano Intermedio del Ministerio de Educación, el que adoptará medidas específicas dirigidas a estimular los proyectos más innovadores y viables.

Gracias al compromiso de todos los miembros de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se puede hacer viable la misión del establecimiento en forma sistematizada, lo cual requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes además que mediante el uso y aplicación de éste, se puede conocer y priorizar los problemas de la entidad, según el orden de importancia, asimismo se permite plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista y en el largo plazo, para la solución de los problemas principales y prioritarios.

El PEI permite a la Escuela Fiscal “Mayaicu”, elaborar los planes estratégicos y metas precisas que a corto, mediano y largo plazo se harán realidad, así como tomar decisiones adecuadas durante la implementación de los proyectos específicos e incluso durante todo el proceso de la planificación estratégica, y al ser el tiempo de proyección de cinco años, es decir a partir del año 2010 al año 2015, se espera cumplir de una forma clara y oportuna con el mismo.

4.1.6 Reglamento Interno y Otras Regulaciones

En lo referente al Reglamento Interno y otras regulaciones que ayuden y permitan mantener un control de forma interna para la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se identifica que si cuenta con éstas herramientas como son el Manual de Funciones, el Código de Convivencia, los cuales permiten que dentro de la institución se tenga de forma clara las acciones de Liderazgo, Gestión y Valores de cada una de las áreas y responsables de las aulas, como son los docentes, el director, además que con la aplicación de éstas herramientas son normativos se busca la vinculación de forma directa con cada uno de

los miembros de la comunidad educativa, con ello se integran además a los Padres de Familia, estudiantes y representantes de cercanos de la comunidad.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA

4.2.1 Misión y Visión

MISIÓN

Misión Institucional

("Mayaicu", Misión y Visión institucional, 2010) "La Escuela Fiscal "Mayaicu" tiene como misión satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad de Santa Lucía Bellavista del cantón Tisaleo, mediante el desarrollo humano y profesional de sus docentes, cuyos logros se reflejan en una sólida formación de sus alumnos quienes egresan habilitados para continuar la Educación Básica en nuestro cantón o fuera de él".

Luego de haber revisado y analizado la misión de la Escuela Fiscal "Mayaicu", se ha podido establecer que ésta se basa en el liderazgo y valores tanto para los docentes, como para los estudiantes, ya que la institución busca apoyar la sólida formación de los niños y niñas del sector, así como impulsar el desarrollo de los docentes y la comunidad que los rodea.

VISIÓN

Visión Institucional

("Mayaicu", Misión y Visión institucional, 2010) "La Escuela Fiscal "Mayaicu" se caracteriza por ser una institución en desarrollo, encaminada a satisfacer las demandas de la comunidad educativa y siempre dispuesta a mejorar la calidad de la educación. Durante los cinco años, consolidaremos su prestigio ubicándola en un sitio destacado, gozará de respaldo, de apoyo y reconocimiento de la comunidad y de sus autoridades,

ampliará su cobertura y entregará a la comunidad alumnos críticos y creativos que se involucren en la nueva sociedad, con un desarrollo psico-social armónico capaces de continuar sus estudios”

En lo referente a la Visión al realizar el análisis, con respecto a las áreas de gestión, liderazgo y valores, se ha podido identificar que se encuentra vinculada a éstos aspectos, puesto que a través de la mejora educativa se desea también brindar a sus estudiantes inicios de formación en liderazgo y valores, así como también se desea impulsar la vinculación con la comunidad y autoridades del sector, aplicando así la gestión, y de esta forma apoyar al crecimiento educativo de los niños y niñas del sector.

4.2.2 Organigrama

Dentro de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, al ser una institución de carácter legal, que se desarrolla las actividades con el apoyo de varias personas que la conforman, cuenta dentro de su documentación con un organigrama elaborado directamente por los miembros de la misma, el cual se ha podido evidenciar dentro del Proyecto Educativo Institucional, el cual se lo presenta sea través de un organigrama estructural de forma vertical, en el cuál se inicia por la autoridad, para así proceder a visualizar los niveles de apoyo como son secretaria, contadora, comisiones varias, Junta General de Profesores y auxiliar de servicios.

Como se puede observar a continuación el organigrama, en la Escuela Fiscal “Mayaicu” existe una rigidez en la estructura organizativa, aún se mantiene un régimen de educación tradicional, la dirección unipersonal presenta un nivel jerárquico autoritario, claramente se distingue la dependencia de los diferentes departamentos que lo conforman, da a entender que la autoridad ordena y los demás cumplen ordenes simplemente, tienen una función específica, la comunicación es deficiente, vertical, unidireccional.

Se debe incorporar la participación democrática de los protagonistas para establecer mayores niveles de congruencia interna; es decir que se plantee el reto de hacer coincidir la realidad institucional con los planteamientos de su modelo educativo,

articulando conscientemente el espacio de acción abstracta, sus procedimientos metodológicos, explicaciones, finalidad sociológica, estructura institucional, sistema social y finalidades institucionales.

De esta manera se conseguirá que toda la comunidad educativa se responsabilicen de su propio desarrollo y del de la comunidad, por lo tanto estudiantes y padres de familia estarán incluidos en calidad de corresponsables de los procesos comunitarios y de los productos de esos procesos.

Organigrama Estructural de la Escuela Fiscal “Mayaicu”

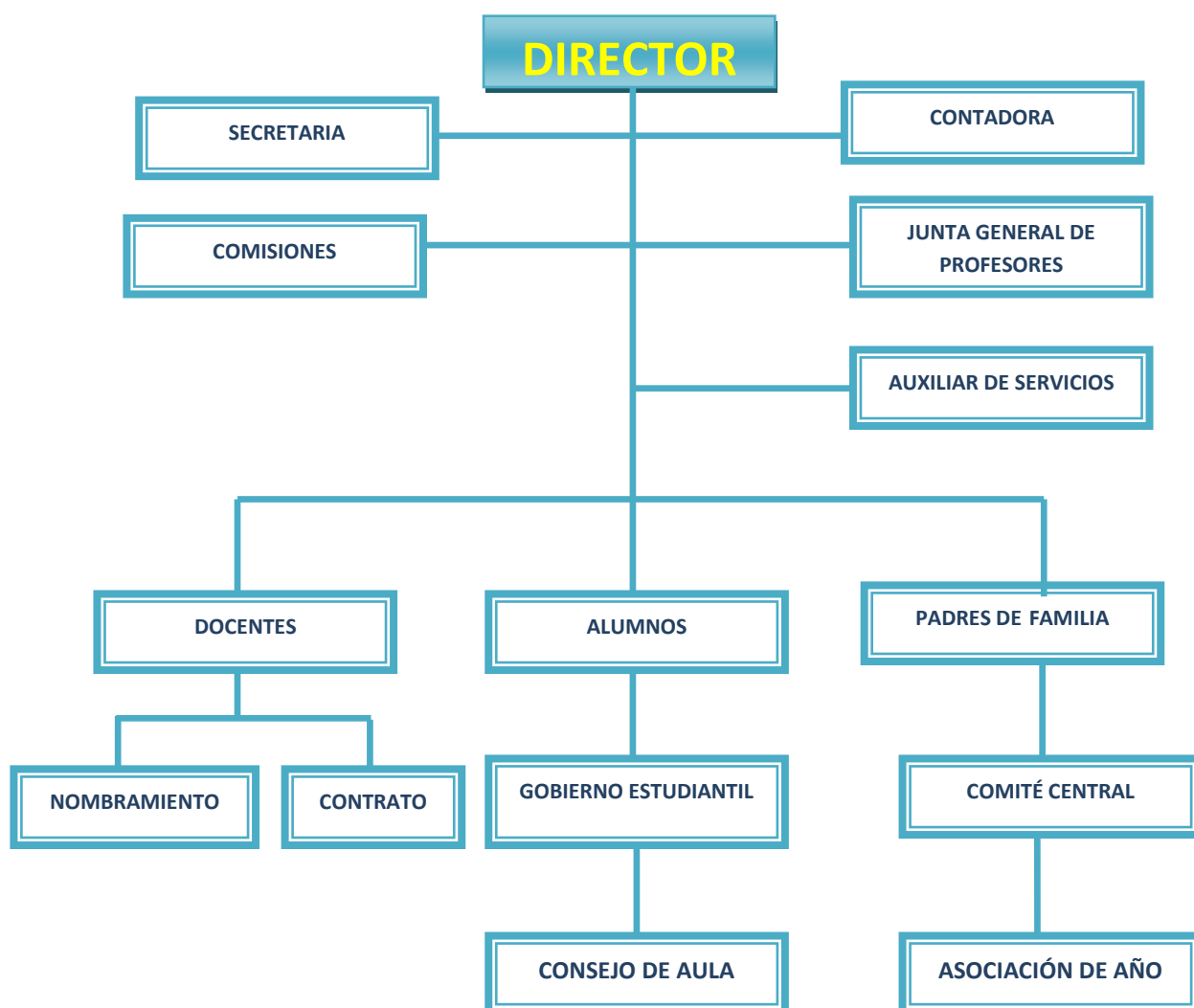


Gráfico # 5 Fuente: Libro de Actas 2010-2011 y Manual de Funciones Escuela Fiscal “Mayaicu”

4.2.3 Clima escolar y convivencia con valores

4.2.3.1 Dimensión Pedagógica Curricular y Valores

Sabiendo que el Modelo Pedagógico es el medio funcional del P.E.I, para propiciar su cambio intelectual, la transformación de conciencia y el cambio de actitudes requeridas en los miembros de la comunidad educativa para alcanzar la innovación que aspiramos, se ha establecido un proceso de replanteamiento y reconstrucción de todas las teorías y los paradigmas que sustentan nuestro modelo pedagógico. Es la representación de las relaciones que predominan en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Por lo tanto se ha podido evidenciar que el modelo pedagógico educativo que se aplica en la Escuela Fiscal “Mayaicu” es el **COGNITIVO-CONSTRUCTIVISTA**, que corresponde a las aspiraciones y necesidades de nuestra institución y que tiene las siguientes características:

Humanista: Se ubica dentro de la corriente filosófica del personalismo humanista. La persona humana es el centro del quehacer educativo.

Participativo: Posibilita que el educando sea un elemento activo, participativo en todo el proceso educativo.

Democrático: Busca educar en democracia para la búsqueda de una sociedad que mejore su calidad de vida, plantea una educación intercultural.

Integral: Postula el desarrollo integral del educando.

Interaccionista: Cree en la construcción del conocimiento por la interacción entre la experiencia sensorial y el razonamiento indispensables entre sí.

Axiológico¹²: Plantea una educación en valores.

¹² Teoría crítica de los valores. Diccionario Espasa Calpe 2005.

Constructivista: Porque en sus modelos de aprendizaje el alumno es el actor principal de su propio aprendizaje.

Su ideario institucional se sintetiza en diez principios:

- ❖ Una educación laica
- ❖ Una educación para el cambio
- ❖ Una educación dialógica
- ❖ Una educación para la autonomía
- ❖ Una educación para la democracia
- ❖ Una educación para la práctica de la crítica
- ❖ Una educación para la solidaridad
- ❖ Una educación para el trabajo
- ❖ Una educación para la práctica de la libertad
- ❖ Una educación para la paz

En síntesis, se puede entonces establecer que dentro de la institución investigada, cuenta con la presencia del modelo cognitivo-constructivista, a través del cual permiten que sus estudiantes adquieran ciertas destrezas para su aprendizaje, como son los valores impartidos por los docentes, la capacidad de aplicar el razonamiento y no ser únicamente receptivos.

4.2.3.1.1 Dimensión organizativa operacional y valores

En lo referente a la dimensión Organizativa Operacional dentro de la institución educativa que se realiza el análisis de Liderazgo, Gestión y Valores, se enmarca en los perfiles establecidos en los apartados anteriores, mismos que van a ser desarrollados y potencializados tanto por el educando, el docente, padres de familia, directores con el fin de resaltar los roles a cumplirse en el proceso de enseñanza-aprendizaje

PERFIL BÁSICO DEL EDUCANDO

Los estudiantes de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, al culminar el Séptimo año de educación básica, se espera que posean los siguientes rasgos fundamentales:

- Desarrollo como un niño libre y participativo.
- Comprometerse con los valores morales, cívicos y forjadores de una sociedad democrática y humanística.
- Expresarse libre e imaginariamente
- Tener un pensamiento crítico y creativo, capaz de analizar los elementos y componentes de la realidad.
- Asumir una actitud de liderazgo
- Poseer alto sentido de pertenencia y autoestima
- Relacionarse fraterna y solidariamente con sus semejantes
- Ser democrático en su intervención activa y directa como miembro de un grupo.
- Demostrar una actitud de servicio a todas las personas.
- Defensor de los derechos de los niños.
- Tener un ideal de vida
- Demostrar capacidad de autocontrol y dominio de sí mismo.
- Asumir una actitud de respeto y alto sentido de responsabilidad

PERFIL BÁSICO DEL DOCENTE

Con respecto a los docentes que laboran en la institución, para que se desarrollen de la mejor manera dentro de sus aulas, deben demostrar de forma general poseer:

- Interés por la docencia
- Actitud dinámica y optimista
- Equilibrio emocional
- Apertura a las ideas de las demás personas
- Flexibilidad ante las circunstancias
- Aptitud para el trabajo participativo
- Objetividad
- Imparcialidad

- Aptitud crítica y participativa
- Capacidad de interacción y apertura al entorno
- Capacidad para desenvolverse como comunicador social, organizar y conducir reuniones.

PERFIL BÁSICO DEL PADRE DE FAMILIA

Al igual que los estudiantes y los docentes que forman parte directa del proceso de enseñanza-aprendizaje, es necesario además que el padre de familia tenga un involucramiento en las actividades de los niños, por lo cual se espera sean las siguientes:

- Demostrar interés por la educación de sus hijos
- Asumir una actitud favorable para los trabajos de la institución
- Tener objetivos comunes
- Predisposición para el trabajo comunitario
- Tener actitud de superación
- Luchar en la búsqueda de solución de problemas
- Expresarse libre y de manera autónoma
- Tener un alto espíritu de educar con el ejemplo
- Valor al trabajo como una auto-realización
- Padres comprometidos con valores

PERFIL BÁSICO DE LOS DIRECTIVOS

- Capacidad de liderazgo
- Relacionarse fraternalmente con los maestros, padres de familia y miembros de la comunidad
- Sensible ante los problemas de los demás
- Demostrar responsabilidad y capacidad de auto-gestión.

PERFIL DE LA INSTITUCIÓN

- Innovadora
- Participativa
- Democrática
- Sólida estructura organizacional

PERFIL DE LOS APRENDIZAJES

- Aprendizaje técnico-práctico
- Aprendizajes significativos

4.2.3.2 Lo aprendido le sirve para desenvolverse en la vida

- Aprendizajes concretos e innovadores
- Aprendizajes integrales y humanistas sustentados en valores.

4.3 ANÁLISIS F.O.D.A

4.3.1 Fortalezas y Debilidades (análisis organizacional)

Al ser un análisis que se debe realizar en la parte interna de la institución en lo referente a las Fortalezas y Debilidades que se presentan en la misma, se tomarán en cuenta aspectos relacionados a Gestión, Liderazgo y Valores propios del desempeño escolar, y para ello se detalla a continuación:

4.3.1.1 Fortalezas

Es una Virtud mediante la cual somos capaces de soportar o vencer los obstáculos que se oponen al bien y a nuestro progreso espiritual, es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquellos productos y servicios que directamente sea realizado por la organización y produzca una ventaja competitiva para ella frente a sus competidores.

4.3.1.2 Debilidades

Se las llama también puntos débiles. Son aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

4.3.2 Oportunidades y Amenazas (análisis del entorno)

El análisis del entorno es una herramienta clave de la gerencia social porque permite realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos sociales, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución-con-éxito de los mismos. También porque contribuye a caracterizar el comportamiento retrospectivo y actual de un determinado sistema u organización.

El análisis del entorno es un instrumento para evaluar la incertidumbre del contexto, que es generada por la impredecibilidad¹³ del comportamiento de las variables y por los mismos cambios que se introducen mediante proyectos innovadores. Ello obliga a la conceptualización de nuevas estrategias de gestión, que requieren de un importante cúmulo de conocimientos sobre las fuerzas del entorno y con respecto a las estrategias de los actores involucrados en ellas.

4.3.2.1 Oportunidades

Son eventos o circunstancias externas y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa.

La oportunidad aparece como el momento o la ocasión propicia para hacer o aprovechar algo.

¹³ Que no se puede determinar antes de que suceda una acción, no se puede prever un resultado. Diccionario Espasa Calpe 2005

4.3.2.2 Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa.

Son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades del los clientes.

4.3.3 MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	
1. FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institución educativa de carácter fiscal organizada legalmente y regularizada bajo las disposiciones del Ministerio de Educación del Ecuador. ▪ Cabal cumplimiento de disposiciones establecidas por parte del Ministerio de Educación, a la institución. ▪ Aplicación de un modelo pedagógico actualizado, que permite que permite un adecuado desempeño de los estudiantes a través del desarrollo de destrezas para participar, investigar, analizar, reflexionar, proponer, criticar y crear su propio conocimiento. ▪ Instalaciones propias adecuadas para el desarrollo de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, y así poder implementar trabajos y actividades de estudio. ▪ Los docentes brindan toda la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechamiento de los vínculos interinstitucionales de entidades externas que brindan apoyo al desarrollo educativo. ▪ Apoyo de parte del Ministerio de Educación en entrega de uniformes y desayuno escolar que permitan mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. ▪ Gracias a los convenios interinstitucionales, se ha podido adquirir equipamiento para las aulas y así implementarlas de mejor manera. ▪ Oportunidad de aplicar en fondos de apoyo por parte del gobierno cantonal, así como de Ministerio de educación para mejorar las instalaciones en lo relacionado a

<p>predisposición al momento de ejecutar las actividades encomendadas por parte de la autoridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo por parte de los docentes en un ambiente de respeto y cordialidad, permitiendo cumplir con la tarea encomendada al equipo. ▪ Participación constante de la institución en actividades sociales desarrolladas por parte de entes gubernamentales y no gubernamentales. ▪ Aplicación de normas y reglamentos de carácter interno, como son el código de ética, manual de funciones. ▪ Priorización y distribución de recursos de acuerdo a necesidades establecidas en consenso general de la institución. ▪ La autoridad y docentes, poseen efectiva toma de decisiones en sus gestiones. 	<p>la infraestructura de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reformas educativas en la Asamblea Constituyente. ▪ La planta docente tiene presupuesto permanente del estado. ▪ El pago oportuno de sueldos al sector del magisterio ecuatoriano. ▪ Evaluaciones docentes para perfeccionamiento educativo a los docentes por parte del gobierno. ▪ Promoción de planes de formación continua de parte del Ministerio de Educación. ▪ Incremento de ofertas de capacitación al personal docente desde el Ministerio de Educación.
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de información respecto a temas relacionados a Gestión Liderazgo y Valores ▪ Falta de un plan de capacitación docente permanente y actualizado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de capacitación permanente a los diferentes miembros de la institución educativa ▪ No contar con el apoyo de padres de familia y el Gobierno.

<p>relacionado a temas de Gestión, Liderazgo y Valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La educación impartida a los estudiantes tiene inconvenientes al momento de aplicarlas al ingreso al nivel secundario. ▪ Ausencia de preocupación de parte de los padres de familia en los momentos en que se necesita trabajar de forma conjunta en la trilogía educativa. ▪ Poca inserción de temas de liderazgo en los estudiantes por parte de los docentes, por falta de conocimiento y materiales didácticos que fundamenten el tema. ▪ Falta de corresponsabilidad en la disciplina por padres de familia y estudiantes. ▪ No existe personal titular en áreas específicas (inglés, cultura física, computación) ▪ No hay suficiente compromiso con la institución. ▪ Falta de difusión a la comunidad educativa del Código de ética. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mala interpretación y aplicación del Código de la Niñez y la Adolescencia. ▪ Deterioro de la imagen de las instituciones educativas fiscales. ▪ Desatención de los supervisores de educación. ▪ Muy débil control por parte de los padres de familia de sus hijos en el aspecto disciplinario y de estudios. ▪ Desinterés de parte de moradores de la comunidad en apoyar a desarrollo educativo del establecimiento ▪ Inconvenientes de aspectos naturales como caída de ceniza volcánica, que no permite una asistencia regular a las clases por parte de los niños.
--	---

4.4 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.4.1 De los directivos

La investigación sobre la gestión y liderazgo educativo, se la ha realizado en la administración de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, dentro de la cual se ha podido evidenciar que se aplica el modelo pedagógico Cognitivo – Constructivista, puesto que se busca incentivar a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, a no ser memoristas, sino, que cada uno vaya formando su conocimiento, así como también ser críticos en aspectos que ellos puedan emitir su propio pensamiento luego de adquirir el conocimiento dado por parte de sus guías o maestros.

Así mismo, los maestros buscan mantener una relación de comunicación estable entre ellos, fluya en el ambiente de trabajo, y poder emitir su criterio en los momentos en que se encuentren ante alguna diferencia de opiniones, es decir, encontrar una estabilidad de criterios entre los maestros, la autoridad y si el caso con los padres de familia que forman parte directa también en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para poder identificar la calidad de liderazgo y gestión se ha realizado una entrevista a la autoridad de la institución de la institución, en la cual, se ha podido apreciar que es una persona que trata de mantener constante comunicación, para lograr entendimientos oportunos y cumplir con los objetivos institucionales, y de ésta manera mantener un buen ambiente de trabajo con sus compañeros, y sobretodo demostrar su capacidad de liderazgo dentro de la institución.

Además que él ha sabido dirigir de una forma adecuada la unidad educativa, puesto que dentro de la misma se ha encargado de desarrollar un reglamento, un código de convivencia y los documentos que sirven en calidad de guía para cada uno de los miembros de la institución. También se ha podido apreciar que, dentro de la institución trata de vincular con mucha frecuencia y de forma continua a todos los participantes de la comunidad educativa, como son los docentes, los estudiantes y los padres de familia, incentivando el respeto, los valores y el trabajo en equipo.

Tabla Nro. 9.

Forma de Organización de los equipos de trabajo en la Escuela Fiscal “Mayaicu”

Forma de Organización	Siempre	A veces	Nunca
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	X		
Coordinadores de área			X
Por grupos de trabajo		X	
Trabajan individualmente		X	

FUENTE.- Encuesta aplicada al director de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

En lo relacionado a la forma de organización de los equipos de trabajo dentro de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se ha tomado los datos en base a las respuestas proporcionadas por parte del señor director de la institución, el cual supo explicar que las funciones organizativas de la misma se fundamentan en reuniones trimestrales, dentro de las cuales se planifican las tareas para cada nivel de educación, así las responsabilidades que deben cumplir las comisiones internas, para luego proceder a las evaluaciones de los avances respectivos que se debían cumplir.

También supo exponer que existen ocasiones en las que las tareas se las reparte en grupos de trabajo, para facilitar su cumplimiento y con ello mantener comunicación entre los docentes encomendados, y para ello, se realiza además rotación en los grupos de trabajo, y en los casos en que se deben cumplir tareas de forma individual, busca elevar el autoestima de sus compañeros al incentivarlos que cumplan una tarea encomendada.

Tabla Nro. 10.

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	100
b. Los resultados obtenidos en la institución	0	0
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

FUENTE.- Encuesta aplicada al director de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

En base a la respuesta obtenida por parte del director de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, con respecto a qué aspectos toma en cuenta en calidad de directivo para medir el tamaño de la organización, ha sido el número de miembros de la institución, puesto que, de acuerdo al número de personas que integran la misma, se puede establecer si es una entidad pequeña, mediana o grande y con ello trabajar en equipos que se encargan de diferentes actividades, y teniendo en cuenta esto, el director de la escuela ha considerado que es una institución pequeña, ya que cuenta con diecisiete personas que la integran.

Tabla Nro. 11.

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	1	100
b. No	0	0

FUENTE.- Encuesta aplicada al director de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

En la Escuela Fiscal “Mayaicu”, si se tiene en cuenta de forma continua las tareas encomendadas a los miembros de la institución, ya que cuentan con el respectivo manual de funciones y reglamentos internos que permiten que se detalle las funciones que cada uno debe cumplir.

Tabla Nro. 12.

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	1	100
b. No	0	0

FUENTE.- Encuesta aplicada al director de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

Se ha podido evidenciar que en la institución objeto de estudio existe un ambiente de trabajo basado en el respeto y la cordialidad por parte de sus miembros, ya que en las ocasiones que se deben tomar decisiones de forma grupal, la realizan aplicando consensos y participaciones conjuntas teniendo así la oportunidad de expresar sus propios criterios.

Tabla Nro. 13.

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	1	100
b. No	0	0

FUENTE.- Encuesta aplicada al director de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

A través de la encuesta aplicada en la escuela en el sector directivo, se ha podido evidenciar que el director para resolver conflictos que se pueden presentar en la institución, delega a los compañeros que sea necesario para resolver algún tipo de inconveniente que se presente, y esto se puede evidenciar además que en la institución

se cuenta con el código de convivencia dentro del cual se establece el trabajo en equipo, y el respeto por todos los miembros de la entidad.

Tabla Nro. 14.

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

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

FUENTE.- Encuesta aplicada al director de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

La presencia de una autoridad que es administrador y líder dentro del centro educativo, es necesaria, ya que mediante la existencia de una buena guía institucional, tal como se detalla en el manual de funciones y en el código de convivencia de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, permite que se alcance una excelencia educativa, puesto que se evalúan de forma constante los objetivos que se han establecido, y con ello aplicar las estrategias que sean necesarias para poder alcanzarlos, de la misma forma, se promueve a través de un buen liderazgo se promueve un desarrollo profesional de los docentes y esto se alcanza a través de las capacitaciones continuas que la autoridad incentiva a sus docentes para que participen, ya sean en capacitaciones promovidas por el Ministerio de Educación o por otras instituciones colaboradoras en el sector educativo de la provincia.

El director de la institución, además busca una participación activa de los padres de familia en las actividades programadas, en los diferentes años de educación, así como

en las actividades institucionales, y para ello también considera necesario que en las ocasiones que sean necesarias, se promueva la delegación de autoridad y funciones a los diferentes grupos que integran la institución.

Tabla Nro. 15.

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

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

FUENTE.- Encuesta aplicada al director de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

En un mundo cada vez más globalizado, resulta imprescindible disponer de habilidades adecuadas para liderar en entornos multiculturales, y más aún al ser el sector educativo, desde donde se forma a los seres humanos para la vida, es por ello que en la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se promueve el liderazgo institucional a través de potenciar las habilidades directivas necesarias para la gestión eficaz, tomando siempre en cuenta las actitudes innatas para ello, así como también a través de la preparación que constantemente se realiza en estudios relacionados, de forma conjunta con la experiencia que día a día se va adquiriendo para el desempeño profesional y así complementarla con la constante capacitación que vincula los aspectos antes mencionados.

Tabla Nro. 16.

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

FUENTE.- Encuesta aplicada al director de la Escuela Fiscal "Mayaicu", Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

En el cuadro anterior, se puede apreciar de qué forma se promueve las mejoras en cuanto al desempeño y progreso de la institución escolar, y se ha notado que siempre se usa la información obtenida de los estudiantes, así como de los docentes y directivos, para así determinar qué es lo que hace falta, así como que es lo que se debe hacer para continuar mejorando el clima escolar en todos los aspectos, por lo tanto en la Escuela Fiscal "Mayaicu", se puede apreciar que siempre se encuentran pendientes de los resultados que se tienen en cada acción de los estudiantes, así como de los docentes, y para en base a ello tomar las mejoras.

En cuanto a los otros aspectos, como son, si se disminuye la cantidad de alumnos por aula, los mecanismos de control que se aplican y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, no es que no tengan importancia, sino que no generan el impacto a tal grado de cómo el aplicar la información de los resultados del desempeño de los docentes, estudiantes y directivos.

Tabla Nro. 17.

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.)	1	100	0	0	0	0
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	0	0	0	0	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	0	0	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0	0	0	0	0
e.	Otros (¿Cuáles?)	0	0	1	100	0	0

FUENTE.- Encuesta aplicada al director de la Escuela Fiscal "Mayaicu", Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

El director de la escuela, al ser el encargado de la dirección de la institución, responde de forma afirmativa que se cuenta dentro de la institución con el apoyo del consejo de aula, que está integrado por parte de la Junta General de Docentes, con la autoridad a la cabeza, lo cual indica que entre los maestro y la autoridad existe una comunicación de forma constante para así tomar decisiones de forma conjunta, además en el ítem otros, explica que, también se desarrollan comisiones en las que se trabaja en equipo.

Tabla Nro. 18.

Actividades de 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.	1	100	0	0	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima convivencial del grupo.	1	100	0	0	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	100	0	0	0	0

d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos.	1	100	0	0	0	0
-----------	---	---	-----	---	---	---	---

FUENTE.- Encuesta aplicada al director de la Escuela Fiscal "Mayaicu", Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

En la tabla anterior, se demuestra que se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, lo cual es considerado de suma importancia, debido a que en base a los avances y evaluaciones de los estudiantes se puede identificar también que para el equipo de docentes es importante la presencia de los estudiantes en la institución.

De la misma forma demuestra el director de la institución, que si se establecen las acciones necesarias para mejorar la convivencia de grupo, así también se toman siempre en consideración el tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y así establecer medidas oportunas para resolverlos, y de igual importancia es el coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponen los alumnos en el salón de clases y fuera de él.

Tabla Nro. 19.

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		F	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	0	0	1	100
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	0	0	1	100
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	1	100	0	0
d.	Mantener actualizada la metodología.	0	1	1	100
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	0	0	1	100
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección de problemas de aprendizaje	0	0	1	100
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica	1	100	0	1

	docente y los resultados obtenidos.				
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	0	0	1	100
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	0	0	1	100
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	0	0	1	100

FUENTE.- Encuesta aplicada al director de la Escuela Fiscal "Mayaicu", Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

Al realizar la investigación dentro de una escuela, no se cuenta con los departamentos didácticos que se encarguen de las diferentes acciones citadas en el cuadro anterior, pero en base a las características de la institución, se ha considerado que sus miembros si elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, esto se refiere a cada año de educación básica, así como se encargan también de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Tabla Nro. 20.

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones de acciones

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	f	%
1.	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.	1	100	0	0

FUENTE.- Encuesta aplicada al director de la Escuela Fiscal "Mayaicu", Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

Con la respuesta que se expone de parte del director de la escuela en el cuadro anterior, se nota claramente que la gestión 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.

Tabla Nro. 21.

Material de planificación Educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		F	%	f	%
1.	Reingeniería de procesos.	0	0	1	100
2.	Plan Estratégico.	1	100	0	0
3.	Plan Operativo Anual.	1	100	0	0
4.	Proyectos de capacitación dirigida a los directivos y docentes.	0	0	1	100

FUENTE.- Encuesta aplicada al director de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

En la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se aplica en calidad de planificación educativa, el Plan Estratégico, el cual es desarrollado por la totalidad de los miembros de la institución, ya que en éste instrumento se detalla las formas como se alcanzarán los objetivos, y de la misma forma se puede establecer que en la institución se aplica el Plan Operativo Anual en el mismo que se detalla los objetivos que se deben cumplir para cada año lectivo que se está ejecutando.

4.4.2 De los profesores

Para tener una idea más clara de la gestión, liderazgo y valores en la educación por parte de los docentes, se ha procedido a aplicar encuestas a los mismos, y una vez efectuada, se ha resumido el resultado de la siguiente manera:

Tabla Nro. 22.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A DOCENTES

Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	7	42	10	58	0	0
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	9	53	8	47	0	0
3.	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	83	3	17	0	0
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes-familias-asociación civil, padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	59	7	41	0	0
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	16	94	1	6
6.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	1	6	15	88	1	6
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	5	30	12	70	0	0
8.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	5	30	12	70
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	6	3	17	13	77
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	17	5	30	9	53
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	13	77	4	23	0	0
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector	13	77	4	23	0	0

	del centro educativo						
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	12	70	5	30	0	0
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	10	59	7	41	0	0
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	53	8	47	0	0
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	12	70	5	30	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a docentes de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

De acuerdo a los resultados de la encuestas aplicadas a los docentes de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se puede identificar que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, lo cual se presenta sólo en ocasiones, indicando de ésta manera que la mayor parte de ocasiones, los docentes evitan el cuestionar las órdenes, y por el contrario las cumplen sin complicaciones, en lo relacionado al liderazgo de parte de los docentes en la unidad educativa, se puede apreciar que en su gran mayoría de docentes, siempre se encuentra el liderazgo intrínsecamente ligado a la innovación y cambios, esto se realiza con la constante escolarización.

Además los docentes han demostrado que el 83% de ellos, establece que la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, brindando a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

En los resultados de las encuestas, además, se puede apreciar que el 59% de los docentes se encuentra de acuerdo que siempre los directivos y docentes promueven la investigación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, y demás miembros de la comunidad educativa con el fin de desarrollar y materializar las metas del centro educativo.

Además se ha identificado que los docentes establecen que no existe una vinculación constante de parte de los padres de familia, el momento que se desea llevar a cabo

nuevos métodos de enseñanza, y esto se puede apreciar al no querer involucrarse directamente en el desarrollo educativo de sus hijos, y demostrando preferencia por otras actividades.

En los que se refiere al trabajo en equipo, se aplica en la institución sin inconvenientes, pero debido a la falta de tiempo para dedicarse a realizar éste tipo de acciones, se lo desarrolla en ocasiones puntuales, y para ello se busca de forma conjunta tomar decisiones en común.

En lo referente a los valores, en la institución no se aplica de forma continua en la institución, y esto es debido a falta de conocimiento por parte de todos los miembros de la comunidad educativa, pero en las ocasiones que se ha establecido aplicarlas, no ha existido oposición de parte de los docentes para ello, y como se encuentran los docentes ávidos de conocimientos nuevos, no se presenta resistencia cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, por el contrario, todos los maestros o docentes buscan tener un buen ambiente de forma conjunta con la autoridad, y por ello no se ha podido apreciar desacuerdos en las actividades del centro educativo, sino que entre todos los miembros se apoyan y buscan impulsar mejor el liderazgo y gestión de su autoridad educativa.

Al ser una de las funciones del directivo, el proporcionar una guía a sus compañeros, en todo momento tratan de ser un ejemplo tanto en el área académica, como financiera y administrativa para el resto de la comunidad educativa, y así conseguir de mejor manera los logros institucionales.

4.4.3 De los estudiantes

Para obtener los resultados, se ha establecido una encuesta a los estudiantes del Séptimo año de educación básica, los mismos que han permitido, llegar a los siguientes cuadros de resumen tabulados.

Tabla Nro. 23.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1.	El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	13	65	7	35	0	0
2.	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	3	15	5	25	12	60
3.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	10	2	10	16	80
4.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	0	0	2	10	18	90
5.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	40	9	45	3	15
6.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	1	5	19	95	0	0
7.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	45	11	55	0	0
8.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	0	0	6	30	14	70
9.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	85	3	15	0	0
10.	El profesor es quien decide qué se hace en ésta clase.	14	70	6	30	0	0
11.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	70	6	30	0	0
12.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	16	80	4	20	0	0
13.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	17	85	3	15	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a estudiantes de Séptimo Año de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

Con respecto a la encuesta aplicada a los estudiantes, de la tabla de resultados de la tabla anterior, se puede establecer los siguientes datos:

En la institución existe una amplia posibilidad de emitir criterios por parte de los docentes y estudiantes al director, puesto que se interesan de forma directa en lo que sucede a los miembros de la comunidad educativa, puesto que el director, se encuentra consciente que si no se encuentran en un ambiente adecuado, de respeto y consideración por el resto de las personas, no existe una fluidez en el proceso de aprendizaje, además de predicar con el ejemplo en los aspectos de escuchar los problemas y respetar las opiniones que tiene cada docente, ya que con ello se impulsa a que continuamente se apliquen nuevas ideas en las aulas de clases, con la participación de todos los estudiantes.

En lo referente al desarrollo de las actividades en las clases, se valora los esfuerzos de cada persona, tomando en cuenta que no es necesario que tengan un mismo ritmo de trabajo, así como una misma forma de pensamiento, ya que son personas con su propio pensamiento y se los incentiva en cada momento para el cumplimiento de sus tareas en la mejor forma posible y sin presiones.

Además los estudiantes reconocen que existen varias ocasiones en que los docentes dan inicio las clases con frases motivacionales, en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario, para con ello elevar el autoestima de los estudiantes y permitirles así identificar los aspectos buenos y malos que se pueden corregir en los comportamientos propios, ya que con eso se trata de dar una formación complementaria que en ocasiones en el hogar la descuidan.

Los docentes en las clases también buscan incorporar actividades innovadoras, las cuales incentivan que se las desarrolle en grupos o equipos de trabajo por parte de los estudiantes, para lo cual se les proporciona instrucciones claras y guía en todo momento, con ello los docentes también aplican el liderazgo en su aula de clases, ya que siguen el ejemplo de su autoridad en el respeto, valores y ética que reciben de él y lo practican con sus estudiantes.

4.4.4 De los Padres de Familia

Tabla Nro. 24.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
1.	El Director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia de la institución.	8	53	4	27	3	20
2.	El director y maestros escuchan los problemas de los padres de familia.	6	40	8	53	1	7
3.	Ud. participa voluntariamente en las actividades organizadas por la institución en beneficio de sus hijos.	3	20	7	47	5	33
4.	Mantiene diálogo con sus hijos respecto a problemas escolares, personales, etc.	4	27	8	53	3	20
5.	Considera que en la institución se proponen actividades innovadoras para que desarrollen los estudiantes.	7	47	6	40	2	13
6.	El director asume y comparte responsabilidades con los miembros del Comité Central de Padres de familia de la institución.	10	67	4	27	1	6
7.	El director y docentes de su institución educativa son amables con los alumnos y padres de familia.	11	73	3	24	1	6
8.	La institución educativa comprende las necesidades específicas de sus alumnos y de sus padres de familia.	6	40	5	33	4	27
9.	La ética y los valores en la institución, se enseñan con el ejemplo	11	73	4	27	0	0
10.	Para establecer relaciones de la escuela con el entorno social e institucional se toma en cuenta la familia de los estudiantes, organizaciones de la comunidad, y organizaciones civiles relacionadas con la educación.	6	40	8	53	1	7

FUENTE.- Encuesta directa a Padres de Familia de la Escuela Fiscal "Mayaicu", Cantón Tisaleo, 2011

ELABORACIÓN: Ma. Gabriela Hidalgo Calero

En las encuestas aplicadas a los padres de familia de la institución se los ha realizado de forma aleatoria, y se ha podido evidenciar a través de las respuestas proporcionadas por ellos que en las ocasiones que han emitido opiniones al director, éste las ha tomado en cuenta, ya que ellos consideran que el director es una persona abierta a las opiniones de los padres de familia, puesto que con ello demuestran que tienen interés en la superación de su hijos e hijas.

Con respecto a que los maestros y director escuchen de los padres de familia sus problemas, se presenta como característica que esto es a veces, lo cual se puede identificar, que no es tanto por falta de apertura de parte de los docentes o el director hacia los padres de familia, si no que por el contrario, éstos últimos, no se acercan de forma continua a la institución ni a saber del desempeño de sus hijos, mucho menos para exponer algún tipo de inconveniente que se los presente, esto se ha podido evidenciar porque al convocar a las sesiones no acuden todos, y ponen en calidad de pretexto el que tienen que cumplir con otras ocupaciones, y de ello se desencadena también la falta de participación voluntaria de forma continua en las actividades organizadas por la institución, sin tener en cuenta que el beneficio es directamente para sus hijos e hijas.

Se ha podido establecer también que el diálogo con sus hijos, al no encontrarse constantemente en los hogares, no existe de forma permanente, y lo cual se encuentran en ocasiones desconociendo de los problemas escolares, personales, y por ello no pueden apoyar a los docentes y la autoridad en caso de necesitar tomar correctivos para el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos e hijas.

A través de las encuestas, se ha podido identificar que de parte de los padres de familia existe el reconocimiento de que en la institución siempre se proponen actividades innovadoras para que desarrollen los estudiantes, y además el director asume y comparte responsabilidades con los miembros del Comité Central de Padres de familia de la institución, así como el director y docentes de su institución educativa son amables con los alumnos y padres de familia, y en la institución educativa se comprende las necesidades específicas de sus alumnos y de sus padres de familia.

4.4.5 Resultados de la entrevista al Director

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA ESCUELA FISCAL “MAYAICU”

Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Medio a través del cual se pueden encontrar soluciones a los diferentes conflictos o problemas presentados, para así llegar a entendimientos en pos de objetivos planteados. La comunicación se la realiza en doble vía, mientras que la información es unidireccional.
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	El centro educativo que se encuentra a mi cargo, si dispone de un reglamento interno y código de convivencia ya que pretende llevar de mejor manera las actividades de liderazgo que se estipulan en ésta institución educativa.
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	La forma concreta que creo que se debe actuar frente a la presencia de un conflicto es dialogando, y en conjunto identificar el origen del problema y de esa manera encontrar la solución.
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Las características que debe tener un líder educativo son: Personalidad, lo cual le permite evitar la influencia de personas que vayan en contra de un adecuado clima institucional. Dispuesto siempre al diálogo, puesto que la única forma de solucionar conflictos en una institución es a través del diálogo. Flexibilidad, en vista de que muchas situaciones ameritan cambio en pos de conseguir mejores resultados. Buenas relaciones humanas, es fundamental que un líder tenga una adecuada relación con todas las personas a su cargo, y así apoyar el trabajo que se tenga que realizar en la institución. Guía, el líder no debe decir “hagan”, sino “hagamos” y fundamentalmente predicar con el ejemplo.
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El tipo de liderazgo que predomina es un liderazgo en participativo en sentido horizontal, ya que el adelanto de la institución educativa es tarea y responsabilidad de todas las personas que lo conformamos, lógicamente siempre debe estar dirigida por la autoridad, pero con el apoyo de todos los integrantes.
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Los valores que siempre se procura que estén latentes y en práctica constante en la institución educativa son: Amistad Solidaridad Diálogo Trabajo individual y Trabajo en equipo con los miembros de la institución.
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores	Cordialidad Servicio

	y alumnos?	La verdad Respeto Lealtad Confianza Trabajo en equipo Paciencia
8	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?	Dentro de la institución educativa que se encuentra a mi cargo, se puede establecer en calidad de antivalores, que los niños se inmiscuyen en situaciones personales de sus compañeros e incluso en ocasiones de los mismos docentes., y por lo tanto se encuentra en calidad de antivalores: Irrespeto Impuntualidad Desobediencia Egoísmo

En cuanto al análisis de la entrevista realizada al señor director de la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se ha podido ver de forma clara que con respecto a la comunicación, considera que es un medio para resolver conflictos, ya que es un intercambio de ideas y así obtener comprensión entre los miembros de la institución educativa. En cuanto a la existencia de reglamentos o códigos de liderazgo, dentro de los documentos institucionales, se hace referencia a los aspectos de liderazgo y valores, pero de forma concreta y única en donde se detalle sólo acciones de liderazgo, no cuenta con algo así la institución.

Además que en cuanto los valores que predominan en la institución son eminentemente los humanos, de ellos emanan la verdad con que trabajan, para ayudar a los niños, niñas y jóvenes de la comunidad que se preparan en éste lugar, existen valores cristianos, humanos propios, que son armonizados con la vivencia. Lo que produce eficiencia en el trabajo y como es de esperar esto mejora el desarrollo de los procesos.

Lo que más impresiona en este apartado es que existen una cantidad muy buena de valores que se practican y se viven en la escuela, así tenemos la cordialidad, el servicio que hacen hacia los demás, el respeto a la persona, sobre todo a la juventud y a la condición social de ellos, tratando en lo posible más bien de incluirlos por parte de los docentes y la autoridad.

Todo esto ha llevado a la confianza creando incluso un buen equipo de trabajo entre el personal docente y la autoridad y buscando de forma constante involucrar a los padres de familia.

Como en todo lugar donde está el ser humano existe irrespeto, a veces desobediencia en grupos pequeños, esto es lo que llamamos los antivalores, quisiera hacer mención de esto y pensar que a veces es necesario que aparezcan de por medio, puesto que, a través de estas circunstancias podemos concluir si existe puntos en los que se debe aplicar algún tipo de estrategia para contrarrestarlos y llegar a tener un mejor ambiente de trabajo entre los docentes, y padres de familia, así como con los estudiantes.

2.1.1. Matriz de Problemáticas

Matriz 3

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
Problema 1	Ausencia de documento que se detalle claramente aspectos relacionados al liderazgo institucional.	Falta de políticas claras de liderazgo
Problema 2	Poca difusión a nivel de toda la institución de los objetivos que pretende alcanzar la institución, así como de la misión y visión.	No existe integración de parte de la totalidad de los miembros de la comunidad educativa.
Problema 3	Falta de actualización contante de los docentes en temas relacionados a liderazgo, valores para transmitirlos a sus estudiantes.	Estudiantes con poco estímulo en el fomento de liderazgo personal y educativo.
Problema 4	Despreocupación de los miembros del comité central de padres de familia para la vigilancia y supervisión de los padres de familia en las actividades diarias de los estudiantes	Descoordinación de las acciones y responsabilidades, así como poca comunicación interna entre los miembros de la escuela.
Problema 5	Falta de corresponsabilidad de parte de los padres de familia ante las actividades de estudio de sus hijos e hijas	Alumnos con bajo rendimiento

Problema 6	No se fortalece una práctica de valores efectiva en los hogares, en los hogares hay antivalores	Presencia de antivalores de los estudiantes en las actividades diarias con sus compañeros
-------------------	---	---

De acuerdo a la matriz de problemáticas que se ha realizado en base a la investigación realizada en la Escuela Fiscal “Mayaicu”, se ha podido establecer básicamente seis problemas relacionados al tema de estudio, se puede apreciar que no se encuentran cumpliendo en la totalidad la misión y visión para la cual fue creada la entidad, ya que se debe fomentar por parte de la autoridad las corresponsabilidades y hacer un liderazgo efectivo, la finalidad de cumplir los objetivos de la institución.

Además que de parte de los padres de familia se puede ver que son la mayor parte de problemas que se han identificado, y esto es debido a que la comunidad se dedica en su gran parte al sector agrícola y muchos de los hogares se despreocupan de las actividades de estudio de sus niños y niñas, y es por ello que no se apoya de parte de ellos a los valores que se forman dentro de la institución.

5 DISCUSIÓN

La Escuela Fiscal “Mayaicu”, se encuentra ubicada en la región sierra, provincia de Tungurahua, cantón Tisaleo, caserío Santa Lucía Bellavista, desarrollando sus actividades desde la década de los ochenta y su jornada es matutina, en la actualidad cuenta con un número aproximado de 270 estudiantes que se encuentran desde el nivel inicial hasta el séptimo año de educación básica, su sostenimiento es fiscal, género mixto.

Teniendo como referencia éstos antecedentes citados, se puede identificar que se ha efectuado una investigación de tipo de investigación Descriptiva, con un respectivo análisis de campo, en el cual se ha tenido la posibilidad de participar directamente de la investigación de un ambiente cálido, ameno y social, entre los miembros de la institución, el momento de la recolección de la información, se ha podido ver que no existió mayores inconvenientes, más que los de ubicarles a los padres de familia que puedan colaborar con la encuesta, ya que muchos de ellos debido a su fuerte labor diaria en el campo no se acercaban a dejarles ni a retirarles a sus niños y niñas de la institución, por lo demás se ha podido incluir que el trabajo para su desarrollo se ha venido dando con tranquilidad, no se ha presentado complicaciones en ninguno de los otros aspectos.

En primera instancia al observar la ubicación de la mencionada institución, y sus objetivos, misión y visión, se enmarcan en brindar la atención y servicio educativo al sector, teniendo un buena ambiente entre los docentes y la autoridad, e impartiendo a sus estudiantes las enseñanzas que puedan aplicarlas en su vida cotidiana, pese a la existencia de ciertas falencias que poseen, como en cualquier institución joven que se encuentra desarrollándose en el sistema educativo, pero con el tiempo se irá tomando los correctivos necesarios.

Además se ha podido apreciar que la comunicación que mantienen las autoridades y docentes con los niños, niñas, es muy estrecha entre ellos, debido a que se ha encontrado respecto y consideración para cada uno de ellos. Sin embargo en lo referente a las relaciones con los padres de familia, no existe una corresponsabilidad de parte de ellos debido a los trabajos que mantienen, y es por ello que se despreocupan casi en la totalidad de la formación de sus hijos e hijas.

En donde se ha visto un poco de inconvenientes, es en la forma de comunicación entre los niños y niñas de la institución, los cuales mientras más alto es el grado escolar que cruzan, más es el irrespeto entre ellos, no existe una consideración entre compañeros, esto se ha podido ver, que acarrea desde los hogares, puesto que la formación que reciben en la institución con respecto a los valores, no es fortalecida en los hogares y se ha identificado que se están perdiendo cada vez más debido a que los padres y madres de familia se dedican a laborar en los terrenos y descuidan mucho la enseñanza en sus hogares, además que como los niños se dedican a proporcionar la ayuda en las tareas de la casa, éstos en múltiples ocasiones no han cumplido con sus tareas escolares o no llegan a tiempo a las clase o simplemente se aprecia una inasistencia por parte de los niños y niñas, que en muchas de las ocasiones ni los representantes o padres de familia se acercan a justificar sus faltas o atrasos.

En lo referente a la autoridades y personal docente de la institución, cumplen con las disposiciones encomendadas del caso, además de que poseen los documentos de soporte elaborados y conocidos por parte la mayor parte de los miembros de la institución, como son el reglamento interno, código de convivencia, manual de funciones, POA, PCI, entre otros documentos que sirven de guía y respaldo institucional, además que el director de la institución a través de su don de gente y personalidad, ha demostrado ser compañero, amigo y autoridad a la vez, para lo cual tiene en cuenta el criterio de sus docentes, estudiantes y padres de familia, con ello se ha podido ver que no existe un ambiente de tensión ante el cumplimiento de las disposiciones establecidas por la autoridad, sino que por el contrario, sabe imponer su autoridad con respeto y amistad.

Para el desarrollo de las actividades de investigación, se ha escogido esta institución, ya que al laborar en calidad de docente de computación en el Aula Tecnológica

Comunitaria existente en el sector, se ha mantenido relación estrecha tanto con el personal de la institución, como con los niños y niñas y padres de familia de la comunidad, ello ha facilitado para poder desarrollar el trabajo investigativo.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Tomando como referencia que para el desarrollo de la investigación se partió del planteamiento del objetivo general, el cual está basado en el análisis de la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo objeto de estudio, se plantearon los parámetros respectivos que han permitido obtener elementos necesarios para nuestra investigación, durante todo el proceso investigativo, se ha tratado de ser lo más objetiva posible, con el fin de obtener datos reales y concisos que han sido utilizados para detectar en dónde estaba el problema, así como resaltar la parte positiva de la gestión en el mencionado centro.
2. Al diagnosticar los efectos en el desempeño de los docentes y la autoridad del plantel, existen falencias en cuanto a la formación continua en aspectos de liderazgo, particularmente cuando se refieren a mantener una vinculación para la cooperación de parte de los padres de familia en las actividades de la institución.
3. La gestión por parte de los Directivos de los padres de familia es baja ya que falta empoderamiento por parte de ellos.
4. De la misma manera se logró detectar entonces las posibles causas, que están impidiendo una buena gestión en el centro escolar investigado, como ya se ha analizado mediante las tablas y sus resultados arrojando una despreocupación de parte de los representantes de los niños, padres de familia, lo que ha contribuido falencias en algunos ámbitos del aprendizaje de los estudiantes.

5. Otra situación que resalta, es la falta de un documento que determine las acciones de liderazgo dentro de la institución, para que sirva en calidad de guía permanente para resolución de conflictos que se pueden presentar en la escuela, y así también permita a los estudiantes aplicar desde el aula de clases la formación en liderazgo.
6. Existencia de antivalores, provocando conflictos entre el personal docente y los padres de familia, así como, en el sector estudiantil. A veces se escucha decir no existe respaldo, falta integración, sin darnos cuenta que es producto de la falta de la practica en cuanto a valores, llegando a una conclusión difícil de reconocer pero es indudablemente la falta de transmisión de valores desde los hogares.
7. Otra de las conclusiones que puedo anotar es que hace falta una capacitación permanente para el personal docente y demás, de la misma manera como cualquier situación que no se le atienda se convertirá en conflictos serios, que desencadenan problemas. Todo esto nos lleva a recordar que una institución sin importar su función o servicio dentro de la sociedad, necesita siempre estar permanentemente capacitando a su personal docente con el fin de obtener un mejor desempeño del personal, así como también una motivación personal que traerá como resultado positivo para la institución en donde laboran.
8. El grado de comunicación entre el director y los docentes es normal, los docentes buscan integrarse a la resolución de cualquier tipo de conflictos que se pueden presentar, así también los estudiantes siempre tienen su espacio para ser escuchados y son tomados en cuenta en asuntos de planificación de actividades.
9. El nivel de involucramiento de los padres de familia en la educación de los hijos en la institución es mínimo, no existe un compromiso de los padres en involucrarse ni en presentar propuestas que vayan en la formación de sus hijos.

Recomendaciones

Después de realizar las conclusiones ahora se ha procedido a realizar las recomendaciones, las mismas que están basadas en los problemas o falencias que se lograron extraer en la investigación. Esperando de antemano, que se haya contribuido con el centro en donde se ha permitido efectuar la investigación, brindándoles guías desde un punto de vista totalmente ajena al centro educativo.

1. Que inmediatamente los gestores encargados del centro en mención deben empezar una reingeniería de los procesos, para que se vaya poco a poco obteniendo mayor efectividad en cuanto al proceso administrativo-educativo y de convivencia de la institución.
2. Que se tome provisiones en cuanto a la trasmisión de liderazgo en el centro educativo, porque puede ser que se cumpla con las demandas en el centro, pero si se carece de un liderazgo participativo de todos los miembros de la institución, la educación no se encontrará completa, por esta razón se espera que los gestores tomen las acciones correspondientes.
3. Que se elabore un proyecto de trabajo anual de parte de los representantes de los padres de familia, sobre todo que se realicen de reuniones de convivencia en donde se traten temas que tengan valores primordiales para una buena marcha del centro escolar escogido para nuestra investigación.
4. Que se trabaje con mayor fuerza, en cuanto a la relación con los padres de familia, es decir, que la satisfacción que tienen hasta ahora se puede extender un poco más, para que en gran medida se alcance los logros planteados por el plantel en el sector. Y creo, que en este centro si tienen ganas de mejorar, ya que esto se pudo apreciar durante el trabajo al realizar la entrevista al director y las encuetas a los diferentes actores.

5. Desarrollar un plan de liderazgo, en el cual se aplique en calidad de manual de liderazgo, con la finalidad de encaminar de una mejor manera a la institución basándose en nuevas estrategias que permitan aplicar el liderazgo en toda la institución.
6. Trabajar con los padres de familia en las reuniones sobre la formación y fortalecimiento de los valores que se proporcionan en la escuela, sea aplique en los hogares de los estudiantes.
7. Que se elabore un proyecto de capacitación permanente al personal, sobre todo que se realice una especie de reuniones de convivencia en donde se traten temas que engloben la parte didáctica, así como de contenidos y métodos que sean puntuales.
8. Que se siga manteniendo de parte del director la apertura a los docentes, padres de familia y estudiantes ya que ellos aportan opiniones que permiten realizar una mejora continua en la escuela a través de las convivencias diarias.
9. Que los padres de familia coordinen con la autoridad y docentes especialmente en la vinculación con la comunidad para la difusión de sus objetivos y logros.

7 PROPUESTA DE MEJORA

7.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Seminario Taller de Liderazgo Educativo y Gestión a miembros de la Escuela Fiscal “Mayaicu” durante el primer trimestre del año lectivo 2012 - 2013.

7.2 JUSTIFICACIÓN

La investigación realizada en la Escuela Fiscal “Mayaicu”, la cual se encuentra ubicada al sur de la provincia de Tungurahua, cantón Tisaleo, caserío Santa Lucia de Bellavista, ha determinado que es de suma importancia el tema de Liderazgo y Valores que se lo vaya aplicando y difundiendo a los estudiantes, padres de familia y docentes que componen la institución, y esto sobretodo se ha tomado como referencia que en toda actividad educativa es necesario la aplicación de la trilogía de la educación, y es por ello que al ver que los involucrados directos en el proceso de enseñanza-aprendizaje buscan tener un apoyo entre sí, sobretodo la aceptación y apoyo de los padres de familia en la educación de sus hijos, se ha establecido en calidad de necesidad el fomentar una vinculación entre los estudiantes, padres de familia y docentes.

En lo relacionado al sistema educativo dentro de la institución, la mayor responsabilidad de educar a los niños y jóvenes de la comunidad, en los aspectos de valores debe darse desde las familias, pero lo cual no se ha visto, por motivos en los cuales no existe mayor vinculación por parte de los padres, ya que, ellos piensan que la responsabilidad de educar en todos los ámbitos debe recaer en la escuela que asisten a diario sus hijos, toda vez que ellos se dedican a la agricultura, a trabajos fuera de casa, entre otras situaciones.

7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General

Mejorar los conocimientos de los miembros de la escuela fiscal “Mayaicu” optimizando la capacidad de gestión del director, contribuir al liderazgo de los docentes para mejorar su relación de comunicación con los padres de familia, y practicar con el ejemplo los valores institucionales durante el primer trimestre del año lectivo 2012 – 2013.

Objetivos Específicos

- Propiciar el desarrollo de habilidades de liderazgo y valores que permitan que todos los miembros de la Escuela Fiscal “Mayaicu” participen de planes de mejora en gestión, liderazgo y valores mediante el trabajo en equipo, para ofrecer una educación de calidad.
- Capacitar a los docentes sobre las nuevas estrategias de comunicación que mejoren la calidad de educación y liderazgo.
- Promocionar por todos los medios que dispone la institución, los valores institucionales, para que siempre estén presentes en la mente de todos los integrantes de la comunidad educativa.

7.4 ACTIVIDADES

Matriz N° 4.

Objetivo: Propiciar el desarrollo de habilidades de liderazgo y valores que permitan que todos los miembros de la Escuela Fiscal “Mayaicu” participen de planes de mejora en gestión, liderazgo y valores mediante el trabajo en equipo, para ofrecer una educación de calidad

Actividad	Tarea	Recurso	Tiempo	Medio de Verificación
Capacitación en Liderazgo Educativo.	Capacitar en Liderazgo y gestión “El Líder Educativo” a los miembros de la Escuela Fiscal “Mayaicu” Organizar grupos de asistentes al seminario (capacitación) y al taller. Reproducir material de seminario y taller. Evaluación de resultados.	Conferencista experto en el tema de Gestión educativa. 2 Aulas para los Talleres Salón de Reuniones.	20 horas distribuidas 10 seminario y 10 taller.	Listado de asistentes
Fortalecer el sentido de pertenencia	Aplicar talleres que mejoren la intercomunicación entre sus miembros, aplicando técnicas de trabajo colaborativo, lluvia de ideas. Crear un clima de trabajo agradable y democrático.	Maestrante. Salón de reuniones.	10 horas	Listado de asistentes
Seminario de Toma de decisiones	Capacitar a los directivos y docentes en el tema Toma de decisiones y Gerencia Educativa	Conferencista experto en el tema de Gerencia Educativa, 2 Aulas para los Talleres, Salón de Reuniones.	20 horas	Listado de asistentes
Seminario de las TICs y estrategias de enseñanza-aprendizaje.	Capacitar las nuevas estrategias e importancia de las TICs a los docentes.	Conferencista experto en el tema de TICs 2 Aulas para los Talleres Salón de Reuniones.	20 horas	Listado de asistentes
Socialización de la misión y visión de la institución.	Actualizar y plantear nuevos e innovadores valores institucionales en el PEI. Talleres a la comunidad: representantes de estudiantes con temas relacionados a valores, normas y hogar. Socialización de los valores, a través de todos los medios de comunicación institucional.	Director Miembros de la Junta General de Profesores	10 horas	Acta de entrega y recepción de la reunión de socialización

Matriz N° 5.

Objetivo: Capacitar a los docentes sobre las nuevas estrategias de comunicación que mejoren la calidad de educación y liderazgo.				
Actividad	Tarea	Recurso	Tiempo	Medio de Verificación
Capacitación en Comunicación Educativa.	Capacitar y compartir con los docentes de la Escuela Fiscal "Mayaicu" experiencias y conocimiento de los nuevos retos, estrategias de enseñanza de Educación de calidad.	Conferencista experto en el tema de Comunicación Educativa 2 Aulas para los Talleres Salón de Reuniones.	10 horas	Listado de docentes asistentes
Talleres de calidad educativa	Aplicar talleres que despierten expectativas positivas en Educar con Calidad y los nuevos retos que muestra la sociedad educacional.	Maestrante. Salón de reuniones.	10 horas	Listado de docentes asistentes
Taller de TICs	Capacitar las nuevas estrategias e importancia de las TICs a los docentes.	Conferencista experto en el tema de TICs 2 Aulas para los Talleres Salón de Reuniones.	20 horas	Listado de docentes asistentes
Talleres de Redes Sociales en Educación	Capacitar a los docentes de la Escuela Fiscal "Mayaicu" en la Web 2.0 en, la comunicación y aprendizaje en las Redes Sociales	Docente de Aula Tecnológica Comunitaria ATC Tisaleo	20 horas	Listado de docentes asistentes

Matriz N° 6.

Objetivo: Promocionar por todos los medios que dispone la institución, los valores institucionales, para que siempre estén presentes en la mente de todos los integrantes de la comunidad educativa.				
Actividad	Tarea	Recurso	Tiempo	Medio de Verificación
Desarrollar los Boletines de la información relevante a los Valores Institucionales	Interpretar, analizar y aprobación de la información a los boletines que se transmitirá por este medio.	Grupo de docentes delegados por director de la institución.	5 horas distribuidas	Listado de docentes participantes
Incorporación de murales	Compartir información relevante en los Murales de la escuela.	Docentes guías delegados por el director	4 horas	Listado de profesores y estudiantes participantes.
Entrega de boletines por parte de docentes guías.	Realizar conferencias acerca de valores institucionales en el momento de la formación.	Grupo delegado por el director	2 horas	Listado de profesores participantes
Difusión de docentes en el aula	Los docentes comparten la importancia de la difusión en el aula	Grupo delegado por el director	10 horas	Listado de docentes asistentes

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROPUESTA DE LA ESCUELA FISCAL “MAYAICU”

✚ Capacitación en Liderazgo Educativo.

OBJETIVOS

Que el participante identifique el estilo de liderazgo que ejerce con su equipo de trabajo y las consecuencias que dicho estilo tiene sobre la calidad, los resultados y el ambiente laboral de su área de trabajo.

Que el participante revise su propio estilo de trabajo, a la luz de un modelo de liderazgo efectivo, conozca, reflexione y descubra nuevos hábitos de trabajo que pueden serle útiles para iniciar un proceso de desarrollo de un equipo de trabajo de alto desempeño.

CONTENIDO

- La comunicación interpersonal: hablar, oír y escuchar.
- Interacción humana en el trabajo.
- Motivación de logro en el trabajo y sus consecuencias.
- El jefe ideal.
- Liderazgo, circunstancia y efectividad.
- Detección de necesidades de formación en mi equipo de trabajo.
- Integración y proceso de desarrollo de un equipo eficaz.
- Compromisos personales y organizacionales Conclusión.

DURACION

La capacitación tendrá una duración de 20 horas distribuidas en 10 horas de teoría y 10 horas de práctica.

Capacitación en toma de decisiones

OBJETIVOS

Que el participante conozca la importancia, ventajas y desventajas que ocasiona una toma de decisiones. Una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la vida.

El participante hará uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

CONTENIDO

- Como tomar decisiones
- Identificación de la necesidad de tomar una decisión
- Identificación de criterios de decisión
- Asignación de peso a los criterios
- Desarrollo de alternativas
- Análisis, selección e implementación de alternativas
- Evaluación de la eficacia de la decisión
- Tipos de decisiones

La capacitación tendrá una duración de 20 horas.

TICs y estrategias de enseñanza - aprendizaje

OBJETIVOS

Concientizar al participante sobre los avances tecnológicos a los que estamos sometidos, y al cual debemos adaptarnos para poder competir en el mundo docente-laboral.

Conocer cada una de las herramientas que nos proporciona las TICs, para desenvolverse en el ámbito del desarrollo de enseñanza-aprendizaje.

CONTENIDO

- Las TICs en el Ecuador
- La formación docente al incorporar las TICs.
- Cambio de paradigmas en la enseñanza.
- Tecnología de la información y comunicación.
- Roles, competencias y enfoques de docente al incorporar las TICs, en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Propuesta didáctica.
- Herramientas de la TICs.

La capacitación tendrá una duración de 20 horas tanto para los docentes como para padres de familia y toda la comunidad educativa de la institución.

Socialización de la misión y visión institucional

Para ello se trabajará de forma conjunta con el señor Director de la Escuela “Mayaicu”, para de ésta forma en calidad de capacitación se partirá de temas necesarios como son la Comunicación Educativa, y de ella vincular de forma directa la misión y visión institucional, así como el reglamento interno de la institución, y con ello lograr un mejor entendimiento por parte de los participantes al taller de capacitación.

Temas a tratar

- MISIÓN INSTITUCIONAL
- VISIÓN INSTITUCIONAL
- COMUNICACIÓN EDUCATIVA

Comunicación educativa

OBJETIVOS

Definición disciplinaria de la Comunicación Educativa como un espacio problemático para el análisis de las representaciones sociales.

Correlacionar los términos comunicación-educación, en el marco de los procesos así como la relación entre cada uno de ellos, de acuerdo con cada situación educativa.

Distinguir diversas acciones insertas en el terreno de la comunicación educativa: la investigación, el diseño, la sistematización, aplicación y evaluación de los factores intervinientes en los procesos de comunicación involucrados en la enseñanza y el aprendizaje, dentro de los sistemas de educación formal y no formal.

CONTENIDO

- El docente y la comunicación en el aula.
- Medios de comunicación y violencia
- La comunicación educativa no verbal.
- Instrumento para el diagnóstico comunicativo.
- Modelos comunicación/educación.

La capacitación tendrá una duración de 10 horas para la socialización de los aspectos institucionales, así como 10 horas para el taller de Comunicación Educativa.

METODO DE TRABAJO Y ENFOQUE DIDACTICO

Los cursos-talleres se desarrollarán con un modelo de educación de adultos, en el que los participantes construyen su aprendizaje a partir de su experiencia y la participación en el curso. Este método implica que la mayor parte del tiempo, se hacen actividades en forma individual, en parejas y en grupos pequeños para que los asistentes integren su aprendizaje a partir de su participación en el curso: "aprender haciendo," es el enfoque del taller.

En el curso se utilizan exposiciones teóricas breves, cuestionarios de auto-diagnóstico, ejercicios prácticos y casos que implican rol, entre otros recursos didácticos. Un punto relevante que hay que señalar es que, como consecuencia del método de trabajo, los participantes logran altos niveles de auto-conocimiento, motivación, confianza y compromiso interpersonal.

7.5 LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

Institución:	Escuela Fiscal “Mayaicu”
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Tisaleo
Dirección:	Caserío Santa Lucía Bellavista
Teléfono:	032 770-126
Correo Electrónico:	escuela_mayaicu@yahoo.es

7.6 POBLACIÓN OBJETIVO

La realización de éstos talleres está orientado a la población objetivo de: autoridades, docentes, estudiantes y particularmente a los padres de familia, donde se formen líderes virtuosos y éticos que vayan a revolucionar los diferentes escenarios de la vida pública y privada. Simultáneamente habrá necesidad de buscar aliados estratégicos que colaboren con este centro, por ejemplo haciendo uso de los convenios que la institución mantiene con las diferentes ONG, Instituciones públicas y también del sector privado que quieran aportar al surgimiento de esta iniciativa.

7.7 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Para la ejecución de esta propuesta será necesario contar con los siguientes recursos:

- Humanos: Un equipo de facilitadores y formadores en Liderazgo y Valores que podrían seleccionarse de entre los docentes de la escuela fiscal “Mayaicu”, así como personal de apoyo de la institución, experto en NTIC’s.
- Tecnológicos: Equipo de proyección de diapositivas, computadora.
- Materiales: Escritorios, sillas, pupitres.
- Físicos: Aula tecnológica donde se desarrollará las capacitaciones;
- Económicos: Para gastos menores de adecuación del local.
- Organizacionales. Delimitar funciones y responsables de administrar este centro.

7.8 PRESUPUESTO

Actividad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Capacitar en toma de decisiones.	1 Capacitor	20 horas: \$10,00	\$200,00
Aplicar talleres que mejoren la intercomunicación en aula	2 Capacitadores	20 horas: \$5,00	\$200,00
Socialización misión y visión de la institución.	1 Capacitor	10 horas: \$5,00	\$50,00
Desarrollar los Boletines de la información relevante a los Valores institucionales	Docentes delegados por director	4 horas \$0,00	\$ 0.00
Incorporación de murales	Docentes delegados por director	6 horas \$ 0,00	\$0,00
Entrega de boletines	Docentes delegados por director	6 horas \$ 0,00	\$0,00
Difusión mediante conferencias a estudiantes	Docentes Delegados por el director	6 horas \$ 0,00	\$0,00
Difusión de docentes en el aula	Docentes Delegados por el director	10 horas \$0,00	\$0,00
Capacitación en Comunicación Educativa	1 Capacitor	10 horas \$0,00	\$100
Talleres de calidad educativa	A capacitador	10 horas \$0,00	\$100
Talleres de TICs	1 capacitador	20 horas \$0,00	\$200
Talleres de redes sociales en educación	1 capacitador 1 docente en el área en informática	20 horas \$0,00	\$0
Refrigerios		\$50	\$50
TOTAL			\$1050,00

Para su aplicación, se ha considerado en calidad de financiamiento solicitar a las ONG que apoyan a la institución, ayuden con el 40% de los valores, ya que los valores considerados como erogaciones necesarias para el desarrollo, no se puede solicitar a los padres de familia, por acuerdo y disposiciones legales, mientras que los implementos necesarios, se cuenta a disposición por parte de la institución.

7.9 CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	Duración	Comienzo	Fin
<u>Seminario taller de liderazgo educativo</u>	37 días	3-1-13	22-2-13
Propiciar el desarrollo de habilidades de Liderazgo y Valores	37 días	3-1-13	22-2-13
Capacitación Liderazgo	20 días	3-1-13	30-1-13
Fortalecer el sentido d pertenencia	10 días	17-1-13	30-1-13
Capacitación en toma de decisiones	13 días	31-1-13	16-2-13
Capacitación en toma de decisiones	10 días	31-1-13	13-2-13
Talleres a la comunidad representantes estudiantiles	3 días	14-2-13	16-2-13
Talleres de mejora de procesos	3 días	17-2-13	21-2-13
Aplicar talleres que mejoren la intercomunicación	3 días	17-2-13	21-2-13
Procesos de socialización	1 día	22-2-13	22-2-13
Socialización de la misión y visión de la institución	1 día	22-2-13	22-2-13
Capacitar a los docentes sobre las nuevas estrategias educativas	30 días	3-1-13	13-2-13
Capacitación en educación de calidad	10 días	3-1-13	16-1-13
Capacitación en Comunicación educativa	5 días	3-1-13	9-1-13
Talleres de calidad Educativa	5 días	10-1-13	16-1-13
Talleres de Nuevas Tecnologías de la Educación	20 días	17-1-13	13-2-13
Talleres de TICs	10 días	17-1-12	30-1-13
Talleres de Redes sociales en la educación	10 días	31-1-13	13-2-13
Promoción de valores Institucionales	20 días	9-1-13	3-2-13
Medios Escritos	10 días	9-1-13	20-1-13
Desarrollo de Boletines	5 días	9-1-13	13-1-13
Incorporar a los murales	2 días	16-1-13	17-1-13
Entrega de Boletines por parte de docentes guías	3 días	18-1-13	20-1-13
Medios Formativos	10 días	23-1-13	3-2-13
Difusión mediante conferencias a estudiantes	5 días	23-1-13	27-1-13
Difusión a docentes en el aula	5 días	30-1-13	3-2-13

8 BIBLIOGRAFÍA

Azzerboni, D., & Harf, R. (2008). *CONDUCIENDO LA ESCUELA, MANUAL DE GESTIÓN DIRECTIVA Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.

Bolívar. (1992). Valores. En M. Prat Grau, & S. Soler Prat, *ACTITUDES, VALORES Y NORMAS EN LA CULTURA FÍSICA Y EL DEPORTE* (pág. 96). Barcelona: Inde Publicaciones.

Bolívar. (1995). Valores en la educación. En M. Prat Grau, & S. Soler Prat, *ACTITUDES, VALORES Y NORMAS EN LA EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE* (pág. 76). Barcelona: Inde Publicaciones.

Casassus, J. (2007). *LA EDUCACIÓN DEL SER EMOCIONAL*. Santiago de Chile: Indigo Cuarto Propio.

Castillo, J. (6 de Mayo de 2004). *DIRECCIÓN*. Recuperado el 29 de Enero de 2012, de monografias: <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>

Chavalié, E. (19 de Octubre de 2010). *PLAN OPERATIVO ANUAL*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2011, de www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx

Daft, R. (2006). *LA EXPERIENCIA DEL LIDERAZGO*. México: International Thomson Editores S.A.

Greco, A. (2009). Cualidades del lider. En L. Mc Faarland, L. Senn, & J. Childress, *LIDERAZGO PARA EL SIGLO XXI, diálogo con 100 líderes destacados* (pág. 76). México: Mc Graw Hill.

Hernandez Orozco, C. (2007). *ANALISIS ADMINISTRATIVO, TÉCNICAS Y MÉTODOS*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia San José.

Hernandez, A. (2009). Lider. En L. J. Mc Farland, L. Senn, & J. Childress, *LIDERAZGO PARA EL SIGLO XXI, diálogos con 100 líderes destacados* (pág. 52). México: Mc Graw Hill.

Hernandez, J. d. (2001). El lider de una institución educativa. En J. d. Hernandez, *LIDERAZGO MORAL* (pág. 87). Colombia: Red flie S.A.

Katz, & Kahn. (2004). Liderazgo Organizacional. En M. Romero, & X. Roca, *DESARROLLO ORGANIZACIONAL* (págs. 78,116). México: Limusa S.A.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (2005). *ELEMENTOS Y PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN*. España: McGraw-Hill.

Kroeger, F. (31 de Enero de 2008). *GESTIÓN INSTITUCIONAL*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2011, de <http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>

Landolfi, H. (2010). *LA ESENCIA DEL LIDERAZGO, CLAVES PARA EL EJERCICIO GENUINO Y AUTÉNTICO DEL LIDERAZGO*. Buenos Aires: Dunken.

Lucini. (1992). Valores en la Educación. En M. Prat Grau, & S. Soler Prat, *ACTITUDES, VALORES Y NORMAS EN LA EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE* (pág. 39). Barcelona: Inde Publicaciones.

- Mayaicu, E. (2010). Manual de convivencia. En E. "Mayaicu", *PLAN EDUCATIVO INSTITUCIONAL* (págs. 65-66-67). Tisaleo.
- Mayaicu, E. (2010). Manual de Funciones. En E. "Mayaicu", *PLAN EDUCATIVO INSTITUCIONAL* (págs. 60-61-62). Tisaleo.
- Mayaicu, E. (2010). Misión y Visión institucional. En E. "Mayaicu", *PLAN EDUCATIVO INSTITUCIONAL* (pág. 31). Tisaleo.
- Pico Lozada, I. P. (18 de Febrero de 2012). PLAN OPERATIVO ANUAL. (M. G. Hidalgo Calero, Entrevistador)
- Pico Lozada, I. P. (19 de Febrero de 2012). PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. (M. G. Hidalgo Calero, Entrevistador)
- Podesta, M. E. (2007). *MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA ESCUELA*. SANTIAGO DE CHILE: EDICIONES GRANICA DE CHILE S.A.
- Prat Grau, M., & Soler Prar, S. (2003). *ACTITUDES, VALORES Y NORMAS EN LA EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE*. Barcelona: Inde Publicaciones.
- Pullas, A. (15 de Abril de 2009). *GESTIÓN EDUCATIVA*. Recuperado el 28 de Agosto de 2011, de www.educacioninicial.com/El/contenido/00/1850/1895.ASP
- Quintasi, M. (2006). *VISIÓN EDUCATIVA DE LA "NACIÓN QANCHI"*. Lima: Editorial Pinseib .
- Roche, F. (2005). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*. Bogotá: Eduplug.
- Rojas, D. E. (26 de Abril de 2010). *LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN EDUCATIVA*. Recuperado el 4 de Febrero de 2012, de La administración y la gestión educativa: www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa.shtml
- Rojas, J. M. (2006). *GESTIÓN EDUCATIVA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO*. Bogotá D.C Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Santín, L. (2004). *COMO DESPERTAR EL LIDERAZGO EN SUS HIJOS*. México: Selector S.A.
- Vásquez, A. (2005). *ÉTICA Y VALORES EN LA EDUCACIÓN*. Maracaibo: Publicaciones Edigro.
- Webber, M. (2008). *TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y ECONÓMICAS*. Perú: Grup Editorial 62.
- Yarce, J. (2004). *Valor para vivir los valores, Cómo FORMAR A LOS HIJOS CON UN SÓLIDO SENTIDO ÉTICO*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

9 APÉNDICES

ANEXO A.

FORMATO DE ENCUESTA A DIRECTIVOS

ESCUELA FISCAL "MAYAICU"

Provincia: Tungurahua

Cantón: Tisaleo

Sector: Urbano () Rural (X)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- Fiscal. (X)
- Fisco misional. ()
- Municipal. ()
- Particular laico. ()
- Particular religioso. ()

ENCUESTA A DIRECTIVOS

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

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.

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

- a. El 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).....

2. 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).....

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

SI () NO ()

4. 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 y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

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

11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución 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 preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

GRACIAS SU COLABORACIÓN

ANEXO B.

FORMATO DE ENCUESTA A DOCENTES

ESCUELA FISCAL "MAYAICU"

Provincia: Tungurahua

Cantón: Tisaleo

Sector: Urbano () Rural (X)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- Fiscal. (X)
- Fisco misional. ()
- Municipal. ()
- Particular laico. ()
- Particular religioso. ()

ENCUESTA A DOCENTES

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

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

CUESTIONARIO

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

GRACIAS SU COLABORACIÓN

ANEXO C.

FORMATO DE ENCUESTA A ESTUDIANTES

ESCUELA FISCAL “MAYAICU”

Provincia: Tungurahua

Cantón: Tisaleo

Sector: Urbano () Rural (X)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- Fiscal. (X)
- Fisco misional. ()
- Municipal. ()
- Particular laico. ()
- Particular religioso. ()

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DE LA ESCUELA FISCAL “MAYAICU”.

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**

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
4. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			

5. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
6. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
7. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
8. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
9. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
10. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
11. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
12. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
13. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO D.**FORMATO DE ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA****ESCUELA FISCAL “MAYAICU”**

Provincia: Tungurahua

Cantón: Tisaleo

Sector: Urbano () Rural (X)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**MATERIA DE ESTUDIO**

- Fiscal. (X)
- Fisco misional. ()
- Municipal. ()
- Particular laico. ()
- Particular religioso. ()

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DE LA ESCUELA FISCAL “MAYAICU”**.

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**

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia de la institución.			
2. El director y maestros escuchan los problemas de los padres de familia.			
3. Ud. participa voluntariamente en las actividades organizadas por la institución en beneficio de sus hijos.			
4. Mantiene diálogo con sus hijos respecto a problemas escolares, personales, etc.			
5. Considera que en la institución se proponen actividades innovadoras para que desarrollen los estudiantes.			
6. El director asume y comparte responsabilidades con los miembros del Comité Central de Padres de familia de la institución.			
7. El director y docentes de su institución educativa son amables con los alumnos y padres de familia.			
8. La institución educativa comprende las necesidades específicas de sus alumnos y de sus padres de familia.			
9. La ética y los valores en la institución, se enseñan con el ejemplo			
10. Para establecer relaciones de la escuela con el entorno social e institucional se toma en cuenta la familia de los estudiantes, organizaciones de la comunidad, y organizaciones civiles relacionadas con la educación.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO E.**FORMATO DE ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR DE LA ESUELA FISCAL
MIXTA “MAYAICU”**

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