



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

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión del liderazgo y valores en la Escuela Fiscomisional
Semillitas de Dios, durante el año lectivo 2011 – 2012.”**

Tesis de Grado

Autora:
Obaco Soto, Betty de Jesús

DIRECTORA:
Sánchez Burneo, Verónica Patricia, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

2012

CERTIFICACIÓN

Magister

Verónica Patricia Sánchez Burneo

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado: “Gestión del liderazgo y valores en la Escuela Fiscomisional Semillitas de Dios, durante el año lectivo 2011 – 2012” realizado por la profesional en formación: BETTY DE JESÚS OBACO SOTO, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Santo Domingo, septiembre del 2012.

.....

Mgs. Verónica Patricia Sánchez Burneo

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, BETTY DE JESÚS OBACO SOTO, 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 investigación, 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.

Santo Domingo de los Tsáchilas, septiembre del 2012

.....
Licda. Betty Obaco Soto
CI 190031921-9

AUTORÍA

Yo, BETTY DE JESÚS OBACO SOTO, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

Licda. Betty Obaco soto

CI. 190031921-9

Dedicatoria

El presente trabajo, que representa todos los esfuerzos y sacrificios para cumplirlo, lo dedico a: Madre Claudia Fischer y a mis padres por ser las personas que me apoyaron en mis estudios y preparación, confiaron que sería capaz de lograr todas las metas que me había trazado.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud eterna a:

A Dios nuestro padre por darme cada día la fuerza, energía y sabiduría necesaria para seguir adelante, superándome como persona y profesional y a quienes me han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: padres, familiares; comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja y a mi directora de tesis.



ESCUELA FISCOMISIONAL MIXTA

"SEMILLITAS DE DIOS"

Coop. Montoneros de Alfaro km. 4 ½ Vía Chone margen izquierdo
Teléfono: 3753 - 082

CERTIFICACIÓN

Lic. Mercy Lucia Galán Chamba
DIRECTOR DE LA ESCUELA FISCOMISIONAL "SEMILLITAS DE DIOS"

CERTIFICA:

Que la Lic. BETTY DE JESÚS OBACO SOTO, con número de cédula 190031921-9 ha realizado el presente trabajo de investigación, en calidad de estudiante maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja, en esta institución, mediante la aplicación de encuestas y entrevista a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes en lo referente al tema: "***Gestión del Liderazgo y Valores en la escuela Fiscomisional "Semillitas de Dios" de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, durante el año lectivo 2011 – 2012***", previa presentación de la solicitud para tal cometido, por lo tanto se autorizó su solicitud para los fines pertinente.

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad, el interesado puede hacer uso de este documento para los fines que crea pertinente.

Atentamente,

Lic. Mercy Lucia Galán Chamba
DIRECTORA

Santo Domingo de los Tsáchilas, septiembre del 2011

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO DE LA INSTITUCIÓN	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	x
RESUMEN	xi
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	3
2.1. La gestión Educativa	
2.1.1. Concepto.....	3
2.1.2. Importancia.....	3
2.1.3. Tipos de gestión.....	4
	5
2.2. Liderazgo Educativo	
2.2.1. Concepto.....	13
2.2.2. Tipos.....	13
2.2.3. Características.....	14
	20
2.3. Diferencias entre directivos y líder.....	
2.4. Los valores y la educación.....	21
	23
3. METODOLOGÍA	
3.1. Participantes.....	31
3.2. Materiales e Instrumentos.....	31
3.3. Método y procedimiento.....	35
	38

4. RESULTADOS	40
4.1. DIAGNÓSTICO	40
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	40
4.1.1.1. El manual de organización	40
4.1.1.2. El código ético	43
4.1.1.3. El plan estratégico	44
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	45
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	46
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	48
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	50
4.1.2.1. Misión y visión	50
4.1.2.2. El Organigrama	52
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	53
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	54
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	55
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	57
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	57
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	57
4.1.3. Análisis FODA	58
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	58
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	58
4.1.3.3. Matriz FODA	59
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	61
4.2.1. De los directivos	61
4.2.2. De los docentes	70
4.2.3. De los estudiantes	73
4.2.4. De los Padres de Familia	75
4.2.5. De la entrevista a Directivos	76
4.2.6. Matriz de Problemas	78
5. DISCUSIÓN	79
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	88
7. PROPUESTA DE MEJORA	90
8. BIBLIOGRAFÍA	103
9. APÉNDICES	106

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	Páginas
CUADROS	
Cuadro N° 1: Diferencia entre directivo y líder.....	22
Cuadro N° 2: Características de la misión.....	51
Cuadro N° 3: F.O.D.A.....	59
Cuadro N° 4: Matriz de problemas.....	78
Cuadro N° 5: Cuadro comparativo entrevista-teoría.....	86
Cuadro N° 6: Actividades.....	93
Cuadro N° 7: Presupuesto.....	100
Cuadro N° 8: Cronograma.....	101
Cuadro N° 9: Nomina de docentes.....	106
Cuadro N° 10: Nomina de estudiantes.....	107
Cuadro N° 11: Organigrama.....	117
 TABLAS	
Tabla N° 1:.....	31
Tabla N° 2:.....	32
Tabla N° 3:.....	32
Tabla N° 4:.....	32
Tabla N° 5:.....	33
Tabla N° 6:.....	33
Tabla N° 7:.....	34
Tabla N° 8:.....	34
Tabla N° 9:.....	61
Tabla N° 10:.....	61
Tabla N° 11:.....	62
Tabla N° 12:.....	62
Tabla N° 13:.....	63
Tabla N° 14:.....	63
Tabla N° 15:.....	64
Tabla N° 16:.....	65
Tabla N° 17:.....	66
Tabla N° 18:.....	66
Tabla N° 19:.....	67
Tabla N° 20:.....	69
Tabla N° 21:.....	69
Tabla N° 22:.....	70
Tabla N° 23:.....	73
Tabla N° 24:.....	74
Tabla N° 25:.....	76

RESUMEN

El tema del presente estudio: *“Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela Fiscomisional “Semillitas de Dios” de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, durante el año lectivo 2011-2012”*, tiene como objetivo general analizar y desarrollar la capacidad de gestión, análisis, juicio crítico y liderazgo integrado a los valores personales de los directivos y administrativos de la Escuela “Semillitas de Dios” que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de educación en la institución.

Para ello, se utilizaron encuestas estructuradas y entrevistas a 6 directivos, 15 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia. Tras el análisis e interpretación de los resultados se concluye que para la efectividad de la gestión, el director necesita un perfil profesional reforzado con la siguiente propuesta de solución: *Actualización y difusión del código de convivencia y del reglamento interno a través del desarrollo de estrategias de gestión de liderazgo y valores para mejorar la planificación continua, comunicación y motivación de los recursos humanos durante el año lectivo 2012-2013, por los miembros de la comunidad educativa.*

1. INTRODUCCIÓN

Al visitar algunas comunidades de Santo Domingo de los Colorados, a la religiosa Claudia Fischer le impactó la situación social y económica en la que vivían los moradores de la Cooperativa Montoneros de Alfaro. Es así como nace la idea de crear el Jardín Particular Gratuito “Semillitas de Dios” iniciando su labor educativa en el año 1988, bajo la dirección de Madre Claudia Fischer religiosa Cisterciense de procedencia Alemana, para ayudar a la formación educativa de la niñez desamparada. Se inicia la educación solo con primer año de básica, en la actualidad cuenta con Educación Inicial, y de 1º año hasta el 7º año de Educación Básica. La Directora General de la institución tuvo que viajar a su país para realizarse estudios médicos, quedándose a cargo, el Director de la escuela, surgiendo varios problemas por falta de liderazgo de las autoridades a cargo, por este motivo la escuela sufrió una baja en la educación según evaluaciones realizadas este año lectivo.

Por este motivo es conveniente la realización de la investigación en la institución educativa antes mencionada. El objetivo general del presente proyecto de investigación es investigar, analizar y desarrollar la capacidad de gestión, análisis, juicio crítico y liderazgo integrado a los valores personales de los directivos y autoridades de la Escuela “Semillitas de Dios” Para el logro de este objetivo se plantean los siguientes objetivos específicos, de los cuales se derivan las actividades básicas de la investigación propuesta: 1. Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en la Escuela “Semillitas de Dios” 2. Realizar un análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional de la Escuela “Semillitas de Dios”, que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de educación en la institución, y de esta manera lograr el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la solución de problemas con una gran capacidad de liderazgo posibilitando el mejoramiento en la gestión educativa de la institución, por este motivo se da orientaciones y alternativas en los temas expuestos en el marco teórico. Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de los Centros Educativos, son temas de trascendencia ya que de la dirección y administración de ellos depende la calidad educativa que se oferte.

Es de gran importancia realizar el proyecto de investigación en la institución, para conocer la gestión de liderazgo, ya que si no está dirigida por directivos que estén capacitados e innovados en todos los ámbitos para promover el óptimo desempeño de todos los miembros de la comunidad educativa y por ende llevar muy en alto la calidad de educación que se brinda, la institución no podrá surgir y se quedará al margen de las exigencias de la educación siglo XXI, utilizando técnicas antiguas y repetitivas que no permiten mejorarla.

En tal virtud, se destaca la necesaria participación de todos los miembros de la comunidad educativa, ya que de ellos se obtendrá toda la información que se estime pertinente para la planificación y ejecución del proyecto que se pueda proponer y ejecutar en esta institución.

Este trabajo de investigación es factible ya que tiene el apoyo del personal directivo, docentes, padres de familia y estudiantes en cuanto a información se refiere y en consecuencia poder ejecutar lo planificado y elaborado en el presente proyecto, es decir todos los miembros de la comunidad educativa están dispuestos a colaborar en lo que sea necesario para que se efectúen con toda libertad todas las actividades planificadas y de esta manera pueda llegar a su término con éxito, esperando que los resultados sean positivos mejorando el liderazgo, gestión y valores de la institución educativa "Semillitas de Dios".

Los beneficiarios directos del proyecto de investigación son todos los miembros de la escuela Fiscomisional "Semillitas de Dios". (Directivos, padres de familia, docentes y estudiantes) ya que les ayudará a mejorar en todos los campos sobre todo en la gestión, liderazgo y práctica de valores, logrando los objetivos propuestos y mejorando en la organización y funcionamiento de la institución.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa:

“La Gestión Educativa debe potenciar al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres de familia, docentes y de toda la comunidad educativa, en pos de un modelo de país solidario, ético, democrático y participativo. Por tanto el rol del director es la transformación educativa, partiendo de la necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su entorno, logrando de esta manera tomar una perspectiva crítica en cuanto a la responsabilidad que tiene a su cargo tanto en lo administrativo como en las relaciones que tiene con sus subordinados por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, llevando a los docentes a modificar su conducta”.

2.1.1. Concepto:

Gestión Educativa. “Es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla en la Institución u organización, abarcando un sin número de elementos que permitan valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados y logros de metas, objetivos y cumplimiento su misión y visión para una atención de calidad y eficiencia”.

Otro concepto de gestión educativa: *“Se la considera como el conjunto de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”* MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN de la Nación Argentina, 1996.

Es decir *“La Gestión Educativa es el conjunto de procesos, herramientas que ayudan al que dirige una institución educativa a la toma de decisiones, planificación y ejecución de actividades que permitan surgir a la institución y de esta manera alcanzar los objetivos y metas educacionales atendiendo las necesidades básicas logrando calidad*

de educación y un gran prestigio”. FRIGERIO, G, M. Poggi y otras. (1992) *Las instituciones educativas*, Cara y ceca. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina.

2.1.2. Importancia

La gestión en todo centro educativo es una de las grandes preocupaciones que inquietan a los responsables de dirigir el talento humano, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios, y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario implementar y desarrollar una adecuada Gestión. No se hace referencia únicamente a la evaluación del desempeño de los docentes, sino que involucra una mirada a todas las acciones que realiza la institución, favoreciendo el cumplimiento de los resultados esperados, es decir una evaluación continua de toda la institución educativa, para poder conocer en que está fallando y poder corregir a tiempo, dando soluciones coherentes y efectivas, es muy importante la gestión educativa en las instituciones para que funcionen como escuelas sensibles e inteligentes, con capacidad de que los estudiantes aprendan a apropiarse de los aprendizajes, mejorando las condiciones de enseñanza-aprendizaje a los alumnos llevando a la práctica las evaluaciones de propuestas de enseñanza interdisciplinaria, por esta razón es de suma importancia que los directivos y docentes recuperen la potencialidad y capacidad olvidada en los procesos de formación y actualización, por este motivo la prioridad en la gestión educativa debe ser elevar el nivel de profesionalización para promover en las instituciones y en el aula una nueva enseñanza-aprendizaje elevando la calidad educativa. *En tal sentido, convoca a participar de la construcción conjunta de una caja de herramientas conceptuales y operativas, integradas por estrategias, recursos, ideas y prácticas, capaces de problematizar la gestión institucional y de aportar al mejoramiento de la calidad de las propuestas educativas. Son sus destinatarios, los educadores y supervisores de todos los niveles educativos.* Contribuyendo de esta manera a la actualización y formación del personal que labora en la institución, centrando el mejoramiento en las prácticas de gestión de los dirigentes de todos los niveles educativos. *CORAZZA Sandra, Clase sobre gestión Institucional, Diploma de Port-grado en Gestión de las instituciones Educativas. Flacso Argentina).*

Es preciso tener en cuenta que la gestión educativa comienza con el proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada uno de los que trabajan y forman parte de la institución, todo esto conlleva a un compromiso y motivación personal por parte de cada uno de ellos, es decir mientras más motivados estén, mejor será la calidad de educación brindada, es de suma importancia que el que dirige una institución educativa u organización tenga la capacidad para ser líder logrando lo que se ha propuesto en los diferentes proyectos planteados, además debe saber cuáles son los procesos y herramientas que se debe aplicar para llevar una buena gestión educacional ya que de esto depende que la institución que dirige surja o decaiga, teniendo como objetivo principal: Fortalecer y desarrollar las competencias necesarias para lograr efectividad y reflexivamente procesos de gerencia o gestión en un nivel estratégico y también para comprender el alcance de las políticas institucionales que atañen al funcionamiento y de esta manera emprender acciones acordes con dicha comprensión. *CARA Y CECA. G. Frigerio, POGGI M, y otras. (1992) Las instituciones educativas, Cara y ceca. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina.*

2.1.3. Tipos de Gestión

Los diferentes tipos de Gestión Educativa son guías para llegar a la excelencia administrativa en los centros educativos debido a que son procesos mediante los cuales los directivos o administradores, junto con el equipo de trabajo determinan acciones según los objetivos y metas institucionales, detectando necesidades, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas e implementación de cambios necesarios para el mejoramiento y adelanto de la institución.

Gestión Educativa

La Gestión Educativa, está encaminada al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de

los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Se compone de tres dimensiones: la pedagógica y didáctica, la administrativa y la socio-humana o comunitaria, para lo cual el principio base es la participación de manera colectiva, logrando involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planteados y deseados. CARBALLO, *Elme oct 2005*

Para una buena gestión institucional en el campo educativo el líder debe tener un grado importante de estabilidad emocional, porque en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de los planes y programas curriculares, técnicas y métodos y demás información existente en la sociedad que está evolucionando culturalmente a pasos agigantados, pueden desembocar en conflictos interno, ansiedades en sus actores, con el consecuente deterioro de la tarea educativa, el rol del director en este caso es calmar las ansiedades que permitan restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una de las soluciones es la de ir pensando y anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implica cada reestructuración.

Es de suma importancia que el líder organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda a la memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Los requerimientos que debemos tomar en cuenta para una buena gestión educativa en una institución son:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administrativa de recursos.

- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se considera tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

MANGISCH PSM. Gustavo Gerardo Luis Bidegain Material teórico

Gestión del desempeño

Son pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada persona en la institución u organización, su objetivo es establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal. No es una evaluación de la persona sino más bien lo que se evalúa es la actuación de esta y sus resultados en un periodo determinado.

La gestión del desempeño se convierte en un proceso que debe ser revisado periódicamente para reconocer los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar, si quienes participan en el necesitan algún tipo de capacitación, que les permita integrar todos los elementos requeridos, desde la planeación y realización de la evaluación y por supuesto el diseño e implementación de las acciones de mejoramiento y por sobre todo que el evaluador sea capacitado y conozca sobre el tema y método de evaluación para que de esta forma la evaluación sea eficaz. También es importante reconocer que la evaluación del desempeño, favorece la productividad dentro de los centros educativos u organizaciones contribuyendo al éxito de la calidad, eficiencia y al logro de los propósitos definidos por la institución.

Razón por la cual la gestión del desempeño en el campo educativo es un proceso muy importante ya que, el que administre tiene que tener la capacidad de integrar a todos sus miembros logrando cumplir la misión de la institución por lo que en todas las instituciones educativas existen fines, metas u objetivos de ahí que se puede hablar de cálida y eficacia si hay una buena administración o gestión en la medida que se baya obteniendo logros de todo lo planteado, esto dependerá de las decisiones que tome el líder en el uso de los recursos que disponga dicha organización ya que los recursos son medios muy importante para conseguir las metas deseadas y de esta manera poder ser

calificada como eficiente y de calidad. También se puede decir que otro aspecto que influye en la gestión del desempeño en las instituciones educativas es los valores éticos por que junto con esto va la eficacia y eficiencia, son aspectos constitutivos para el éxito de los logros planteas.

Gestión de calidad

La gestión de calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una institución u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

Cada vez más las exigencias de los padres de familia y estudiantes a los cuales se les presta servicio es muy relevante, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde, las instituciones exitosas están plenamente identificadas, respondiendo de esta manera a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, turbulento e imprevisible, todo ello hace necesario, la adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad y eficacia que favorezca a los logros, objetivos, metas y por ende al cumplimiento de su misión y visión ya establecidas, brindando calidad de servicio educativo a los miembros de la comunidad educativa.

Por último no hay que olvidar, que la implantación de la gestión de la calidad total depende de un pleno compromiso e involucramiento de la alta gerencia de la organización, lo cual se traduce principalmente en:

- ✓ Establecimiento de una visión y una misión clara de la institución
- ✓ Desarrollo de estrategias, políticas y tácticas
- ✓ Desarrollo y ejecución de los planes de trabajo, según los retos de la institución
- ✓ Fomentar un ambiente ameno, justo, honestidad, confianza, colaboración para facilitar la absorción del mensaje de la calidad total.
- ✓ Involucramiento de todo el personal docente
- ✓ Creación y fomento del trabajo en equipo.
- ✓ Capacitación y mejoramiento continuo, profesional y personal de todo el recurso humano.

- ✓ Evaluación del desempeño continuo de operaciones y establecimiento de recomendaciones y premios por éxitos obtenidos.
- ✓ Impulsar la cultura de un ambiente de mejoras continuas, innovación, respondiendo a tiempo a los retos. CASTELLANOS. Castillo José Ramón y CASTELLANOS, Machado Carlos Alfredo.

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros, esto implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores transformándolo en un activo intelectual que preste beneficio y se pueda compartir.

Además refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados. Debemos insistir en que la integración de estos tres conceptos emana de un enfoque estratégico de la organización que ha de servirle para mejorar la calidad educativa de la institución o calidad de competitividad si se trata de una empresa.

Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir logrando así trabajar en equipo, unificando todas las áreas para un mejor funcionamiento y buen desempeño del personal que labora en ella teniendo el apoyo de todos los involucrados, cuando se presente algún problema en cualquiera de las áreas.

El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje cooperativo" o "aprendizaje organizacional", tiene principalmente los siguientes objetivos:

1. Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.
2. Facilitar la creación de nuevo conocimiento.

3. Apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño.

La gestión del conocimiento nos puede ser de gran ayuda en el campo educativo ya que se refiere a las herramientas y técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información y facilita la toma de decisiones, recabando información para la transferencia del conocimiento, si lográramos en todas las instituciones educativas alcanzar la gestión del conocimiento siempre el personal estaría innovado, capacitado en cuanto al nuevo currículo, planificaciones y técnicas de aprendizaje que serán de mucha utilidad en la transferencia del aprendizaje a nuestros alumnos y sobre todo al crecimiento personal y a la calidad de educación que se brinda. SIEBER Andreu, R. S. (2000), “La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje”, pendiente de publicación en Economía Industrial.

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- Capacitar a los empleados.
- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Es importante la Gestión de Recursos Humanos, ya que ellos son los gestores de la actividad que realiza la institución por lo siguiente es necesario:

- Generar ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.
- Identificar las necesidades de las personas para encaminar programas.
- Capacitar a los empleados continuamente.
- Diseñar e implementar programas de bienestar a los empleados.

- Apoyar las decisiones que toma la gerencia.

CHIAVENATO. Idalberto. Administración de recursos humanos. Edic. Popular 2001

Gestión Tecnológica

Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionados con la creación, desarrollo, transferencia, difusión y uso de la tecnología en todas las instituciones y organizaciones.

La gestión tecnológica se está promoviendo como la fusión motora e integradora de las estrategias, no solo en las empresas sino ahora con el avance de la tecnología también se las está utilizando en el campo educativo como recursos innovadores para la enseñanza-aprendizaje, proponiendo a la gestión tecnológica como un sistema de conocimiento y practicas relacionadas con los objetivos del sistema educativo especificando los procesos y funciones básicas en la aplicación de las TIPS en las instituciones educativas, como recursos necesarios para los aprendizajes significativos de los estudiantes.

Para la aplicación de la gestión tecnológica en nuestras instituciones se debe tener como palabras claves las siguientes: tecnología, innovación, desarrollo tecnológico y aplicación en la actividad educativa. Esto no quiere que sea un campo del saber meramente especulativo sobre la tecnología y su desarrollo sino más bien una práctica derivada del análisis y la interpretación de la observación del desarrollo tecnológico como proceso social en organizaciones y su relación con el proceso de desarrollo global en el mundo entero.

En términos generales, *“los procesos de gestión tecnológica tanto en las empresas como en las instituciones educativas involucran funciones básicas, como identificación, adaptación y mejoramiento de estrategias en el uso y asimilación de las tecnologías. El alcance de las actividades de gestión tecnológico va mas allá de las consideraciones básicas ya que a ellas van unidas otras como asesores técnicos, formulación y ejecución de capacitación de recursos humanos, logrando de esta manera adaptar los avances tecnológicos a la enseñanza a los estudiantes pero claro la utilización de estos*

recursos tiene que ser con una previa capacitación como ya se lo menciono anteriormente". CARVAJAL, Lizardo. (1998) Fundamentos de la tecnología. Editorial Faid. Cali.

Gestión Social

La gestión social ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social, se trata de un proceso que se lleva a cabo en un lugar determinado y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales esto implica el dialogo entre diversos actores, como dirigentes, docentes, padres de familia estudiantes y todos los miembros de la comunidad educativa ya que es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudios y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas. Esto requiere de un aprendizaje conjunto y continuo para el equipo de trabajo que les permite incidir en el diseño y planificación del proyecto, en definitiva se trata de la construcción de un espacio de relación social y vínculos de relacionamiento institucional, que se logra mediante un conjunto de acciones. De esta forma la gestión social se constituye como un canal mediante el cual la comunidad educativa actúa con espíritu emprendedor para promover la ejecución del proyecto, para su éxito es necesario reforzar los lazos relacionales entre ellos y trabajar por la recuperación de la identidad cultural y de los valores colectivos.

En conclusión los tipos de gestión educativa son los que nos sirven como guías en la administración de los centros educativos al aplicarse las nociones teóricas de administración educativa en el manejo y procesos gerenciales, ya que tiene que coordinar y liderar tanto los recursos humanos, como los materiales teniendo en cuenta que la característica esencial de los centros educativos es el trabajo y administración para hacer mas científica y eficiente la transformación de seres humanos, por este motivo lo central en cualquier institución educativa es la gestión educativa ya que de esto depende el aprovechamiento máximo de los recursos académicos, económicos,

materiales y humanos para el logro de los objetivos metas, misión y visión planteados por la institución educativa”. GONZALES, Esperanza. (1999) La organización social módulo Gerencia del desarrollo Comunitario. Modulo 4. Cinde.

CARVAJAL, Lizardo. (1998) Fundamentos de la tecnología. Editorial Faid. Cali.

2.2. Liderazgo Educativo

Es uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa ya que es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita, por ende el liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en cómo se influye, pues también el jefe o el gestor de una institución pueden influir con su mandato y su gestión, y no tener la capacidad de liderazgo. Esta discusión permite retomar los conceptos de potestad y autoridad. El líder posee autoridad, su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente. En realidad el líder es aquella persona que conduce a otros en libertad. En definitiva, quien consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento.

En este sentido sostenemos que el líder educativo es esencialmente un gerente o directivo que domine las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición efectiva en el liderazgo, al demostrar su competencia profesional y su interés por mejorar la educación en el cambio permanente de estrategias y métodos innovadores propiciando el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos logrando de esta manera una alta activación y motivación para propiciar el cambio, en primer lugar en el mismo luego en sus compañeros.

Hay dos elementos constitutivos del fenómeno del liderazgo: por una parte, la existencia de una relación de influencia a partir de la actuación del líder, y por otra, una reacción libre, de quienes lo siguen. Una reacción que no es necesariamente exigible. El seguidor del líder actúa porque quiere, sin que necesariamente exista un mando o petición. Por esta razón se puede afirmar que la actitud que provoca el líder es la de adhesión, imitación o seguimiento.

Entonces diríamos que *“liderazgo educacional es la capacidad e inteligencia que tiene una persona para lograr relacionarse con las otras personas, ganándose su aprecio, estima, admiración, respeto, dando lugar a que el personal al que dirige trabaje con toda libertad y sin ninguna presión es decir el líder es una persona que inspira confianza y respeto, que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por conveniencia”*.

GONZALES, Esperanza. (1999) La organización social módulo Gerencia del desarrollo Comunitario. Modulo 4. Cinde

2.2.1. Tipos

Liderazgo democrático

Este tipo de liderazgo el líder otorgando gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones. De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de optima calidad, ya que este elemento le sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución a la acción, se usa la información para un mayor conocimiento de los antecedentes, interés y habilidades de todos los miembros, logrando que se alcance las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, existiendo una alta orientación hacia la tarea y la persona.

El líder democrático es aquel que prioriza la participación de sus miembros, permite que el grupo decida por la política a seguir y toma las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine, además tiene el deber de potenciar la discusión del grupo y agradecer las distintas opiniones que se vayan generando, cuando se está en la necesidad de resolver un problema el líder ofrece diversas soluciones, entre las cuales el grupo debe resolver cual tiene que ser la solución más apropiada por ejemplo En una escuela el director del establecimiento se ve enfrentado a diversos problemas en las cuales necesita tomar decisiones para ver la posibilidad de que la escuela siga funcionando de la manera más adecuada posible, ante este problema cita a todos los docentes a una reunión de manera urgente y expone el problema pidiendo que lo ayuden a proponer ideas y alternativas de solución para poder tomar la mejor decisión

posible para resolver el problema que está afectando. BENNIS, Warren y BURT, Nanus: (1985)"Líderes: el arte de mandar, Merlin Libros, México,

Liderazgo Autocrático o coercitivo

Este tipo de liderazgo es donde el gerente impone su voluntad sobre el personal a su cargo y controla la conducta de ellos, en muchas ocasiones es esencial, necesaria y conveniente en una situación, siempre que la autoridad actúe de manera correcta. El liderazgo autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercer, este poder puede ser delegado por autoridades superiores. Un líder de tipo se concentra en gobernarse así mismo, en otras palabras que el poder se concentra en una sola persona, teniendo el poder de tomar las diferentes decisiones él solo, cumpliendo el rol de asignar las diferentes tareas a realizar y como estarán compuestos los diferentes grupos a trabajar. Una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación a la tarea, ya que cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad, enfatizando en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor.

El líder autocrático toma decisiones en nombre del grupo, es decir no permite la participación de los demás, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voto y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

Liderazgo *laissez-faire* o permisivo

Este liderazgo está caracterizado por el dejar pasar, dejar hacer, en el contexto de la organización. El gerente no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío, es por ello que se puede afirmar que es totalmente opuesto al autocrático. Este liderazgo tiene la desventaja de que genera muy poca motivación entre los miembros a demás de crear incertidumbre en el camino a seguir, con la ventaja de que se aprovecha de la madurez y responsabilidad del grupo, se puede lograr desarrollar una gran cantidad de talento y motivación entre los miembros.

Un líder permisivo toma decisiones con rapidez y muchas veces sus sentimientos o emociones influyen mucho sobre estas decisiones, por lo general son muy extrovertidos y le encanta estar siempre ocupado y mantiene un estilo de vida activo con mucho entusiasmo, es un líder muy accesible le gusta las conversaciones casuales porque en estas considera se toma mejores decisiones, prefiere trabajar con otras personas y apoyarlas incondicionalmente. Estos líderes pueden convertirse en una persona tolerante o le es difícil decir no a las personas que le rodean, cuando los miembros del grupo sobrepasan los límites acordados, simplemente se traza otra línea o hace caso omiso al problema, tendiendo a ver solo lo bueno de los colaboradores y siendo fácilmente manipulado.

Liderazgo situacional

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de sus equipos de trabajo destacando la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso de liderazgo.

Este tipo de liderazgo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados son los siguientes:

Ordenar se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

Persuadir se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y la facilidad de cumplir con lo que se les pide.

Participar se caracteriza por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el dialogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.

Delegar se caracteriza por dejar al subordinado visto como colaborador, las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Estos estilos implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, que son la conducta de tarea y la conducta de relación, así estos estilos se forman por una determinada combinación de los dos elementos, estas dimensiones de conducta se consideran independientes, por lo que cada estilo incluye una cantidad alta o baja de tarea y relación es decir ordenar implica una alta tarea y baja relación, persuadir se caracteriza por una alta tarea y alta relación, participar incluye alta relación y baja tarea y delegar manifiesta baja conducta de tarea y baja conducta de relación.

Según la teoría de liderazgo situacional ninguno de los estilos se define como óptima para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran, también se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la madurez de los subordinados, esto es de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades, de este modo el mando podrá tener una preferencia por cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta cuando cambie las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.

Las teorías situacionales, buscan explicar el liderazgo en base a la premisa de que no existe un estilo de liderazgo válido para todas las ocasiones. El liderazgo situacional orienta al líder a adoptar su comportamiento a diferentes situaciones, como el comportamiento que deben adoptar los líderes para enfrentar diferentes situaciones. Por esta razón los gerentes educativos en un momento y en situaciones dadas, aflora alguna característica de alguno de los tipos tradicionales de liderazgo, por lo que es bien difícil caracterizar y etiquetar en un cien por ciento a un gerente dentro de un tipo de liderazgo. En la actualidad, donde el objetivo del gerente es mejorar las relaciones humanas, la productividad de la institución educativa, pasando el liderazgo situacional a ocupar un sitio importante ya que es el más adecuado puesto que se adapta a cualquier circunstancia y prevé diversidad de características, por lo que los gerentes antes de tomar cualquier decisión deben conocer en primer lugar la situación actuando de acuerdo a una realidad que haga más efectivo el desempeño de sus subordinados, en este caso los docentes.

Algunos de los autores consideran que ninguno de los estilos de liderazgo es óptimo en cualquier situación, si no que los subordinados son diferentes por tanto deben ser tratados de un modo distinto, para la efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales, por esta razón cabe mencionar tres grande enfoques:

El liderazgo tradicional que se define como una reacción de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

El liderazgo transformacional que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicción y actitudes para generar compromiso y adhesión, generando el deseo de cambio, para lo que apela a valores e ideas como libertad, justicia, igualdad creando un clima que alienta a tomar la iniciativa cooperar y aprender, logrando un alto nivel de relación del grupo humano al generar confianza siendo conscientes de que su visión de futuro no es suficiente para lograr su fin, que requiere del esfuerzo de sus colaboradores, por lo que entienden que es clave invertir en su desarrollo y lograr su compromiso hacia un objetivo común. Este enfoque considera tres elementos implicados en el liderazgo: al propio líder, a sus seguidores y los factores situacionales que pueden influir en la relación, incorporando todos los elementos precedentes, pero desde una perspectiva de relaciones humanas.

El liderazgo servidor que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza, pudiendo ser el líder una persona que pasa inadvertida, que no busca el poder y que lidera sin pretenderlo, pensando que el poder es sinónimo de dominio pero que sin embargo, resulta sorprendentemente realista cuando se trata de liderar instituciones que requieren de la participación y creatividad de todos los miembros.

Estilos de Liderazgo

Los líderes eficientes tienen suficiente flexibilidad para ajustar su estilo y técnicas a las personas que dirigen. Al referirnos a los estilos de liderazgo, muchas personas se van a los extremos por lo que a continuación se describen cinco estilos para aclimatarse al

lugar, la tarea y las personas: En primer lugar, el estilo directivo es aquel en el que el líder no solicita opinión de sus subordinados y de instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución, este sería un estilo adecuado cuando hay escases de tiempo ya que impide explicar con detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el líder ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren.

En segundo lugar el estilo participativo es aquel en el que los líderes piden a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión sobre lo que se debe hacer, este estilo es recomendado para gerentes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados.

En tercer lugar el estilo delegativo conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tiene más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión, sin embargo el líder sigue siendo responsable en último término.

En cuarto lugar tenemos el transformacional el cual transforma a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual tanto personal como profesional y en el fortalecimiento de la institución, Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión.

En quinto lugar el estilo de liderazgo transaccional utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazas con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.

El líder que confía sólo en el estilo transaccional, sin combinar con el transformacional, únicamente consigue el compromiso a corto plazo de sus subordinados y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar, además de sentir que sus esfuerzos podrían parecer egoístas, por ello lo más eficaz es combinar las técnicas de ambos para ajustarse a la situación y obtener mejores resultados.

2.2.3. Características

Tras varias investigaciones se puede decir que se ha encontrado algunos rasgos de la personalidad que incrementan la probabilidad de convertirse en líder, aunque ninguno de ellos garantiza que se dé esta cualidad. Entre estos rasgos destacan, por la frecuencia de su aparición en las investigaciones, la inteligencia y el conocimiento del trabajo (en el plano técnico), la confianza en sí mismo, el deseo de dirigir y la ambición (en el plano psico-afectivo), la honestidad e integridad (en el plano ético), el amor y vocación de servicio, visión de futuro, optimismo, sinceridad, justicia, lealtad, se puede hablar de la experiencia y madurez que este posee, también el líder debe poseer algunas cualidades para que su trabajo sea más eficaz y eficiente en la dirección de la institución entre ellas tenemos: estar dispuesto a correr riesgos, ser audaz, inteligente, vencer su desanimo y las ideas negativas, ser paciente y consistente, tener buen carácter, no ser conformista, luche por la calidad educativa, prevé las necesidades a largo plazo, sabe enmarcar los objetivos del grupo, apasionado por el cambio y lo nuevo, hábil en la toma de decisiones, arrastra y no empuja, tiene autoridad moral, aprende contantemente, adaptabilidad y creatividad, estas características son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización en el grupo familiar escolar y laboral.

Para ser un líder no basta con reunir los requisitos para el cargo y acumular una larga experiencia, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad de afianzar los valores de lo humano y proyectarlos a futuro con el auxilio de la dirección científica, siendo capaz de combinar en su gestión la flexibilidad el cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la institución es decir ir cambiando poco a poco y crear a su vez nuevas bases que

permitan a la institución contrarrestar la influencia del entorno, el pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local logrando la conjugación armónica de estos elementos que le permitirán garantizar con eficiencia el cumplimiento de las políticas educacionales de la institución instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los estudiantes que se atiende.

Los resultados de las investigaciones de los enfoques comportamentales y cognitivos, aunque variados y numerosos han llegado a conclusiones de que: Aquellas personas que permiten un mayor grado de participación a su alrededor, de autonomía en el trabajo de los demás, y que se centran más en el desarrollo personal que en el logro de las tareas, suelen ser personas con mayor capacidad de liderazgo.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Un líder es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

Define al líder como alguien con personalidad que ha pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. 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. Como bien dice Zalesnik *“las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”*.

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.

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha autogestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez y 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.

D'SOUZA Anthony. (1996); Descubre tu liderazgo, Grupo Editorial latinoamericano, Paulinas. Santa Fe de Bogotá D.C.

Cuadro N° 1

DIRECTIVO	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administran ✓ Conservan ✓ Controlan ✓ Organizan a las personas y a los sistemas para lograr su misión. ✓ Actúan pensando en corto plazo ✓ Duda en las decisiones que va a tomar ✓ No admite sus errores abiertamente ✓ No elogia con frecuencia. ✓ mantiene una posición de conformidad. ✓ Vive de urgencias. ✓ Piensa de manera lineal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene el orden durante todo el tiempo de la reunión. ✓ Es amistoso y sociable ✓ Tiene ideas nuevas e interesante, es creativo ✓ Sabe escuchar y procura comprender a las demás personas ✓ Es firme y decidido, no duda. ✓ Admite abiertamente sus errores. ✓ Procura hacer entender a los demás. ✓ Promueve oportunidades para que todos los miembros ayuden en la solución de los problemas. ✓ Sabe elogiar con frecuencia y raras veces hace críticas negativas ✓ Sigue rigurosamente las reglas y los procedimientos. ✓ Nunca manifiesta rencor o insatisfacción

Fuente: Tomado de algunos libros sobre liderazgo.

Elaboración: Betty Obaco Soto

2.4. Los valores y la educación

Educar en valores significa favorecer el desarrollo del pensamiento, del análisis, razonamiento y la afectividad, educar no solo con la razón sino con el corazón. Algo difícil para el docente es transmitir los valores a través de las vivencias, para esto es menester que cada maestro y animador socio-cultural, pueda ayudar a que cada niño los descubra mediante experiencias significativas, de allí la responsabilidad que tienen en los valores que transmiten y proponen, ya que es delicada la tarea de hacer que cada niño pueda captar y elegir los valores que se ajusten a sus sueños. Si esto se hace con inteligencia, amor y transparencia, se garantiza que el ciudadano del futuro sea un ser humano juicioso, diligente, dinámico y seguro de sí mismo para poder integrarse a la sociedad, clave esencial para el éxito, ya que en medida que el niño o niña se sienta seguro de sí mismo, se evitara los resentimientos que a la larga le impedirán ser auténticos

Tarea difícil la de los docentes, al tener que explicar, enseñar y hacer sentir ese respeto, felicidad e igualdad, cuando pareciera que no se tienen las herramientas que permitan que esos valores se internalicen, se sientan y se palpén para verdaderamente tener la conciencia de que son esos logros los que se aspiran y se quieren para alcanzar las metas y los ideal que cada uno de estos niños se ha trazado en sus mentes.

Muchos de los intentos y experiencias por lograr una pedagogía que eduque en valores pueden no ser fáciles ya que no se tiene la suficiente claridad de lo que se quiere lograr, ya que podría desvirtuarse el objetivo de la propia educación, ejemplo de ello:

- Cuando se piensa que explicando hechos históricos y actuales de la realidad, o incorporando nuevas asignaturas por sí sólo, su conocimiento produce valores o cambios en la conducta y personalidad del sujeto, es decir, que sólo mediante saberes se forman y desarrollan los valores.
- Cuando se buscan comportamientos en hechos aislados, como participación en actividades orientadas, sin objetivos bien definidos, ni comprendidos y asumidos por el sujeto tanto en lo racional como en lo emocional.

- Cuando se piensa que formar y desarrollar valores sigue las mismas reglas del aprendizaje de conocimientos y habilidades.
- Cuando se considera que no es necesario incorporarlos como un componente de la labor educativa de manera explícita e intencional en el proceso de formación, pues ellos se forman y desarrollan automáticamente a través de la correcta relación alumno-profesor.

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

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

La dirección pedagógica no puede entenderse como una relación mecánica estímulo-reacción: se trata más bien de la sistematización de las influencias educativas sobre la base del encargo social que persigue la formación de un modelo de hombre o mujer.

La didáctica es la disciplina que explica los procesos de enseñanza-aprendizaje para proponer su realización consecuente con las finalidades educativas. Si se acepta dicha definición, entonces, internacionalizar y explicitar a través de la didáctica el proyecto educativo significa definir y profundizar en los valores y por tanto en lo educativo, haciendo que las finalidades educativas expresen el compromiso con la realidad.

Por tanto, la didáctica se desarrolla con una u otra intencionalidad, en dependencia de la práctica educativa que se quiera alcanzar, y del compromiso del profesor. Pero no

basta con la claridad de la intencionalidad, sino hay que hacerla explícita y sistematizarla en la propia didáctica, de ahí que deban precisarse un conjunto de principios teórico-metodológicos, para dicha educación comprometida, valorativa, reflexiva y en valores, los que deben tenerse en cuenta en las diferentes estrategias a desplegar.

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria. La forma de organización es el proyecto educativo, siendo la personalidad un sistema de alto nivel de integración de funciones síquicas del individuo, un complejo de formaciones estructuradas sobre ciertos principios que funcionan dirigidos a un objetivo. El objetivo constituye el sentido fundamental de la actividad del individuo, se expresa en el proyecto de vida que es el conjunto de representaciones mentales sistematizadas sobre cuya base se configuran las actitudes y disposiciones teóricas del individuo, y que para ejercer una dirección auténtica de la personalidad, este modelo debe tomar una forma determinada en la actividad social del individuo y en las relaciones con las personas. Es decir, la característica directriz de este modelo ideal se expresa no sólo en lo que el individuo quiere ser, sino en su disposición real y sus posibilidades internas y externas de lograrlo y de darle una forma precisa en el curso de su actividad.

Si se quiere incidir a través de la educación en la personalidad es necesario adentrarse en el porqué de los objetivos de la actividad, que lo hacen componer un proyecto de vida. Si la educación concibe el proyecto de vida no como un modelo ideal-individual solamente, sino que lo relaciona a su vez con un modelo real-social, entonces podrá acercarlo a su realización.

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad.

La educación debe y puede incidir en el GAP que existe entre *lo que se quiere ser y se quiere hacer y lo que se puede ser y se puede hacer en cada momento de la vida o al menos es más factible, lo que al final es decisión del individuo*. La posibilidad de ayudar a adecuar estos dos aspectos, se halla en la comprensión de la relación entre lo individual y lo social en la personalidad, siendo éste uno de los objetivos fundamentales de la educación en valores.

La educación debe preparar al individuo para el logro en cada momento de la autorrealización, entendida ésta como: la orientación de la personalidad que se dirige al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social.

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses.

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista.

Educar en valores significa contribuir a la función integradora del individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses es decir debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social.

Los valores interiorizados conforman la esencia del modelo de representaciones personales, constituyen el contenido del sentido de vida, y de la concepción del mundo,

permiten la comprensión, la interpretación y la valoración del sujeto y brindan la posibilidad de definir el proyecto de vida, integrado por objetivos y finalidades para la actividad social.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos. Otra peculiaridad de la educación en valores es su carácter intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio. De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental. Una comprensión clara de los límites objetivos del entorno, del modelo a que aspira la sociedad y de la subjetividad del estudiante permite dirigir mejor las acciones educativas y dar un correcto significado al contenido de los valores a desarrollar.

Son tres las condiciones para la educación en valores:

1. conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).
2. conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).
3. definir un modelo ideal de educación.

Incidencias de la educación en valores:

- Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo.
- Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad.

- Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.
- Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión, y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia, por el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, por lo tanto sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración-reflexión y la actividad práctica.

Es impreciso y absurdo hablar de una Pedagogía de los valores como algo independiente, dado que el valor es parte del contenido y éste es uno de los componentes de la didáctica, pero sí es necesario comprender las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores y sus relaciones en el proceso docente-educativo.

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

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

Los caminos y las vías no pueden justificar los fines, es evidente que un buen uso del diálogo, de los métodos participativos, del ejemplo del docente, son condiciones necesarias para una adecuada labor de formación, pero también son condiciones, la precisión en el diseño curricular de las intenciones a través del análisis del contenido, los objetivos propuestos, etc., es decir, tener claro los fines que se proyectan en lo educativo y diseñar la realización del proceso de formación. La formación socio-humanista tiene su propia significación y lógica y, de lo que se trata es de incorporarla como parte del sistema educativo, no separarla de la realidad a que se enfrenta el estudiante como aprendizaje, y en este sentido, el profesor debe prepararse y dirigir el proceso en esa dirección, intención que no depende de la casualidad ni de los criterios particulares de éste, sino de todo el proceso de formación, y de la necesidad que lleva implícita como exigencia de la sociedad.

Alrededor de la educación en valores está la idea de negar la necesidad de una pedagogía propia de los valores, puesto que consideran que los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo suficiente una buena relación alumno-profesor, el ejemplo de éste, la comunicación eficaz, etc. Es cierto que el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar está: ¿en qué valores se quiere incidir en el proceso, para qué, y cómo? La dificultad consiste entonces en eliminar el llamado curriculum oculto o contenido oculto, la cuestión radica en la necesidad de explicitar, sistematizar e internacionalizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo educativo, que por supuesto integra el proceso formativo.

Entre las razones para desarrollar una Pedagogía de la Educación en Valores están:

Intencionar: Encaminar el proceso docente-educativo hacia el modelo ideal de formación. Desarrollar el vínculo con la realidad a través de lo socialmente significativo de ésta en el proceso docente-educativo, dando sentido a la formación socio-humanista. Determinar estrategias didácticas que involucren a los sujetos del proceso en una actividad consciente, protagónica y comprometida.

Explicitar: Eliminar el curriculum oculto, precisando la cualidad orientadora del proceso docente-educativo. Connotar lo socialmente significativo de la realidad hacia el redimensionamiento humano en todos los componentes del proceso, identificando el modelo educativo a alcanzar con la eficacia del proceso. Precisar los contenidos de los sistemas de valores a formar y desarrollar según la aspiración social.

Particularizar: Integrar las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación (conocer las particularidades del sujeto y sus relaciones, y evaluar las condiciones para llevar a cabo el proceso). Enriquecer la didáctica del saber y del saber hacer; del contenido y del método, etc., así como apoyarse en ellas.

Visto de otro modo, es la reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del valor del método, etc. lo que implica establecer prioridades. “la justificación de los contenidos debe basarse, no sólo en criterios disciplinares, derivados del lugar que esos contenidos ocupan en la estructura de esa disciplina, sino también en las metas educativas fijadas para esa materia en esa etapa.

Internacionalizar los valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje se refiere a:

- a. Determinar los sistemas de valores y sus contenidos en el diseño curricular.
- b. Precisar los principios didácticos que condicionan una manera específica de planificar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, que influyen en un nuevo tratamiento de las relaciones de los componentes de la didáctica.

3. METODOLOGÍA

3.1. PARTICIPANTES

La Escuela Fiscomisional “Semillitas de Dios” se encuentra ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas en la Cooperativa Montoneros de Alfaro, vía Chone km. 4 ½ margen izquierdo, lleva prestando servicio educativo durante 22 años, su sostenimiento es Fiscomisional, cuenta con una población estudiantil de 218 entre niños y niñas, brinda servicio educativo a niños y niñas de bajos recursos económicos, actualmente cuenta con: educación inicial, primer año, segundo año, tercer año, cuarto año, quinto año, sexto año y séptimo año, teniendo una proyección de creación del octavo, noveno y décimo año de educación básica.

El modelo pedagógico en que se enmarca el hacer educativo de la Escuela Fiscomisional “Semillitas de Dios” es el modelo socio-critico, del cual se ha tomado los lineamientos para la planificación del PCI. La jornada que realiza es matutina.

3.1.1. Personal directivo por sexo y edad.

Tabla 1

GÉNERO	FRECUENCIA	%
Femenino	3	50%
Masculino	3	50%

Fuente: Personal directivo de la Escuela “Semillitas de Dios”
Elaboración: Betty Obaco Soto

El 50% de los directivos son mujeres y el otro 50% de los directivos son varones

Tabla 2

EDAD	FRECUENCIA	%
30 – 40	3	50%
40 – 50	2	33%
50 – 60	0	0%
60 – 70	1	17%

Fuente: Personal directivo de la Escuela “Semillitas de Dios”
Elaboración: Betty Obaco Soto

El 50% de los directivos están entre los 30 – 40 años de edad, el 33% de los directivos oscilan entre los 40 – 50 años de edad y el 17% de ellos están entre los 60 – 70 años de edad.

3.1.2. Personal Docente por sexo, edad y título académico

Personal Docente por sexo

Tabla 3

GÉNERO	FRECUENCIA	%
Femenino	14	70%
Masculino	6	30%

Fuente: Personal Docente de la Escuela “Semillitas de Dios”
Elaboración: Betty Obaco Soto

Del total de docentes de la escuela “Semillitas de Dios” el 70% son mujeres y el 30% varones.

Personal Docente por Edad

Tabla 4

EDAD	FRECUENCIA	%
20-30	7	35%
30-40	9	45%
40-50	3	15%
50-60	1	5%

Fuente: Personal Docente de la Escuela “Semillitas de Dios”
Elaboración: Betty Obaco Soto

El 45% del personal docente están entre los 30-40 años de edad, el 35% de los 20-30 años de edad, el 15% de los 40-50 años de edad y el 5% de los 50-60 años de edad.

3.1.3. Personal Docente por Título Académico

Tabla 5

TITULO ACADÉMICO	FRECUENCIA	%
Profesor	5	25%
Tecnólogo	1	5%
Licenciado	14	70%

Fuente: Personal Docente de la Escuela "Semillitas de Dios"
Elaboración: Betty Obaco Soto

El 70% del personal docente tiene el título de Licenciados en Ciencias de la Educación, el 25% de ellos tiene el título de profesores, y el 5% de ellos son tecnólogos.

3.1.4. Personal Administrativo y de servicio por sexo

Tabla 6

GÉNERO	FRECUENCIA	%
Masculino	2	50%
Femenino	2	50%

Fuente: Personal Administrativo de la Escuela "Semillitas de Dios"
Elaboración: Betty Obaco Soto

El 50% del personal directivo son mujeres y el otro 50% son varones.

3.1.5. Población estudiantil por edad, sexo y especialidad

La población que se va a tomar para la investigación, son los niños y niñas de 7^o Año de Educación Básica ya que la escuela, donde se va a realizar el proyecto de investigación no cuenta con bachillerato solo cuenta con niños y niñas de inicial a séptimo año de educación básica, este motivo se ha tomado a los niños y niñas más grandes de la institución.

Población estudiantil por sexo

Tabla 7

GÉNERO	FRECUENCIA	%
Femenino	15	60%
Masculino	10	40%

Fuente: Personal Estudiantil de la Escuela "Semillitas de Dios"
Elaboración: Betty Obaco Soto

El 60% de los estudiantes son varones y un 40% son mujeres.

Población estudiantil por edad

Tabla 8

EDAD	FRECUENCIA	%
10-11 años	21	84%
12-13 años	3	12%
14-15 años	1	4%

Fuente: Personal Estudiantil de la Escuela "Semillitas de Dios"
Elaboración: Betty Obaco Soto

El 84% de los estudiantes oscilan entre los 10 - 11 años de edad, el 12% entre los 12 a 15 años de edad y el 4% entre los 14-15 años de edad.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos e información y análisis de los materiales de planificación educativa y de indagación de campo son: la entrevista, la encuesta y observación de los instrumentos curriculares.

LA ENTREVISTA

Una entrevista es un diálogo en el que la persona (entrevistador), generalmente un periodista hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar.

El propósito de la entrevista es proporcionar los elementos de juicio necesarios para que con base en la opinión de los litigantes que reciben los servicios de los Juzgados Civiles y Familiares de Centro, puedan implementarse las medidas correctivas y preventivas que conduzcan al mejoramiento de dichas unidades, iniciando así una labor conjunta para modernizar y elevar la calidad de la atención que ellas prestan, a fin de que lo hagan con verdadero espíritu de servicio.

La entrevista como técnica puede cumplir diversas funciones: diagnóstico, orientadora, terapéutica e investigadora. La ejecución de la entrevista comprende tres fases importantes:

1. El contacto inicial con el entrevistado
2. La formulación de las preguntas
3. La anotación de las respuestas

Las partes de una entrevista son:

- La presentación suele ser breve, pero no suficientemente informativa. En ella no se habla del entrevistado, sino del tema principal de la entrevista.
- El cuerpo de la entrevista está formado por preguntas y las respuestas. Es importante elegir bien las preguntas para que la entrevista sea buena, las preguntas deben ser interesantes para él público, y adecuadas para el entrevistado trasmita su experiencias. También deben ser breves, claras y respetuosas.

- El cierre de la entrevista debe ser conciso. El entrevistador puede presentar un resumen de lo hablado o hacer un breve comentario personal.

Para realizar la entrevista a directivos y padres de familia se pidió permiso anticipado al Director de la escuela, haciendo una cita previa con los entrevistados, ya que de esta manera se tiene una debida preparación para la obtención de datos eficaces.

La entrevista realizada a directivos y padres de familia tuvo atributos de conversación: sensibilidad, flexibilidad, cortesía y sobre todo confiabilidad.

La entrevista se la aplicó con el objetivo de conocer la opinión, ideas, sentimientos sobre el tema que se quería conocer, se hizo 6 preguntas cortas, interesantes, claras y respetuosas; cerrando la entrevista de forma concisa.

ENCUESTA

Es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado. La encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida que permanece inalterable a lo largo de todo el proceso investigativo. Las repuestas se recogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos. Se hace preguntas cerradas y para elaborarla se sigue los siguientes pasos fundamentales:

1. Determinación de los objetivos específicos.
2. Selección del tipo de encuesta.
3. Diseño del cuestionario.
4. Pilotaje del cuestionario.
5. Condiciones indispensables para su realización.
6. Aplicación del instrumento a la muestra.

7. Evaluación de la muestra recogida.

Con permiso previo se aplicó la encuesta a estudiantes, directivos y docentes, para lo cual el director de la escuela dio un día específico para encuestar a cada grupo, La encuesta que se aplicó fue de tipo estructurada y las preguntas fueron cerradas ya que proporcionaban una lista de opciones al encuestado a lo que el escogerá de acuerdo a lo que el opina.

El objetivo de la encuesta fue conocer la opinión de estudiantes, docentes y directivos sobre la gestión y liderazgo de los que tiene a cargo la institución educativa “Semillitas de Dios”. ÁLVAREZ Gálvez Luz Esther. Instructivo Proyecto de Grado I, Loja 2011.

LA OBSERVACIÓN

La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

Es una técnica muy utilizada en el campo de las ciencias humanas. La observación se convierte en una técnica científica en la medida que:

1. Sirve a un objeto ya formulado de investigación.
2. Es planificada sistemáticamente.
3. Está sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad.

4. La observación se realiza en forma directa sin intermediarios que podrían distorsionar la realidad estudiada.

Esta técnica sirvió de mucha ayuda en la investigación porque nos ayudo en la observación de documentos de la escuela de los cuales se obtuvo varia información que nos ayudo a conocer el funcionamiento y manejo de la misma, ya que a través de estos documentos se pudo conocer su estructuración, objetivos, normas, meta, política, fines, misión y visión a lo cual está encaminada y por lo cual fue creada. Se tuvo acceso a toda la documentación con la debida autorización de las autoridades de la Institución.

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTOS

Los métodos de investigación que se aplicó son el descriptivo, analítico y sintético, que nos permitirá explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitó explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y los valores que prevalecen en la institución, de tal manera conocer el problema en estudio que hay en la actualidad con datos reales. Por lo tanto este tipo de investigación facilitó acceder al conocimiento de la realidad institucional para plantear el problema, aclarar conceptos, declarar hipótesis, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

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

El método inductivo y el deductivo permitió configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso investigativo.

El método estadístico, hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente tuvo su aplicación práctica en el proceso de la verificación de las hipótesis.

El método Hermenéutico, permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y además facilitó el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

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

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

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

El cuestionario, se utilizará para la recuperación de la información de campo. Servirá para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. El manual de organización

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda grandemente al proceso de organización.

Constituye un complemento ideal de la institución, o mejor dicho, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes, funciones y valores que los miembros que trabajan en la institución debe practicar y realizar según el puesto que desempeñan.

El Manual de Organización de la institución es el documento normativo que regula su funcionamiento, precisa los niveles de autoridad y responsabilidad, describe sus funciones generales y específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrolladas a partir de su estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el cuadro para asignación de personal, al planificar este manual se tiene que tener en cuenta las normativas éticas, que son muy importantes al momento de resolver algún problema o tomar alguna decisión para bien de la institución, ya que el que tenga que resolver problemas y tomar decisiones debe tener y practicar valores, para de esta manera no tomar decisiones a favor personal, afectando de esta manera a la institución y por ende al personal que labora en el mismo. (Está tomado del Manual de Organización de la Escuela “Semillitas de Dios”)

Aspectos positivos del uso del manual de organización

- Contribuye a formular y crear la organización, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales en todos los ámbitos.
- La descripción de los puestos contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la institución.
- Suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.
- Constituye un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados.

El manual de organización de la escuela “Semillitas de Dios” se necesita reformar ya que se lo ha estado usando durante 7 años sin hacer ningún cambio, por lo general es recomendable hacer cambios a estos manuales según se vayan actualizando las leyes es decir año a año ya que año tras año están cambiando o surgen leyes o cosas nuevas que hay que ir reformando en los reglamentos que existen en la institución, para de esta manera estar actualizado en todo, haciendo un trabajo eficaz y eficiente.

El objetivo del Manual de Organización de la Escuela “Semillitas de Dios” es facilitar el adecuado desempeño de la institución cumpliendo con los principios de control interno y contabilidad generalmente aceptados, logrando de esta manera el análisis de la estructura y funciones de la entidad, facilitando la coherencia de todo el sistema y de esta manera regular las normas, procedimientos y documentos que contribuyen al logro y cuantificación de las mejoras en su funcionamiento, brindando de esta forma calidad de servicio a toda la comunidad educativa.

Las características del manual de organización van acorde con las características de la institución, manteniendo de esta forma la identidad institucional. El manual de organización de la institución está organizado de la siguiente manera: estructura y funciones, órganos y herramientas de dirección y documentos vigentes. También contiene las regulaciones de lo establecido en la legislación laboral vigente comprendiendo los siguientes aspectos: personal, capacitación y directivos.

Contiene regulaciones asociadas a la imagen de la entidad y al establecimiento de las estrategias para alcanzar este propósito, los aspectos que toma en cuenta son: la identidad, materiales y promoción.

En cuanto a la economía y finanza toma en cuenta los siguientes aspectos: contabilidad general, estados consolidados, activos fijos, útiles, herramienta e inventario, finanza general, caja y presupuesto.

Las principales características de este manual de organización son:

- ✓ Abordar aspectos concretos en cada documento de manera clara y precisa para una fácil comprensión de los destinatarios.
- ✓ No ser contradictorio en ninguna de sus propuestas con las entidades que la rige.
- ✓ Definir claramente el destino y alcance de los tipos de regulación autorizados.
- ✓ Permitir y garantizar el acceso a la información de todos los miembros de forma rápida.
- ✓ Herramienta de capacitación por lo cual es didáctica.

Los aspectos positivos del uso del Manual de organización de la escuela “Semillitas de Dios” son:

- ✓ Contribuye a formular y crear la organización, así como al análisis de esta con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.
- ✓ La descripción de los puestos de cada uno de los miembros contribuyendo a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la institución.
- ✓ Trabajar con mayor organización en cada una de las áreas ya que cada uno conoce el rol que tiene que desempeñar y hasta dónde puede llegar en la toma de decisiones.
- ✓ Suministra información y especifican la autoridad de cada uno de los miembros.
- ✓ Constituye un medio eficaz de la dirección del personal para la preparación de cuadros directivos y de sus miembros.
- ✓ Contiene la descripción de los puestos, lo cual es lo más importante.

Este manual de organización fue elaborado por el director, coordinador y equipo técnico de la institución.

4.1.1.2. El código de Ética

Es el que fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de la Institución. Aunque lo ético no es coactivo, el código ético una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

El principal objetivo del código ético es mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los integrantes de la organización.

Los miembros de la ESCUELA “SEMILLITAS DE DIOS” deben adherirse a los principios fundamentales de conducta ética, establecidos en el Código ético de la institución. Dicho Código representa un compromiso personal claro y consciente, para hacer lo que es correcto. Se espera honestidad, integridad y equidad, en todos los aspectos de las actividades diarias.

Se desea enfatizar que la razón de ser de la Institución se basa en la formación integral de las personas, para contribuir a la construcción de una sociedad más justa para todos. Reconocemos además que el logro de otros propósitos, tales como el prestigio y el liderazgo que caracterizan a la Institución, sólo se legitimará en la medida en que favorezcan, cada vez más, esa tarea primordial, que de manera individual y personal se han comprometido a cumplir.

Este Código ético no es, ni pretende ser exhaustivo. Sus enunciados son de carácter general; los valores que lo constituyen son concebidos como criterios orientadores para facilitar la toma de decisiones razonables, y promover una convivencia armónica. La práctica de estos valores pueda verse proyectada no sólo en el desarrollo ético de nuestra Institución, sino de la sociedad a la cual nos debemos y de la que formamos parte.

Los valores fundamentales que se reconocerán y practicarán en la institución “**Semillitas de Dios**” son: La justicia, el respeto, la responsabilidad, la libertad (ser autónomo, tener su propia personalidad), la igualdad, la solidaridad, actitud de diálogo, honestidad. De éste modo y en función a la voluntad expresa del personal que labora en la institución, se podrá reprender suspender y en últimos de los casos despedir a

cualquier miembro que haya infringido el código ético, o quien de alguna manera su comportamiento desacredite a la institución. (Tomado del código Ético de la Institución)

4.1.1.3. El plan estratégico

El plan Estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia que una organización se propone seguir en el corto y mediano plazo, se redacta en función de los principales objetivos que la institución pretende y en él se especifica las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos y los intervalos de tiempo preciso que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas.

La elaboración de este Plan Estratégico Institucional, ha permitido reunir los aportes de docentes y personal administrativo que labora en la escuela, que están comprometidos con el desarrollo de la institución, para lo cual se ha tenido que receptar, procesar y analizar los diversos planteamientos presentados en cada una de las exposiciones efectuadas en el Taller para la elaboración del Plan Estratégico, lográndose este producto como fruto de la participación institucional que marcará el futuro de la Institución educativa “Semillitas de Dios”.

La esencia de la formulación de estrategias radica en la evaluación de sí la instituciones está haciendo las cosas bien y cómo, ser más efectiva en lo que hace. Toda institución debe preocuparse por no convertirse en prisionera de su propia estrategia, pues aun la mejor estrategia se vuelve tarde o temprano obsoleta. Un plan estratégico nunca debe ser fijo. Las estrategias deben revisarse periódicamente para evitar que las directivas se vuelvan conformistas.

Los objetivos y estrategias deben desarrollarse en forma consciente y coordinada en vez de surgir de decisiones operativas cotidianas. Cuando una institución no sabe hacia dónde se dirige, termina en el sitio donde menos desea estar. Toda institución educativa debe determinar y comunicar objetivos y estrategias claras a la luz de su horizonte institucional.

El plan estratégico es la carta de navegación que posee la institución educativa, donde están claramente discriminadas las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables, para el logro de los objetivos curriculares.

En la escuela “Semillitas de Dios” cada año se revisa el plan estratégico para adecuarlo a las nuevas técnicas o innovaciones pedagógicas que estén presentes en el momento.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El plan operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

El plan operativo anual de la Escuela “Semillitas de Dios” es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables, los objetivos a conseguir durante el presente año, el cual se encuentra perfectamente alineado 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 y las estrategias y métodos que vamos a utilizar. Además, en el plan operativo anual se desglosa los objetivos, para cada problema a solucionar. Por tanto en el plan operativo anual se dispone, para cada mes (desde abril a enero), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

Lo más importante es que, mediante un correcto seguimiento del plan operativo anual, se puede hallar no sólo las desviaciones en el plan, sino también el motivo de su origen del problema y así poder replantear nuevas estrategias de cambio.

Al elaborar este documento es de suma importancia tener en cuenta los valores que vamos a incentivar a practicar en los niños y niñas durante todo el año lectivo en cada grado, especificando métodos y técnicas que nos lleven a la práctica no solo a los estudiantes si no al personal que labora en la institución, ya que como se dice enseñar con el ejemplo es la mejor manera y el método más efectivo, logrando de esta manera

que al final del año escolar el estudiante tenga una actitud de cambio frente a diferentes problemáticas de su vida diaria tanto en la escuela, familia y comunidad, formando así una persona íntegra y con valores personales.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Por tanto, el PEI es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo por lo que si bien es cierto, debe ser repensado en forma cotidiana, no debe ser construido rutinariamente de año en año.

Por esta razón la escuela “Semillitas de Dios” con el esfuerzo de todo el personal docente y administrativo ha logrado elaborar el PEI como documento de partida a ser desarrollado, perfeccionado y revisado en períodos no menores a cinco años, con el fin de tornar lo pertinente a cada cambio del contexto institucional o del entorno comunitario. En el PEI de la institución se hace referencia a la identificación que determina la diferencia en términos significativos de ese establecimiento con otros, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar, con proyección de futuro.

El propósito de la planificación de este proyecto es mejorar la calidad de la educación, planteando propuestas de solución, esperando innovar estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes, sin olvidarnos en la planificación del proyecto educativo institucional de inculcar y practicar valores esenciales para la vida del ser humano para de esta manera

lograr estudiantes capaces de solidarizarse con cualquier problema de la vida cotidiana.

El proyecto educativo institucional nos permite:

- ✓ Conocer y priorizar los problemas de la institución, según el orden de importancia.
- ✓ 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.
- ✓ Tener un conocimiento más exacto sobre los retos y las posibilidades que tenemos para enfrentar las diversas situaciones. Saber con qué fortalezas contamos y que debilidades tenemos; y qué oportunidades y amenazas se pueden presentar en el contexto para así estar preparados y aprovecharlas o enfrentarlas con éxito.
- ✓ Elaborar los planes estratégicos y metas precisas que a corto, mediano y largo plazo se hagan realidad.
- ✓ Tomar decisiones adecuadas durante la implementación de los proyectos específicos e incluso durante todo el proceso de la planificación estratégica. (Datos tomados del PEI de la Escuela “Semillitas de Dios”.

Por lo tanto el Proyecto Educativo Institucional define la identidad institucional de manera coherente con su comunidad educativa, señalando los rumbos a seguir, las directrices de la institución y sus estrategias de actuación. Por este motivo la construcción de este proyecto educativo es participativa, donde los actores opinen, decidan, ejecuten y evalúen el proyecto sintiéndose participantes de forma real y no de forma simbólica, razón por la cual todas las dimensiones administrativas, pedagógica y la comunitaria debe trabajar en forma articulada promoviendo una gestión integral. Se debe destacar que el PEI es un proyecto social por este motivo está marcado por las relaciones, intereses y participación de los grupos o actores involucrados, los cuales desempeñan determinados roles. También se debe mencionar que al interior de una institución, los actores tienen autonomía, y tiene que haber una articulación entre el compromiso individual y el grupal, por lo que el poder está repartido logrando que cada uno haga lo que tiene que hacer. En conclusión conocer los lineamientos de los cuales está constituido el PEI enriquece y promueve a cada uno de los miembros de la comunidad educativa los cuales ser puestos en práctica en futuro, estos conocimientos adquiridos en relación a esta temática siendo sujetos activos en la generación de ideas,

construcción, elaboración y en la ejecución promoviendo un estilo de vida al que aspira cada uno de los actores educativos incidiendo de forma favorable a los sujetos más importantes dentro de la institución los niños y niñas.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

El Reglamento Interno es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores basado en las normas legales. En el caso de las entidades particulares, este documento tiene que ser de conocimiento de las autoridades de trabajo de la jurisdicción porque es el encargado de regular estos reglamentos asegurando la inter relación de todos sus componentes en la Institución.

CARACTERÍSTICAS regulan y norman las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas. Articula coherentemente las disposiciones generales del macro-sistema y las necesidades internas de la institución educativa. Complementa, específicamente y adecua las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

BENEFICIOS Permite diseñar el futuro que se desea alcanzar y formular trabajos. Permite enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad. Mejora la planificación continua, comunicación y motivación de los recursos humanos.

CRITERIOS PARA SU ELABORACIÓN Estimula en el cumplimiento, prevé el rompimiento de relaciones, asegura la participación, precisa la delegación de funciones en todos los organismos internos, establece líneas reciprocas de comunicación en todos los niveles, precisa líneas de coordinación, delimita responsabilidades, precisa líneas de dependencia, precisión de las áreas de competencia y niveles de decisión, evita interferencias, coherencia con los documentos normativos del sector educativo, coherencia con los componentes internos de la institución educativa emanadas de las instancias superiores, coherencia con la política educativa de la institución.

El reglamento interno de la escuela “Semillitas de Dios”, contiene lo siguiente: las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo, los diversos tipos de remuneración; el

lugar, día y hora de pago; las personas a quienes los trabajadores deben dirigir sus reclamos, consultas y sugerencias; la forma de comprobación del cumplimiento de las normas previsionales y laborales; las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad, las sanciones que se puedan aplicar a los trabajadores con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir en estos casos.

Al elaborar el reglamento interno se debe tomar en cuenta, el código ético ya que tenemos algunos valores de suma importancia que se tiene que practicar no solo los estudiantes sino toda la comunidad educativa, para que de esta forma haya una mejor interrelación personal entre todos sus miembros, porque una persona con valores y que los practica es una persona íntegra, y que con elementos como estos en la institución se puede formar un buen equipo de trabajo y llevar a la institución a tener gran prestigio y ser muy reconocida y respetada en cualquier lugar.

En conclusión una Institución u organización pueden desarrollarse mejor, si tiene bien ordenada la relación con sus empleados, esto es de gran importancia debido a que el trabajo debe realizarse en un ambiente cordial y las labores diarias que se realizan sean realizadas con la mayor voluntad y gusto. Por este motivo se requiere de reglas claras que contribuyan a organizar el trabajo para que exista buena relación entre el trabajador y el jefe, sabiendo el trabajador exactamente lo que le espera si no cumple ciertas reglas a cabalidad con lo asignado.

Cada uno de los reglamentos internos debe contener lo necesario para ordenar la relación entre los miembros de la institución, teniendo en cuenta que tiene que estar aprobado por el organismo que le corresponde, convirtiéndose en una poderosa ayuda para la institución, ya que le trae beneficios para una mejor convivencia de sus miembros.

Los beneficios que trae consigo el tener un reglamento interno en cada una de las instituciones es: Ordenar la relación entre los miembros de la entidad, ya que en él se marca aspectos generales como: jornadas de trabajo, horarios, vacaciones, ante quien el trabajador debe presentar sus quejas, Las obligaciones que tendrá que cumplir cada

trabajador, las obligaciones de la empresa con el trabajador, las categorías de trabajo, las prohibiciones, medidas de seguridad e higiene, deberes, derechos, entre otras. Reglas que deben ser conocidas por todos los miembros de la institución para ser puestas en práctica.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión

La misión y la visión son las cuales llevarán a la institución a alcanzar sus objetivos trazados ya sea a corto, mediano o largo plazo. Tanto la misión como la visión deben ser aprendidas y memorizadas por todos los miembros que conforman la institución.

4.1.2.1.1. VISIÓN:

La visión de la institución es el querer ser, es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa en el mediano o largo plazo, por este motivo debe ser amplia, detallada y comprensible, asimismo positiva y alentadora, en cuanto tiempo lo lograremos, ya que no es solo una idea que se nos ocurrió. La visión debe ser conocida y compartida, tanto por los líderes como por los colaboradores, ya que cuando se comparte una visión se puede decir que están conectados en alcanzar algo importante que los va a llevar a trascender.

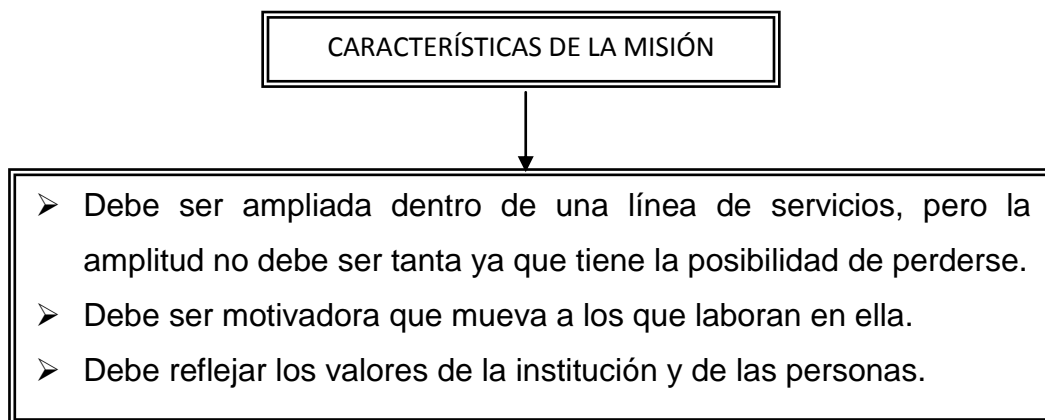
La visión debe estar compuesta por un objetivo específico, ya que los deseos se convierten en objetivos y compromisos claros y ubicados en el tiempo, fomentando de esta manera el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización, incentiva a que todos los miembros de la institución, realicen acciones conforme a lo que se indica, una vez que la visión haya sido integrada en la institución se procede a buscar las estrategias para poder llevarla a cabo.

La Escuela Fiscomisional Mixta “Semillitas de Dios”, pretende ser una institución líder en el campo educativo tomando como principio la formación de los niños, niñas y jóvenes críticos, participativos, con capacidad de liderazgo con prioridad en la práctica de valores; conocimientos que le permitirán insertarse a la nueva sociedad de acuerdo a las exigencias de una formación integral del ser humano.

4.1.2.1.1. MISIÓN

La misión de una institución es la razón de ser, el motivo, el propósito por el cual existe, cual es su fin, satisfaciendo las necesidades de los clientes en el servicio.

Cuadro N° 2



La misión siempre debe estar enfocada a nuestros clientes, ya que por ellos existe, se debe plantear y prever los recursos para el cumplimiento de la misión, tiene que ser conocida y memorizada por todo el personal que labora en la institución para poder tenerla presente en el trabajo que estamos realizando y de esta forma poder cumplir con la razón de ser de la organización.

La misión de la escuela “Semillitas de Dios” es promover y potenciar la formación académica de los niños y niñas respetando su condición socioeconómica, cultural que encamine sus acciones individuales en la búsqueda de soluciones que demande su comunidad y entorno.

Tanto la misión como la visión que tiene la escuela se encaminan a la enseñanza en valores ya que la institución esta regentada por una comunidad religiosa y por ende la enseñanza de valores es lo primordial, no solo la enseñanza sino la práctica en cada uno de los miembros de la institución educativa, se podría decir que la institución en base de la misión y la visión se ha propuesto formar personas integrales que puedan desenvolverse en todos los retos que se dan en la vida, y que cualquier cargo que ellos

lleguen a ocupar a futuro lo hagan correctamente aplicando todos los valores inculcados.

4.1.2.2. El Organigrama

Organigrama (órgano = órgano u organismos + grama = gráfico) es la gráfica que representa la organización de la Institución, o sea, su estructura organizacional, es decir es la grafica que muestra la relación de los departamentos de una institución, a través de las líneas de autoridad. Es el esquema de la organización; el cual se simboliza con rectángulos que indican las diferentes áreas, es el modelo bidimensional de la estructura organizativa, que permite su fácil visualización así como la interpretación de la posición resultante en dicha división.

Sirve de asistencia y orientación a todas las áreas administrativas de la institución al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones, también refleja la estructura para velar por su permanente revisión y actualización, la cual se da a conocer a todos trabajadores de la institución a través del manual de organización. El organigrama es requerido para la descripción y análisis de los cargos, los planes de administración de sueldos y salarios en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

En definitiva el organigrama en toda institución educativa nos sirve para organizar el personal de acuerdo al cargo que ocupa según su jerarquía y de esta forma se pueda dar a conocer los diferentes cargos que tiene cada uno de los que laboran en la institución, también es una guía para los que pagan los salarios ya que según los cargos deberán asignar los sueldos a cada uno, llevando de una forma más organizada la administración de la institución (ver organigrama en anexos N° 9)

El organigrama de la institución es de forma vertical ya que está elaborado en orden de jerarquía, primero se encuentra el representante legal que es la máxima autoridad de la institución, en el mando lo sigue el director, luego le sigue el personal administrativo (secretaría y asesoría académica), luego se encuentra las comisiones que están formadas por los docentes y son las encargadas de elaborar planes con actividades complementarias (fiestas de la escuela, día del niño, entre otras) para ser ejecutados durante todo el año lectivo, y por último están los estudiantes y padres de familia.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Para el buen funcionamiento de la institución se ha dividido el trabajo por áreas y departamento debido que una sola persona no se puede encargar de administrar y dirigir una institución, razón por la cual en la escuela Fiscomisional “Semillitas de Dios” se trabaja de la siguiente manera:

Director y secretaria.

En el área administrativa se encuentran la secretaria (administra) y el Director (dirige el área académica) son los en cargador de velar por el buen funcionamiento de la institución y cumplen las siguientes funciones:

- ✓ Representar al centro educativo en todos los trámites legales y otros.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir la normativa aplicable en la institución
- ✓ Dirigir y coordinar las actividades de la escuela y velar por el buen cumplimiento de los criterios fijados por el equipo de la escuela.
- ✓ Dirigir y coordinar la programación general.
- ✓ Coordinar el personal, administrativo y de servicio.
- ✓ Convocar y presidir los actos académicos y la reuniones del personal
- ✓ Gestionar la dotación de recursos materiales y personal.
- ✓ Coordinar y animar la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa y garantizar la información sobre la vida.
- ✓ Realizar trabajos administrativos y el control presupuestario y administrativo.
- ✓ Velar por el adecuado cumplimiento de la gestión del proceso de matrícula.
- ✓ Custodiar los libros y archivos del centro y asegurar la unidad documental de los registros y los expedientes de los estudiantes.

Comisión Pedagógica.

Esta es la encargada junto con el director del establecimiento de revisar y monitorizar las planificaciones, evaluaciones y problemas pedagógicos que se presenten, contribuyendo a que el personal docente trabaje con mayor eficacia favoreciendo al cumplimiento de objetivos y de la misión y visión.

Responsable Limpieza:

El responsable de mantener limpia la escuela es el conserje que a mas se encarga de llevar encomiendas a diferentes lugares donde se requiera en el momento, además es el encargado de cuidar todos los bienes de la institución.

Profesores:

Los docentes son los encargado de lo siguiente siguiendo las políticas y normas de la escuela.

- ✓ Adecuar el proyecto curricular
- ✓ Evaluar periódicamente a los estudiantes
- ✓ Participar en la discusión del equipo sobre las diferentes responsabilidades y asumir aquellas que de común acuerdo se decidan.
- ✓ Comunicar regularmente a los padres de familia de los estudiantes informándoles periódicamente de la evolución de su hijo, asi como de las actividades que se llevara a cabo en el grupo al que tiene a cargo.

Todos los funcionarios no importa el cargo que tenga debe actuar de manera correcta sin dar privilegios, ser honesto en todo lo realizado, por esta razón es muy importante que las personas que están al frente o dirigen una área o departamento tiene que tener valores bien fundamentados para que no se deje llevar por la ambición y el poder que tenga en el momento y de esta forma sea un buen líder.

4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores

La convivencia con valores en la escuela sería lo ideal pero no es muy posible debido a que las instituciones están integradas por personas diferentes, con costumbres diferentes, es decir cada una educada de acuerdo al hogar de donde procede razón por la cual es muy difícil pero no imposible tener una convivencia en las instituciones con valores sobre todo los más esenciales.

La convivencia escolar es la relación entre todos los miembros de la comunidad educativa, esto implica que los niños, niñas y padres de familia son considerados

participes de la convivencia los cuales adquieren deberes, derechos y responsabilidades, tal como lo plantea la política de convivencia escolar del Ministerio de Educación.

La comunidad educativa debe concebir la buena convivencia escolar basada en valores como un proceso, creativo y respetuoso con todos, pero en la actualidad se ha producido un incremento notable de problemas de convivencia en los centros educativos y que dentro del entorno escolar se origina interacciones muy diversas que dificultan el normal desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje. Dándose los problemas de indisciplina, lo que preocupa a todos los miembros de la comunidad educativa, este problema está muy relacionado con el fracaso escolar y en consecuencia, su tratamiento debe abordarse desde los mismos ámbitos: el currículo, la organización, las interacciones personales y el estilo del docente al enseñar.

En la escuela Fiscomisional “Semillitas de Dios” se educa en valores razón por la cual no se tiene tantos problemas de indisciplina ya que mientras se enseña los conocimientos se les va inculcando los principales valores que debe tener un ser humano para poder convivir con los demás.

En conclusión para que en las escuelas hay un buen clima escolar es necesario convivir con valores ya que de esta manera la convivencia será buena y no se tendrá problemas de relación entre sus miembros todos se sentirán a gusto de pertenecer a esa institución donde priman los valores en cada uno de sus miembros.

Dimensión pedagógica curricular y valores

La escuela tiene como objetivo desarrollar en los alumnos ser competentes para las necesidades de la vida cotidiana, teniendo como estrategias una planeación adecuada y realizar proyectos didácticos, Logrando que el docente a lo largo de los siete años del ciclo escolar, tengan la capacidad para realizar una planeación eficaz que tengan los tres tipos de contenido: conceptuales, procedimentales y actitudinales, y lograr que a lo largo de los siete ciclos haya menos alumnos reprobados en la evaluaciones que realizan en la escuela.

Nosotros, como Institución educativa, estamos responsabilizados de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva. Buscamos, desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de nuestros alumnos.

La escuela “Semillitas de Dios” se preocupa de generar una educación en la que prime una cultura de análisis y evaluación permanente del quehacer educativo, incentivando la innovación metodológica a través de un perfeccionamiento continuo, fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo y valores, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógico y revisando y adaptando el currículo de acuerdo a las características de sus alumnos. También como institución promueve el desarrollo de proyectos, que favorezcan y estimulen la participación de los alumnos, que mejoren y nivelen sus aprendizajes con el fin de generar una mejor calidad en la educación y solidaridad entre ellos.

Por este motivo los estándares a seguir serán: docentes con dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos, con capacidad crítica, que planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil y la educación en valores, propiciadores de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del alumno, estimuladores de la confianza y capacidades del alumno, generadores de avances, esfuerzos y logros, propiciadores de la participación activa, crítica y creativa.

Para lograr todo esto la institución debe favorecer los conocimientos y valores multiculturales, que incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente, un ambiente propicio para la práctica de los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad.

4.1.3.5. Dimensión organizativa operacional y valores

Como institución educativa católica se preocupa de apoyar el trabajo del Departamento de Pastoral, que constituye un eje central de nuestro currículo que nos lleva a generar ambientes propicios para la acción evangelizadora y el crecimiento de la fe, para fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación del personal docente, administrativo y de servicio incentivamos el trabajo colaborativo, apoyándonos mutuamente, estableciendo una mejor comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa, también nos interesa integrar en nuestro centro educativo a organizaciones de la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.

4.1.4.6. Dimensión administrativa y financiera y valores

Se ha implementado un sistema de becas para los alumnos con problemas económicos y de buen rendimiento académico impulsando, de esta manera, su espíritu de superación, nos interesa incentivar la práctica de valores y una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico, estableciendo criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

4.1.4.6. Dimensión comunitaria y valores

Buscamos motivar a todos los integrantes de la Comunidad Educativa a participar activamente en la Pastoral de la institución, que cruza transversalmente el proceso educativo, para fortalecer un crecimiento personal y cristiano en los valores, estimulando a los alumnos a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades religiosas, civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales a nivel local, regional y nacional para incentivar la integración y compromiso con su institución y su comunidad. Es importante también la incorporación activa de los padres y representantes en el proceso educativo de sus hijos y pupilos y a las actividades que como institución ofrecemos, para contribuir a la formación de ellos basándonos en valores esenciales que todo ser humano debe tener.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades son internas y nos dan a conocer en qué situación se encuentra la institución educativa las fortalezas de manera positiva y las amenazas de manera negativa, de esta manera al planificar el plan estratégico a las debilidades se las debe transformar en fortalezas y a las fortalezas tratar de conservarlas, es muy importante en toda institución conocer cuáles son las debilidades y fortalezas para de esta manera trabajar en equipo con alumnos, padres de familia y todo el personal de la institución tratando de que las debilidades en lugar de afianzarse vayan desapareciendo poco a poco para de esta manera ir fortaleciendo la institución educativa.

4.4.2. Oportunidades y amenazas

Las Oportunidades y amenazas en cambio son externas a la institución y nos dan a conocer cuál es la ayuda que tiene la institución con otros organismos ya sean educativos o no, en cambio las amenazas son problemas externos que afectan a la institución para lo cual se la debe incluir en proyecto estratégico que tiene la institución comprometiendo a todos los miembros de la comunidad educativa a ayudar a desaparecer este problema en lo posible o por lo menos disminuirlo a lo más que se pueda.

4.1.3. Matriz FODA

El FODA es un medio relativamente simple de coleccionar datos sobre cómo los miembros de la comunidad educativa perciben lo bueno y lo malo de la institución, siendo fuente importante de información para estudios posteriores de planeación estratégica.

Al hablar de un análisis FODA nos referimos a un modelo de evaluación en el que se trata de diferenciar los aspectos positivos y negativos de una institución educativa, siendo vista hacia su interior y hacia su exterior. Al referirnos al interior estamos hablando de los elementos internos propios de la institución se evalúan con base en el señalamiento de las fortalezas y debilidades. Las fortalezas son factores positivos que le permiten destacar entre otras escuelas y dar un mejor servicio educativo. En cambio las debilidades son factores negativos que representan obstáculos o problemas que dificultan a la institución cumplir con su misión.

Los elementos externos se evalúan con base en el señalamiento de las oportunidades y amenazar del ambiente. Una oportunidad es aquel factor positivo del entorno social, económico, político y ecológico, que favorece el desarrollo de la institución para cumplir mejor con su misión educativa. Una amenaza es aquel factor negativo, impide el desarrollo de la institución y la impartición de un servicio de calidad.

Cuadro N° 3

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 1.- Docentes con actitud de cambio. 2.- Personal docente capacitado. 3.- Padres de familia colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. No hay comunicación entre compañeros y existe rivalidades y egoísmo. 2. Críticas destructivas de Padres de Familia a profesores y entre compañeros de trabajo. 3. No se conoce ni se pone en práctica el código de convivencia, código ético y reglamento interno. 4. Falta de liderazgo en directivos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1. Ministerio de Educación (textos, uniformes, desayuno escolar y el bono de matricula) 2. Gobierno provincial (material didáctico) 3. Ministerio de salud (Charlas, vacunas, salud oral) 4. FEDEC Santo Domingo (trimestralmente nos dan ayuda económica) 5. Organismos no gubernamentales (nos ayudan económicamente mes a mes) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hogares desorganizados 2. Escasez de señalización vial 3. Saneamiento ambiental 4. Inseguridad

La matriz FODA es de suma importancia porque mediante esta nos podemos dar cuenta cuales son las fortalezas y debilidades, Oportunidades y amenazas de la Institución ya que a través de ellas conocemos específicamente como está marchando la institución para de esta manera priorizar los problemas más urgente y dar posibles soluciones a través de la planificación de una propuesta de solución. Que es para lo cual se realizó toda la investigación presente.

Al analizar la matriz FODA nos podemos dar cuenta que la Escuela Fiscomisional “Semillitas de Dios” está atravesando por un serio problema de falta de liderazgo por parte de los directivos de la Institución, por lo que sería urgente dar posibles soluciones a estos problemas que se están afectando al buen desempeño de todo el personal docente.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De la encuesta a Directivos

La escuela en la que se realizó la investigación es “Semillitas de Dios” es un establecimiento Fiscomisional donde se educan niños y niñas de escasos recursos económicos regentada por una comunidad religiosa escolapia y dirigida por el Padre Cesáreo Tiestos pedagogo de origen español.

Tabla 9

Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	6	100%
b. Coordinadores de trabajo	0	0%
c. Por grupos de trabajo	0	0%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. Otros (indique cuáles)	0	0%

Fuente: Encuesta directa a: Directivos de la Institución “Semillitas de Dios”
Elaboración: Betty Obaco.

El 100% de los encuestados respondió que es el director es quien a través de reuniones generales con los maestros organiza las tareas que se van a realizar cada trimestre.

Tabla 10

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	4	67%
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	33%
c. El valor y tiempo empleados en la institución	0	0%
d. Otros (especifique)	0	0%
e. No contesta	0	0%

Fuente: Encuesta directa a: Directivos de la Institución “Semillitas de Dios”
Elaboración: Betty Obaco.

El 67% de los directivos contestó que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización es el número de miembros de la institución y el 33% de los ellos respondió que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización son los resultados obtenidos en la institución.

Tabla 11

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	6	100%
b. No	0	0%

Fuente: Encuesta directa a: Directivos de la Institución "Semillitas de Dios"

Elaboración: Betty Obaco

El 100% de los directivos respondió que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

Tabla 12

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por el:

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Director	1	17%
b. Profesores	5	83%
c. Consejo Directivo	0	0%

Fuente: Encuesta directa a:

Elaboración: Betty Obaco

El 83% respondió que son los profesores quienes lideran el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, y el 17% de ellos respondieron que es el director es el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Tabla 13

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.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. SI	6	100%
b. No	0	0%

Fuente: Encuesta directa a: Directivos de la Institución “Semillitas de Dios”
Elaboración: Betty Obaco

El 100% de los directivos respondieron que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

Tabla 14

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	6	100%				
B	El desarrollo profesional de los docentes	6	100%				
C	La capacitación continua de los docentes	6	100%				
D	Trabajo en equipo	6	100%				
E	Vivencia de valores institucionales y personales	2	33%	4	67%		
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			6	100%		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión					6	100%

Fuente: Encuesta directa a: Directivos de la Institución “Semillitas de Dios”

Elaboración: Betty Obaco

El 100% de los directivos respondieron que “*siempre*” la administración y liderazgo del centro educativo promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los

docentes, la capacitación continua de los docentes y el trabajo en equipo, a lo que el 67% respondió que “a veces” la administración y liderazgo del centro educativo promueve vivencia de valores institucionales y personales.

El 100% de los directivos respondieron que “a veces” la administración y liderazgo del centro educativo promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

El 100% respondieron que “nunca” la administración y liderazgo del centro educativo promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Y el 33% respondieron que “siempre” la administración y liderazgo del centro educativo promueve vivencia de valores institucionales y personales.

Tabla 15

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	33%	4	67		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	2	33%	3	50%	1	17%
c	Se adquieren a partir de la experiencia	1	17%	5	83%		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33%	4	67%		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	6	100%				

Fuente: Encuesta directa a: Directivos de la Institución “Semillitas de Dios”

Elaboración: Betty Obaco

El 100% de los directivos encuestados, indican que “siempre” la capacitación continua que combine la práctica de la teoría y reflexión es una de las actividades que promueve las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución. Por otro lado, un 83% indican que se promueve “a veces” a partir de la experiencia. El 67% en cambio indica que “a veces” las habilidades de liderazgo son innatas o que se promueven por

estudios de liderazgo. El 50% de los directivos indica que “a veces” las habilidades de liderazgo se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y tan solo en un 17% de ellos indican que “*siempre*” las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se adquieren a partir de la experiencia.

Tabla 16

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			6	100%		
B	La disminución de estudiantes por aula					6	100%
C	La mejora de los mecanismos de control	6	100%				
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100%				

Fuente: Encuesta directa a: Directivos de la Institución “Semillitas de Dios”
Elaboración: Betty Obaco

El 100% de los directivos respondieron que “a veces” para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve el uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.

El 100% de los directivos indican que “*nunca*” para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar promueve la disminución de estudiantes por aula.

El 100% de los directivos contestaron que “*siempre*” para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar promueve la mejora de los mecanismos de control, y la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Tabla 17

De los diferentes organismos escritos a continuación ¿Cuáles se encuentran en su institución?

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección: (director, consejo escolar, comisiones)	6	100%				
b	De gestión (secretaria, subdirector, comisión económica)			6	100%		
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador,			6	100%		
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100%				
e	Otro (¿cuáles?)	6	100%				

Fuente: Encuesta directa a: Directivos de la Institución “Semillitas de Dios”

Elaboración: Betty Obaco

El 100% de los directivos contestaron que “*siempre*” en la institución hay los organismos: de dirección, técnico y otros y el 100% de los directivos respondió que “*a veces*” se encuentran en la institución los organismos de gestión y de coordinación.

Tabla 18

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			6	100%		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	100%				
c	Tratar de formar coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	100%				

d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			6	100%		
---	--	--	--	---	------	--	--

Fuente: Encuesta directa a: Directivos de la Institución “Semillitas de Dios”
Elaboración: Betty Obaco

El 100% de los directivos respondió que “*siempre*” el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de la institución es el encargado de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y tratar de formar coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

El 100% de los directivos respondieron que “*a veces*” el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Tabla 19

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

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.			6	100%
B	Formular propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de proyectos, planes y programas de la institución.	6	100%		
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.			6	100%
D	Mantener actualizada la metodología	6	100%		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100%		
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de	6	100%		

	aprendizaje.				
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.			6	100%
H	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.			6	100%
I	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100%		
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100%		

Fuente: Encuesta directa a: Directivos de la Institución "Semillitas de Dios"
Elaboración: Betty Obaco

El 100% de los directivos respondieron que los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de: formular propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de proyectos, planes y programas de la institución, 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, formular propuestas al equipo directivo y de mantener actualizada la metodología.

El 100% de los directivos respondieron que los departamentos didácticos de su institución, "no" son los encargados de: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, y la elaboración de la programación didáctica de las asignaturas.

Tabla 20

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100%		

Fuente: Encuesta directa a: Directivos de la Institución "Semillitas de Dios"
Elaboración: Betty Obaco

El 100% de los directivos de la Institución respondieron que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla 21

En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Una reingeniería de procesos			6	100%
B	Plan estratégico	6	100%		
C	Plan operativo anual	6	100%		
D	Proyecto de capacitación dirigida a los directivos y docentes	6	100%		

Fuente: Encuesta directa a: Directivos de la Institución "Semillitas de Dios"
Elaboración: Betty Obaco

El 100% de los directivos contestaron que la institución cuenta con: el plan estratégico, plan operativo anual y el Proyecto de capacitación dirigida a los directivos y docentes.

El 100% de los directivos contestaron que "no" se ha realizado en la institución una reingeniería de procesos.

4.2.2. De la encuesta a docentes

Tabla 22

Resultado de las encuestas a docentes

Nº	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	15	75%	5	25%	0	
2.	El liderazgo en la institución está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	50%	9	45%	1	5%
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.	20	100%	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 representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	60%	8	40%	0	
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	17	85%	2	10%	1	5%
6.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	16	80%	4	20%	0	
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	14	70%	6	30%	0	
8.	Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	18	90%	2	10%	0	
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	4	20%	2	10%	14	70%
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el Director de Inst	3	15%	10	50%	7	35%

11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	10%	15	75%	3	15%
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director de la institución.	10	50%	8	40%	2	10%
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	12	60%	5	25%	3	15%
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	10	50%	6	30%	4	20%
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes,	4	20%	15	75%	1	5%
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75%	3	15%	2	10%

Fuente: Encuesta directa a: Profesores de la escuela “Semillitas de Dios”
Elaboración: Betty Obaco.

El 75% de los docentes contestaron que “*siempre*” y el 25% contestó que “*a veces*” el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

El 50% de los docentes contestaron que “*siempre*”, el 45% que “*a veces*” y el 5% que “*nunca*” el liderazgo en la institución está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

El 100% de los docentes respondieron que “*siempre*” 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.

El 60% de los docentes respondieron que “*siempre*” y el 40% respondió que “*a veces*” los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

El 85% de los docentes respondieron que “*siempre*”, el 10% que “*a veces*” y el 5% que “*nunca*” hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

El 80% de los docentes respondieron que “*siempre*”, el 20% respondieron que “*a veces*” se realiza trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

El 70% de los docentes contestaron que “*siempre*” y el 30% contestaron que “*a veces*” en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.

EL 90% de los docentes contestaron que “*siempre*” y el 10% contestaron que “*a veces*” hay resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

El 20% de los docentes respondieron que “*siempre*”, el 10% que “*a veces*” y el 70% que “*nunca*” se sienten poco integrado en la escuela y entre los compañeros.

El 15% de los docentes respondieron que “*siempre*”, el 50% que “*a veces*” y el 35% que “*nunca*” hay desacuerdo continuo en las relaciones con el Director de la Institución.

El 75% que “*a veces*”, el 15% que “*nunca*” y el 10% de los docentes respondieron que “*siempre*” admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas

EL 50% de los docentes respondieron que “*siempre*”, el 40% que “*a veces*” y el 10% que “*nunca*” me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director de la institución.

El 60% de los docentes respondieron que “*siempre*”, el 25 % que “*a veces*” y el 15% que “*nunca*” los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

El 50% de los docentes respondieron que “*siempre*”, el 30% que “*a veces*” y el 20% que “*nunca*” los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.

EL 75% de los docentes respondieron que “*a veces*”, 20% que “*siempre*” y el 5% que nunca las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

El 75% de los docentes respondieron que “*siempre*”, el 15% que “*a veces*” y el 10% que “*nunca*” los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

4.2.3. De la encuesta a estudiantes

Tabla 23

Resultado de la encuesta a estudiantes

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	F	%	f	%
1	El director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	15	75%	5	25%	0	0%
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	5	25%	10	50%	5	25%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20%	14	70%	2	10%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	11	55%	8	40%	1	5%
5	En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	5	25%	10	50%	5	25%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20%	15	75%	1	5%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	10%	11	55%	7	35%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	3	15%	15	75%	2	10%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	10	50%	7	35%	3	15%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75%	5	25%	0	0%
11	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase	11	55%	5	25%	4	20%
12	Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.	10	50%	6	30%	4	20%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	50%	8	40%	2	10%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	45%	10	50%	1	5%

Fuente: Encuesta directa a los estudiantes del 7º año de EGB

Elaboración: Betty Obaco Soto.

El 75% de los estudiantes respondieron que “*siempre*” y el 25% que “*a veces*” el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

El 25% de los estudiantes respondieron que “*siempre*”, el 50% que “*a veces*” y el 25% que “*nunca*” las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.

El 70% de los estudiantes respondieron que “*a veces*”, el 20% que “*siempre*” y el 10% que “*nunca*” el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.

El 55% de los estudiantes respondieron que “*siempre*”, el 40% que “*a veces*” y el 5% que “*nunca*” se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

El 25% de los estudiantes respondieron que “*siempre*”, el 50% que “*a veces*” y el 25% que “*nunca*” en las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

El 20% de los estudiantes respondieron que “*siempre*”, el 75% que “*a veces*” y el 5% que “*nunca*” los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

El 10% de los estudiantes respondieron que “*siempre*”, el 55% que “*a veces*” y el 35% que “*nunca*” el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

El 15% de los estudiantes respondieron que “*siempre*”, el 75% que “*a veces*” y el 10% que “*nunca*” los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

El 50% de los estudiantes respondieron que “*siempre*”, el 35% que “*a veces*” y el 15% que “*nunca*” los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

El 75% de los estudiantes respondieron que “*siempre*” y el 25% que “*a veces*” en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

El 55% de los estudiantes respondieron que “*siempre*”, el 25% que “*a veces*” y el 20% que “*nunca*” es el profesor quien decide que se hace en esta clase

El 50% de los estudiantes respondieron que “*siempre*”, el 30% que “*a veces*” y el 20% que “*nunca*” se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.

El 50% de los estudiantes respondieron que “*siempre*”, el 40% que “*a veces*” y el 10% que “*nunca*” los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

El 45% de los estudiantes respondieron que “*siempre*”, el 50% que “*a veces*” y el 5% que “*nunca*” la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

4.2.4. De la entrevista a padres de familia

Tabla 24

Nº	Preguntas	Respuesta positiva	%	Respuesta débil	%
1.	¿La escuela brinda una Educación de calidad?	13	87%	2	13%
2.	¿El personal docente esta capacitándose constantemente?	15	100%	0	0%
3.	¿Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera?	13	87%	2	13%
4.	¿Los valores predominan en el personal que labora en la institución?	14	93%	1	7%
5.	¿El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia?	12	80%	3	20%
6.	¿El profesor es cordial en el trato con los padres de familia y estudiantes?	14	93%	1	7%

Fuente: Entrevista a Padres de Familia

Elaboración: Betty Obaco Soto.

El 87% de los padres de familia dieron respuesta “*positiva*” y el 13% dieron una respuesta “*débil*” a la pregunta ¿La escuela brinda una Educación de calidad?

El 100% de los padres de familia dieron respuesta positivamente a la pregunta ¿El personal docente esta capacitándose constantemente?

El 87% de los padres de familia dieron respuesta “*positiva*” y el 13% dieron respuesta “*débil*” a la pregunta ¿Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera?

El 93% de los padres de familia dieron respuesta “*positiva*” y el 7% dieron respuesta “*débil*” a la pregunta ¿Los valores predominan en el personal que labora en la institución?

El 80% de los padres de familia dieron respuesta “*positiva*” y el 20% dieron respuesta “*débil*” a la pregunta ¿El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia?

El 93% de los padres de familia dieron respuesta “*positiva*” y el 7% dieron respuesta “*débil*” a la pregunta ¿El profesor es cordial en el trato con los padres de familia y estudiantes?

4.2.5. De la entrevista a Directivos

Tabla 25

Nº	Preguntas	Respuesta positiva	%	Respuesta débil	%
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	6	100%	0	0%
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	67%	2	33%
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	100%	0	0%
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100%	0	0%
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	33%	4	67%
6.	¿Cuáles son los valores institucionales	6	100%	0	0%

	que busca desarrollar el centro educativo?				
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100%	0	0%
8.	En el caso de existir ante valores ¿Cuáles son?	0	0%	6	100%

Fuente: Entrevista a Directivos
Elaboración: Betty Obaco Soto.

El 100% de los directivos dieron respuesta “positiva” a la pregunta ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

El 67% de los directivos dieron respuesta “positiva” y el 33% dieron respuesta “débil” a la pregunta ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

El 100% de los directivos dieron respuesta “positiva” a la pregunta ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

El 100% de los directivos dieron respuesta “positiva” a la pregunta ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

El 33% de los directivos dieron respuesta “positiva” y el 67% dieron respuesta “débil” a la pregunta ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

El 100% de los directivos dieron respuesta “positiva” a la pregunta ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

El 100% de los directivos dieron respuesta “positiva” a la pregunta ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

El 100% de los directivos dieron respuesta “débil” a la pregunta En el caso de existir ante valores ¿Cuáles son? dijeron que pocas veces se enseña valores a los estudiantes.

4.2.6. Matriz de problemas

Cuadro N° 4

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 No hay comunicación en los compañeros y hay rivalidades y egoísmo	Rivalidad entre compañeros	Peleas constante
	Resentimiento por problemas	Aislamiento y alejamiento
	Falta de compañerismo	Cada uno trabaja aisladamente.
Problema 2 Críticas destructivas por parte de los padres de familia y entre compañeros de trabajo.	Falta de comunicación	Problemas entre sus miembros
	Escuchar chismes de compañeros ²	Crear resentimientos entre ellos
	Dejar que los padres se queden en la escuela en horas laborables.	Chismes de los padres de familia en contra de los profesores
Problema 3 Desconocimiento del código de convivencia y del reglamento interno.	Descuido por parte del director	Ir contra las políticas y normas de la institución
	Cada uno hace lo que quiere	No hay orden en la institución cada uno trabaja según él cree.
	Cometen faltas graves y son sancionadas.	Resentimiento con los directivos
Problema 4 Docentes que no aplican técnicas innovadoras en la enseñanza-aprendizaje.	Desconocimiento de la aplicación de nuevas técnicas.	Bajo rendimiento de los estudiantes.
	Desmotivación	Clases repetitivas y memorísticas.
	Descuido por parte de los directivos y de los profesores en la actualización.	Docentes desactualizados en las nuevas técnicas de aprendizaje.
Problema 5 Falta de liderazgo de los directivos	Desconocimiento de cómo administrar y dirigir una institución.	Desorganización y desorientación de los miembros de la comunidad educativa
	Desmotivación por parte de los líderes	Personal desmotivado sin ganas de realizar bien su trabajo como docente.
	Conformismo con los conocimientos que ya tiene.	Alumno y personal con falencias y no actualizados.

5. DISCUSIÓN

La vigencia en el país de la Ley de Educación y sus reglamentos, acordes con lineamientos internacionales, como efecto de la globalización, obliga a que se establezcan cambios inmediatos en las actitudes como reflejo de las capacidades de todos los elementos inmersos en el proceso educativo; y, especialmente de los directivos, quienes deben ser verdaderos líderes para que sean ellos los que orienten la labor de las organizaciones educativas, en busca de la calidad de educación.

Al comparar y analizar las entrevistas y encuestas realizadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia con los fundamentos teóricos propuestos en el marco teórico podemos ver que para poder liderar una institución educativa con éxito es necesario estar capacitado, tener experiencia y tener un grado importante de estabilidad emocional de esta forma la gestión y administración se la llevara con éxito y como resultado tendremos calidad educativa.

Al analizar la entrevista de los directivos, la mayoría de ellos dan respuestas muy positivas, otros, a medias y otros totalmente negativas sobre el liderazgo que se lleva en la institución, es así que se hace la comparación de cómo está llevando el director la institución en cuanto al liderazgo, no está totalmente capacitado para hacerlo, ya que realizando la comparación de la entrevista de los directivos con la teoría investigada podemos establecer resultados de lo que hace referencia la teoría con lo que están haciendo los directivos en la institución.

La teoría dice que un gerente, líder, administrador o como se lo quiera llamar al que dirige la institución educativa debe tener conocimiento de todo lo concerniente a la gestión educativa actualizándose constantemente, buscando nuevos procesos y herramientas, tener presente siempre la misión y visión de la institución para no desviarse del objetivo y del propósito que la llevó a realizar esta actividad en la institución. Además un buen líder debe tener varias características según se menciona en la teoría recabada; es así que el líder debe ser: inteligente, tener confianza en sí mismo, el deseo de dirigir, ser honesto e integro, debe tener experiencia y madurez, ser audaz, correr riesgos, ser positivo, paciente, reconocer sus errores, tener buen carácter, saber escuchar, no ser conformista, trabajar en equipo, saber enmarcar objetivos, apasionado por el cambio y lo nuevo, hábil en la toma de decisiones, arrastra y no

empuja, tiene autoridad moral, estar actualizándose constantemente, adaptabilidad y creatividad, no es posible que se pueda encontrar todas estas características en una sola persona ya que si tenemos unas de ellas otras nos faltan, pero lo que sí es posible es tratar de ser mejores cada día a través de nuestra superación personal y profesional, sin dejarse ganar por el desaliento, el conformismo y la desmotivación.

Siguiendo con el análisis a la encuesta realizada a los directivos, se comenzará por la forma de organización, según resultados el total de la población encuestada contestó que siempre es el director quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre lo que está bien según mi opinión según la fundamentación teórica dice que un buen líder realiza reuniones de trabajo con todos sus miembros para distribuir el trabajo y luego hacer un consenso con todos los miembros para tomar decisiones.

En cuanto al manual de convivencia, reglamento interno y manual de procedimientos la teoría dice que toda institución los debe tener, ya que son los que rigen las normas en el establecimiento educativo, estos manuales deben estar de acuerdo con las leyes y aprobado por los diferentes organismos para una mejor relación de sus miembros, la respuesta de la entrevista fue que todas las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en estos manuales que fueron realizados hace mucho tiempo y que no se les ha hecho una reingeniería, ni tampoco son conocidos por los miembros de la institución; por tal motivo no son puestas en práctica y los miembros de la comunidad educativa; hacen y deshacen según la conveniencia de cada uno.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por los profesores fue en un 83% la respuesta de los directivos, la teoría frente a esto dice que el grupo sí puede tomar decisiones siempre y cuando esté dirigido por el líder, si la decisión que se va a tomar es de suma importancia y si no es muy relevante y es fácil de tomar la puede hacer el grupo pero siguiendo los debidos procesos en la toma de decisiones. Para la solución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo el líder delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores el 100% contestó que sí. Los fundamentos teóricos, frente a esto, recomiendan que sí se puede delegar siempre y cuando el grupo esté capacitado y sea maduro y la decisión que se vaya a tomar no sea de tanta relevancia porque de otra forma el líder tendrá la última palabra para tomar la decisión.

Lo que promueve el centro educativo, el 100% de los directivos respondieron que la institución promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional, la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la mejora de mecanismos de control, la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Para que exista excelencia educativa se debe promover lo antes mencionado y algunos factores más que son muy necesarios para una excelente gestión educativa, hay algunos factores muy importantes que la institución promueve pero no al 100%, sino a veces, según respondieron los directivos en la encuesta son: la vivencia de valores institucionales, la participación de los padres de familia, el uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, estos factores son de gran importancia y hay que promoverlos en un 100% debido que nos ayuda a mejorar la calidad educativa.

Un tema del marco teórico es la educación en valores que tiene por objeto el alcance de una personalidad desarrollada integralmente, la cual no se logra de la noche a la mañana sino que se debe ir trabajando durante la trayectoria estudiantil del alumno conjuntamente con los contenidos, logrando armonizar el contenido con el valor se va a interiorizar en el estudiante; por esta razón es muy importante trabajar con los padres de familia para que los valores que se inculca en la escuela no sólo trabaje el maestro sino con la ayuda del padre de familia que es de gran importancia al momento de inculcar valores y a esto le complementa la evaluación que se hace del desempeño del docente, los estudiantes y directivos para ver qué les falta y que técnicas o métodos podemos utilizar para trabajar en ámbitos que de una u otra forma estamos dejando de lado como es la educación en valores y la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

Otros de los temas que es muy importante para una excelente gestión educativa es que los organismos que deben existir en la institución y que también fue una de las preguntas de la encuesta hecha a los directivos; el 100% de ellos contestó que los organismos con los cuales contaba la institución son: el de dirección y el de técnica los cuales no logran llegar a todas las áreas ya que no están capacitados para ello y a lo que el 100% de ellos contestaron en la escuela no hay el organismo de gestión (el cual lo realiza el director) y el de coordinación (también es atendido por el director), como

podemos ver el director tiene mucho a su cargo lo cual no lo deja desempeñar correctamente su trabajo, los fundamentos teóricos nos recomiendan que para un buen desempeño del trabajo cada uno debe dedicarse a lo que le corresponde, para que el trabajo sea más efectivo, porque de otra manera se va a abrumar con tanto y no va a desempeñar ninguna de las actividades con eficiencia y eficacia que es lo que pide una buena gestión educativa.

El 100% de los directivos respondieron que los departamentos didácticos de la institución son los encargados de formular propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programas, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y propiciar actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, formulan propuestas al equipo directivo y mantienen actualizada la metodología.

El departamento didáctico si está encargado de esto pero no lo cumple ya que se dedica a otras actividades que piensan son más urgentes para el buen funcionamiento de la institución, no dándose cuenta de que al dejar de lado estas actividades está perdiendo mucho la institución, ya que no podrá ofrecer una educación de calidad la cual es la meta primordial del centro educativo a lo que algunos investigadores dicen que para que haya un buen desempeño y excelente administración hay que preocuparse de todo lo que ayude a ejercer un excelente servicio educativo y hay otras actividades de suma importancia que ni siquiera las toma en cuenta según la entrevista hecha, actividades como: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, elaborar la programación didáctica de las asignaturas, estas actividades son de gran importancia para el desarrollo académico tanto de los maestros como de los estudiantes, según los fundamentos teóricos es lo más importante para la excelencia y éxito en la labor educativa, son actividades que no se puede dejar de lado por ningún motivo ya que es para lo que la institución está funcionando.

En conclusión la institución educativa donde se hizo la entrevista va por buen camino tiene bien enmarcado lo que quiere, sólo le falta hacer una reingeniería en algunos procesos; y, dar a conocer de todos los documentos existentes a los miembros de la comunidad educativa para que los pongan en práctica es decir los ejecuten en la tarea educativa.

Las encuesta a los docentes la información que se pudo recabar y conseguir con la entrevista realizada y analizando los datos se pudo conocer la opinión de los docentes sobre el liderazgo de la institución extrayendo la siguiente información en las siguientes preguntas la mayoría de los docentes contestaron que siempre: el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes, el liderazgo esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armonioso, seguro y estimulante, 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 con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral de enseñanza, me siento comprometido por las decisiones tomadas por el director, los directivos mantiene liderazgo en el área académica y administrativa, los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Confrontando todas estas respuestas con el fundamento teórico nos diría que el líder tiene capacidad de hacer esto y más ya que el líder debe ser una persona capacitada, inteligente que logre que todos sus subordinados estén de acuerdo con él, sin presionarlos sino que apoyen la idea por ellos mismos y que si no están de acuerdo, lo manifiesten no se queden callados, para lograr esto, el líder tiene que darles confianza y valorar sus ideas; para poder realizar estas actividades debe formar grupos de trabajo otorgando gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de

decisiones, tratando de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento le sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la solución de problemas; además en una de las teorías más recientes se evidencia que los líderes eficaces diseñan un sistema que toma en cuenta las expectativas de los subordinados, para la toma de decisiones en la solución de problemas.

En los resultados obtenidos del análisis de la encuesta a docentes hay dos ítems que la mayoría de ellos contestaron que se suscitan siempre son: resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y resistencia en los compañeros o director cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza son actitudes negativas tanto por los padres de familia como por los compañeros de trabajo, que no dan paso a aplicar nuevas metodologías en la enseñanza aprendizaje de los estudiantes de la institución oponiéndose, no dándoles apoyo para lograr este aprendizaje o planificación creativa que quiere aplicar con sus alumnos, la fundamentación teórica habla del avance tecnológico para lo cual nos propone utilizar las TICS en la enseñanza-aprendizaje, incluyendo técnicas y métodos de enseñanza en el currículo ya que dicen que si no se incluye la nueva información en la aplicación de técnicas en el aula no se está preparando los estudiantes para que se integren a la nueva sociedad que está influenciada por el avance tecnológico; por ello, todos los ciudadanos tenemos que estar preparados para el manejo y aplicación por eso es importante la aplicación de las TICS en la enseñanza aprendizaje. Para la aplicación tecnológica en la institución se debe tener como palabras claves las siguientes: tecnología, innovación, desarrollo tecnológico y aplicación en la actividad educativa.

En los resultados de la encuesta a los estudiantes, se pudo conocer la opinión sobre el liderazgo de los directivos y de los docentes y cómo influye en la enseñanza aprendizaje, este liderazgo sobre los estudiantes; las preguntas realizadas fueron las siguientes: el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, en las clases se dan oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión, se realiza trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, los docentes se sienten comprendidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, esto fue lo que contestaron en cuanto a lo positivo que tiene los líderes y docentes de la

institución lo cual no todos están de acuerdo ya que las respuestas no fueron en un 100% sacando una media aritmética podríamos decir que los que opinan así; son un 60% de los estudiantes ya que los otros no están totalmente de acuerdo, teóricamente hablando podríamos decir que la institución tiene mucha falencia en cuanto al liderazgo ya que la opinión de los estudiantes es muy baja y no causa mucho impacto el liderazgo en ellos, al líder le falta carácter, poder de decisión y sobre todo emprendimiento, motivación y creatividad en todos los proyectos que ejecute ya que la revisión periódica es sumamente importante para identificar los errores y proceder a dar la solución a tiempo, permitiendo de esta manera implementar acciones de mejoramiento en todos los procesos de la gestión administrativa y académica y el trabajo que se realice no sea mediocre o a medias.

También hubo cosas negativas que respondieron a la entrevista y que puede afectar seriamente a la enseñanza de los estudiantes son las siguientes: la autoridad habla más que escucha, en clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo y en la misma forma, los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el profesor es quien decide que se hace en la clase. Al analizar estas preguntas nos damos cuenta que la institución sigue trabajando tradicionalmente y que no se ha innovado ni él como persona ni los métodos de enseñanza que está aplicando a sus alumnos, ya que las clases deben ser creativas, trabajar desde la experiencia del niño, con las inquietudes que él tenga, introduciendo los valores en cada clase dada, utilizando métodos y técnicas actuales (TICs), haciendo del aprendizaje algo de interés logrando un ambiente adecuado, tranquilo, de confianza y sobre todo seguridad en cada uno de ellos, para que de esta forma el aprendizaje sea significativo para todos los estudiantes, logrando un aprendizaje práctico no memorista y repetitivo.

Las respuestas de los padres de familia fueron el 90% positivas, la mayoría de ellas hace referencia al liderazgo de los directivos y enseñanza y trato de los docentes a los estudiantes y representantes, en esta entrevista se logra captar que los padres de familia no fueron totalmente sinceros ya que fue una profesora la que les estaba haciendo la entrevista por lo que se reservaron algunas cosas en las que no estaban de acuerdo, por lo que se puede decir que están totalmente de acuerdo con la enseñanza que brinda la institución. Se les pregunto: el personal docente esta capacitándose

constantemente, los directivos mantiene liderazgo en el área administrativa y académica, los valores predominan en el personal que labora en la institución, el director tiene en cuenta la opinión de los estudiantes, docentes y padres de familia, el profesor es cordial en el trato con los padres de familia y estudiantes, haciendo comparación con el sustento teórico podemos ver que según los padres de familia la escuela está marchando muy bien ya que está acorde con los lineamiento de algunos investigadores en sus teorías que exponen que para que haya una buena gestión educativa debe haber una transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis y cuestionamiento de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su entorno, logrando de esta manera tomar una perspectiva crítica en cuanto a la responsabilidad que tiene a su cargo tanto en lo administrativo como a las relaciones que tiene con toda la comunidad educativa.

A continuación se hará un cuadro comparativo de algunos aspectos relevantes del análisis de la entrevista y de la fundamentación teórica:

Cuadro N° 5

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es muy importante que se tenga estos manuales en todas las instituciones educativas debidamente aprobados por las diferentes entidades que le corresponda y hacer constantemente reingeniería de procesos.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación continúa de los docentes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para que haya excelencia educativa todo el personal docente tiene que estar constantemente capacitándose de acuerdo a la nueva información por lo que cada día el avance tecnológico

	está dando pasos agigantados.
➤ trabajo en equipo	➤ El trabajo en equipo es muy importante debido a que es más productivo que el individual pudiendo trabajar interdisciplinariamente en el área académica.
➤ Uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	➤ Es de gran importancia ya que a través de la evaluación periódica de todo el centro educativo se conoce el desempeño de cada uno de sus miembros, conociendo las fallas que se haya tenido para poder mejorar en lo posterior.
➤ En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiantes	➤ La educación en valores es un proceso sistemático, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo integro de la personalidad logrando concretar a través de lo curricular y de los proyectos educativos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones:

Concluida la investigación, lo cual significa que se han analizado los resultados, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. El director es quien organiza los equipos de trabajo; y, es el grupo de docentes el que toma las decisiones en caso de conflicto y promueve soluciones pertinentes y oportunas.
2. El Manual de convivencia y reglamento interno, que comprenden las tareas, normas, reglas y procedimientos, no están actualizados y no han sido debidamente difundidos.
3. A la actual gestión de liderazgo y administración del plantel le falta la vinculación con los padres de familia para fortalecer la vivencia de valores personales e institucionales.
4. La dirección del plantel adolece de la promoción de la información de los resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos.
5. A la actual administración le falta la coordinación de gestión.
6. El departamento didáctico no desarrolla actividades conducentes a la eficacia y eficiencia, índices de calidad.
7. Los métodos de enseñanza se caracterizan por la falta de innovación, variedad, participación e interacción de docentes.
8. Los alumnos no son escuchados y pocas veces reciben motivación al inicio de cada jornada de trabajo.

6.2. Recomendaciones:

Ante los resultados y conclusiones se plantea a los directivos y docentes del centro Educativo “Semillitas de Dios” las siguientes recomendaciones:

1. Es necesario fortalecer los procesos académicos y de gestión en la enseñanza-aprendizaje, a través de la capacitación permanente de los directivos y líderes de la institución.
2. Hay que realizar acciones que favorezcan el liderazgo en los docentes como equipo de trabajo para alcanzar metas y logros, cumpliendo de esta manera con los objetivos propuestos y por ende con la misión de la institución.
3. Es necesario establecer el liderazgo en los docentes como equipo de trabajo para alcanzar metas y logros, cumpliendo de esta manera con los objetivos propuestos y por ende con la misión de la institución.
4. Para mejorar las relaciones personales y la integración entre los miembros de la institución hay que actualizar y difundir el código de convivencia y el reglamento interno entre sus miembros para el conocimiento de sus roles de trabajo, normas y reglas.
5. Se necesita capacitar a los asesores pedagógicos reforzando los conocimientos en el área de la metodología de enseñanza y permitir de manera más específica, apoyar la labor del docente en base a sus intereses propiciando a la creatividad en la enseñanza aprendizaje.
6. Se debe capacitar a los docentes en métodos y técnicas innovadoras para que incorporen los avances tecnológicos en la enseñanza aprendizaje con el propósito de mantener actualizados a los estudiantes y facilitar la labor pedagógica, según la asignatura, para lograr el desarrollo de una clase significativa e interesante para los estudiantes.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Actualización y difusión del código de convivencia y reglamento interno a través del desarrollo de estrategias de Gestión del liderazgo y valores para mejorar la relación, comunicación y motivación de los recursos humanos durante el año lectivo 2012-2013, por parte de los miembros de la comunidad educativa.

7.2. Justificación

Al analizar la investigación realizada en la Escuela “Semillitas de Dios”, surgen varias debilidades de las cuales, se ha tomado la actualización y difusión del código de convivencia y del reglamento interno a través del desarrollo de estrategias de Gestión del liderazgo y valores para mejorar la relación, comunicación y motivación de los recursos humanos durante el año lectivo 2012-2013, por parte de los miembros de la comunidad educativa, lo cual establece la desactualización, desconocimiento y por ende la falta de práctica de las mismas, por los miembros de la comunidad educativa. Por este motivo es fundamental e importante recordar que el Código de Convivencia y el Reglamento Interno de la Institución son dos documentos diferentes pero complementarios que sirven de guía de acción y metodológica y tienen como objetivo facilitar a los actores en el hacer educativo, de un recurso práctico, donde el proceso de sensibilización juega un papel fundamental para sentirse involucrado y con verdadero anhelo de cambio y mejoramiento colectivo, no como producto de obediencia a unas reglas, sino como el resultado del conocimiento a una responsabilidad asumida en el entorno social, por esta razón es muy importante dar a conocer el contenido de estos manuales para que de esta manera los miembros de la comunidad educativa socialicen y se sensibilicen sobre la importancia de la construcción y práctica tanto del reglamento interno como del código de convivencia.

Por otro lado el Ministerio de Educación, permanentemente se preocupa, porque el ideal de la declaración de los derechos humanos se fortalezcan, tanto en los individuos, como en las instituciones educativas, mediante la enseñanza y la educación con respeto a los derechos y libertades, que aseguren un desarrollo integral de los estudiantes, motivo por el cual es de suma importancia disponer del código de

convivencia y del reglamento interno, en los establecimientos educativos, como un instrumento de construcción colectiva, por parte de la comunidad educativa, convirtiéndose en el nuevo modelo a seguir en dicha institución.

La Constitución Política del Estado, La Ley Orgánica de Educación, el Código de la niñez y Adolescencia y demás leyes afines, nos ofrecen un espacio de análisis y reflexión sobre: los reglamentos, el clima escolar, las prácticas pedagógicas y disciplinarias, cuya inadecuada aplicación o desconocimiento conlleva a elevar los índices de maltrato, conflictos internos y deserción estudiantil, ésta es una de las causas suficientes para que se conozcan y se pongan en práctica estos manuales antes mencionados ya que muchas veces por desconocimiento se comete errores que pueden afectar a los miembros de la comunidad educativa en general.

El manual y el reglamento son principios que nos enfocan en la práctica educativa en un proceso dinámico que se construye con la participación de todos los sujetos de la comunidad para generar aprendizajes permanentes para una vida solidaria, equitativa y saludable, también facilitan la búsqueda de consenso a través del diálogo para la solución de conflictos; además generan las condiciones institucionales necesarias para garantizar la trayectoria escolar de los estudiantes, aplicando un criterio inclusivo que posibilite la formación de los estudiantes en las prácticas de la ciudadanía democrática, mediante la participación responsable en la construcción de una convivencia armoniosa en el establecimiento educativo.

Al reflexionar sobre el diagnóstico del problema que representa la desactualización y desconocimientos del contenido del reglamento interno y manual de convivencia a través de estrategias de gestión de liderazgo y valores para mejorar la planificación continua, comunicación y motivación de los recursos humanos, esto se da por la falta de liderazgo y gestión, desmotivación, descuido, conformismo predominando el criterio personal olvidándose que la institución tiene sus propias normas, políticas y procedimientos.

Todas estas causas anteriormente mencionadas traen sus efectos como: el abuso de poder, castigos inadecuados, críticas destructivas entre compañeros, desorganización, indisciplina, mal comportamiento, malos entendidos, desmotivación en la tarea

educativa, falta de orientación, falta de interés, peleas entre compañeros, todo esto conlleva a un total caos y los más perjudicados son los estudiantes ya que son los que soportan estos errores cometidos por los docentes y dirigentes de la institución.

Por esta razón es importante dar solución al problema detectado a través de un diagnóstico realizado anteriormente, con la ejecución de la propuesta que consiste en la reingeniería y dar a conocer las políticas, normas y procedimientos, a través del desarrollo de estrategias de gestión del liderazgo y valores para mejorar la relación, comunicación y motivación de los recursos humanos, para el desarrollo integral de los estudiantes del año lectivo 2012-2013.

Mediante la reingeniería, se espera que los miembros de la comunidad educativa analicen y reflexionen de la importancia que tienen el código de convivencia y el reglamento interno para la institución, sensibilizándose a la práctica de estas normas, reglas y políticas que rigen la institución no tomándolas como una camisa de fuerza sino más bien como algo que los va ayudar en la tarea educativa y de esta manera sean los que las difundan entre los padres de familia, estudiantes y demás miembros.

Reflejando su actitud de mejoramiento ante el trato cordial con sus compañeros, estudiantes y padres de familia. Con los compañeros, en el trato, compartiendo experimentando, ayudando a dar soluciones; con los Padres de familia manteniendo la distancia para evitar críticas, aprovechando las reuniones para dar a conocer el código de convivencia y el reglamento interno; con los estudiantes: escucharlos, corregir según las leyes escolares, clases motivadoras aplicando las metodologías actuales, utilización de las Tics en la enseñanza, clases planificadas no improvisadas, utilización de los valores como ejes transversales en las clases. La propuesta al ejecutarla daría como resultado el mejoramiento en el ambiente laboral, educación en valores, una gestión y liderazgo de cambio, con vista a un acercamiento, a la elevación de la eficacia y la satisfacción de los miembros de la comunidad educativa llegando a la calidad educativa.

7.3. Objetivos

Objetivo General:

Actualizar y difundir el manual de convivencia y reglamento interno a través de estrategias de gestión del liderazgo y valores para fortalecer la relación, comunicación y motivación de los recursos humanos ofreciendo una educación de calidad.

Objetivos Específicos:

- ✓ Fortalecer una adecuada utilización del reglamento interno y del código de convivencia que apunte a respetar los derechos y responsabilidades establecidas como normas que regulan la interacción personal y grupal del plantel, objeto de aplicación..
- ✓ Garantizar un clima propicio para el aprendizaje de todas y todos los estudiantes, sobre la base del acondicionamiento permanente e integral del ambiente escolar y el establecimiento de normas de convivencia en el aula y en la escuela.
- ✓ Garantizar un ambiente de orden y respeto basado en la seguridad y confianza derivadas de las condiciones de interacción entre los miembros de la escuela y de la coherencia demostrada por los adultos en sus dichos y actos.

7.4. Actividades

Objetivo esperado:

Fortalecer una adecuada utilización del reglamento interno y código de convivencia que apunte a respetar los derechos y responsabilidades establecidas como normas que regulan la interacción personal y grupal.

Actualizar y difundir el reglamento interno y el código convivencia a través de acciones orientadas a:

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Programar talleres de trabajo que inviten a la reflexión, involucrando a los diferentes actores de la comunidad escolar sobre la	Personal administrativo y Directivo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitadores ✓ Material de oficina. ✓ Reglamento interno y código de 	Observar la adecuada utilización y práctica del código ce

importancia, vigencia, pertinencia y utilidad del reglamento escolar y código de convivencia.		convivencia de la Inst. ✓ Infocus	convivencia y reglamento interno.
Realizar jornadas de trabajo para reflexionar y analizar, el sentido pedagógico de las normas y sanciones, la necesidad de procedimientos justos y conocidos, la gradualidad de las sanciones, la necesidad de ajustarse al derecho, entre otros aspectos necesarios para una buena convivencia entre sus miembros.	Personal administrativo y Directivo.	✓ Material de oficina. ✓ Reglamento interno y código de convivencia de la Inst. ✓ Infocus	Observar el cumplimiento de reglas y normas que tiene la Institución.
Asistir a talleres programados para definir y conocer los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.	Todos los miembros de la comunidad educativa.	✓ Capacitadores ✓ Material de oficina. ✓ Reglamento interno y código de convivencia. ✓ Infocus	Observar que cada uno de sus miembros sean responsables y cumplan con sus respectivos roles.
Establecer jornadas de difusión y validación del reglamento interno y del código de convivencia con la totalidad de la comunidad educativa.	Personal administrativo y Directivo.	✓ Material de oficina. ✓ Reglamento interno y código de convivencia de la Inst. ✓ Infocus	Observar que cada uno de los miembros de la comunidad educativa haga cumplir las reglas y normas.

Objetivo esperado:

Garantizar un clima propicio para el aprendizaje de todas y todos los estudiantes, sobre la base del acondicionamiento permanente e integral del ambiente escolar y el establecimiento de normas de convivencia en el aula y en la escuela.

Elaboración de normas de convivencia en el aula a través de:

- ✓ Trabajar consciente e integralmente como escuela, dirección, docentes, estudiantes y familia para cumplir con los horarios y rutinas escolares, entrada, salida y horarios de clases.
- ✓ Utilizar las felicitaciones o ritos de premiación cuando corresponda, de manera pública y lo más frecuente que sea posible, tanto para apoyar y reforzar buenas conductas de los estudiantes como para hacer notar a la familia el valor de su aporte a la escuela.
- ✓ Consensuar y elaborar acuerdos sobre procedimientos para abordar los conflictos.
- ✓ Considerar medidas formativas para mejorar un comportamiento: reemplazar anotaciones negativas por trabajo de apoyo voluntario a la comunidad y ordenar la sala en un tiempo determinado, etc.
- ✓ Publicar un panel recordatorio en el espacio del aula con el funcionamiento de las normas y procedimientos.
- ✓ Capacitar a docentes, asistentes y directivos en normalización.
- ✓ Implementar programas que refuercen y apoyen un ambiente de buen trato en los establecimientos.
- ✓ Generar actividades extracurriculares que permitan a los y las estudiantes desarrollar en forma sistemática sus talentos e intereses, y que propicien la proyección cultural del establecimiento en la comunidad: coro, orquesta o banda juvenil, academia de teatro, baile, deporte, atletismo u otras.

- ✓ Mejorar los ambientes físicos de la escuela en términos estéticos, recreativos y de seguridad: evitar las murallas rayadas y los vidrios rotos.
- ✓ Favorecer la implementación de espacios de juego, procurar mantener condiciones de seguridad en baños, entre otras prácticas afines.

Objetivo esperado:

Garantizar un ambiente de orden y respeto basado en la seguridad y confianza derivadas de las condiciones de interacción entre los miembros de la escuela y de la coherencia demostrada por los adultos en sus dichos y sus actos.

- ✓ Cumplir con los compromisos adquiridos y los plazos comprometidos en las distintas actividades de la escuela: procurar que las clases comiencen y terminen puntualmente, evitar aplazar las fechas de pruebas y evaluaciones, evaluar y entregar a tiempo los resultados de pruebas y trabajos, cumplir con lo estipulado en el calendario escolar, entre otras medidas.
- ✓ Aplicar coherente y uniformemente el Reglamento escolar.
- ✓ Manifestar permanentemente altas expectativas sobre los alumnos y alumnas y los objetivos que pueden lograr: apoyar proyectos propios de las y los estudiantes, mantener un cierto nivel de exigencia tanto con estudiantes como con adultos, reforzar sus aptitudes para aprender, entre otras acciones.
- ✓ Generar, reforzar y relevar los espacios destinados al diálogo con los estudiantes dentro de la jornada (Consejo de Curso u Orientación) y desarrollarlos de modo que cada estudiante se sienta considerado(a) y respetado(a).
- ✓ Planificar y preparar las clases sistemática y responsablemente, de manera que se evite la indisciplina en el aula.

- ✓ Manifestar un abierto interés y preocupación por los alumnos y alumnas: recibirlos(as) y saludarlos(as) en la mañana, despedirlos(as) en la salida, conversar con ellos(as) en los recreos, conocer sus nombres, preguntarles constantemente cómo están y cómo están sus familias, conocer sus proyectos y cómo se desarrollan.
- ✓ Establecer lemas valóricos institucionales para determinados períodos de tiempo que cohesionen a la comunidad. Por ejemplo: nos queremos y por eso nos preocupamos de otros, todos podemos aprender y tener una vida mejor, etc.

Acciones de mejoramiento de los recursos humanos y pedagógicos

Recursos Humanos

Acciones:

- ✓ Capacitar a los docentes para que puedan mantener la disciplina en el aula y puedan dar charlas a los padres de familia, para mejorar la conducta de los estudiantes.
- ✓ Disponer de psicólogos(a) para la atención de estudiantes con dificultades de conducta y brindar apoyo a los docentes.
- ✓ Capacitar al equipo directivo y docentes en conocimientos, metodologías y estrategias para mejorar la relación y comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

Recursos pedagógicos

Acciones:

- ✓ Incrementar el número de textos en biblioteca, seleccionando títulos de interés de los y las estudiantes, para poder llevar a cabo las estrategias de incentivo a la superación personal (lectura domiciliaria, lectura silenciosa, biblioteca de aula, etc.).

- ✓ Adquirir software especializado para atender a alumnos(as) talentosos y a los que presenten dificultades de conducta.
- ✓ Adquirir recursos multimediales (computador, data, software, instrumentos de votación electrónica) para desarrollar sistema colectivo e interactivo de evaluación.
- ✓ Definir y adquirir recursos para implementar actividades extracurriculares deportivas, musicales, teatrales u otras que defina el establecimiento.

7.5. Localización y cobertura espacial

La presente propuesta será aplicada y ejecutada en la Escuela "Semillitas de Dios", ubicada en la cooperativa Montoneros de Alfaro, vía Chone km 4 ½ margen izquierdo.

7.6. Población objetiva

La propuesta de mejora podría ser compartida a los 6 directivos, a 20 docentes y a todos los estudiantes de la escuela "Semillitas de Dios". En el número de docentes están inmersos los docentes especiales (cultura física, música, arte, inglés, computación).

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

✓ Humanos

Las personas que ayudaron a que la propuesta se la lleve a su ejecución en el tiempo determinado son: los miembros de la comunidad educativa directivos, administrativos, docentes, estudiantes, padres de familia los cuales trabajarán en grupos, con compromiso y se sensibilizarán para poder llevar a la práctica las reglas establecidas por la Escuela "Semillitas de Dios".

Miembros de la comunidad educativa actualizados – se encargarán de capacitar a docentes y directivos en lo que fuera necesario para la ejecución de la propuesta de mejora.

Psicóloga pedagógica – atenderá a los estudiantes con problemas de aprendizaje y dará apoyo a los docentes en lo que necesiten.

✓ **Tecnológicos**

La escuela cuenta con laboratorio de computadoras el cual tiene instalado internet, software en las áreas que se lo requiera, recursos multimedia como: Computadores, data, software, instrumentos electrónicos.

✓ **Materiales**

La institución cuenta con materiales didácticos para todas las áreas, Equipo de audio y audio visuales, implementos deportivos, computadoras, código de convivencia y reglamento interno ya existentes, CD musicales y otros, textos y materiales de oficina.

✓ **Físicos**

Todos los existentes en la escuela “Semillitas de Dios”, canchas deportivas, laboratorio de computación, aulas de talleres, espacios de juego, aulas de clase, patio y biblioteca.

✓ **Económicos**

Todos los años el coordinador y administrador de la escuela “Semillitas de Dios”, da un presupuesto para la ejecución de proyectos que vayan en beneficio de la institución para mejorar la calidad educativa. El mismo que se tendrá que prever antes de ejecutar la propuesta de mejora.

✓ **Organizacionales**

El coordinador y directivos de la escuela “Semillitas de Dios” autorizaron y aceptaron a colaborar en todo lo que sea necesario para la ejecución de la propuesta de mejora. Además se comprometieron a motivar a todos los miembros de la comunidad educativa para tener éxito en los objetivos y metas planteadas.

7.8. Presupuesto

Cuadro N° 6

Recursos	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Psicopedagógicos	2 h x semana	\$50 x h.	\$200
Capacitadores	6 cap. al año	\$60	\$360
Recursos multimedia			\$250
Material de oficina			\$50
Material didáctico			\$150
Implementos deportivos			\$100
Textos			\$100
Movilización			\$50
Refrigerios			\$350
Imprevistos			\$200
Sueldo para el bibliotecario(a)			\$1200
TOTAL			\$3010

Elaboración: Betty Obaco Soto.

8. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Gálvez Luz Esther (2010), Guía Didáctica Gestión, liderazgo y valores en los centros educativos, editorial UTPL, Loja.

BERNAL, Carmen A. LÓPEZ COTERA, Romel, GÓMEZ ESPINOZA Epifanio "Liderazgo Educativo".

GONZÁLEZ, María Teresa; NIETO C. José Miguel; PORTELA P. Antonio. (2003) "Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

LUSSIER C. (2002). Liderazgo. México: Internacional Thomson Editores S.A.

GUILLEN PARRAGA (2006) "Ética en las Organizaciones, Construyendo Confianza" PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Madrid,

MAXELL, J. (1996). Desarrolle los líderes que están alrededor de usted U.S.A. Editorial Caribe.

MAXWELL, J.C. (2005). Liderazgo eficaz ¿Cómo influir en los demás. Colombia: Editorial Vida.

LUSSIER Robert N – Universidad de Springfield Christopher F. Achua; Universidad de Virginia, Campus Wine "Liderazgo Teoría, Aplicación, Desarrollo de habilidades"

CORAZZA, Sandra Clase sobre Gestión Institucional, Diploma de Post-grado en Gestión de las instituciones Educativas. Flacso. Argentina.

ÁLVAREZ, M. (1998) El liderazgo de la calidad total, Editorial Colección Gestión de Calidad, , pág. 29-48.

CALVES. Silvio. (1989) "Técnicas de dirección y estilo de dirección". Problemas de Dirección. Nro. 2. SUPSCER. La Habana,

COLTON (1985). En Secretaría de Educación del Estado de Durango. (2005). Coordinación General Estatal del Programa Escuelas de Calidad. Materiales de apoyo para intervenir en la gestión escolar. Para fortalecer el liderazgo directivo.

DELORS, Jacques. (Coord). (1996)., Learning: The Treasure Within. Paris: UNESCO.

ELIZONDO, A. (coord.) (2001). La nueva escuela I. dirección, liderazgo y gestión escolar. Maestros y enseñanza. Paidós. México, D.F.

GONZÁLEZ, M. T. (2003). (Coordinadora). Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Madrid, España: Pearson Education.

MEC (2000). Censo del Magisterio Fiscal y Servidores Públicos del Ministerio de Educación y Cultura, Instructivo para el Encuestador, Quito, Ecuador.

ORTEGA M. M. (2007). La gestión escolar dentro del Programa Escuelas de Calidad: dimensión organizativa. Tesis de Maestría. Universidad Pedagógica de Durango.

PASTRANA, E. (1997). Organización, Dirección y Gestión en la Escuela Primaria. Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. México. DIE.

ROMO, M. (2003). Análisis Estadístico del Recurso Humano de la Educación Fiscal del Ecuador, Tesis de Grado ESPOL, Guayaquil, Ecuador.

SAMMONS, Pam, Hillman Josh y Mortimore Peter (1998), *Características clave de las escuelas efectivas*, México, SEP (Biblioteca para la actualización del maestro. Serie: Cuadernos).

TORRES, Concepción. (1999). "La enseñanza en el centro del diálogo entre Maestros", en SEP, *Gestión Escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio. Licenciatura en Educación Primaria*.

UNESCO (1995) Innovaciones en la gestión educativa, Editorial UNESCO/OREALC, Santiago,

SITIOS WEB

CASASSUS J. Problemas de la gestión educativa en América Latina o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B. UNESCO. Octubre 2000. (Consultado 12/12/07). Disponible.

CORTÉS Lutz G. La administración educacional y gestión educacional. (Consultado 22/09/07).
Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml>

GARCÍA Leyva LA. Gestión educativa. Portal educativo. Ciudad de La Plata, Argentina.
(Consultado 22/12/07). Disponible en: <http://www.prismaseducativos.com.ar/index2.htm>

LANDERO, Romero Guillermo e Ing MARTÍNEZ López Rodolfo LIDERAZGO Y VALORES.
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-y-los-valores.htm>

Sylvia Schmelkes, Los Valores Educativos del Nuevo Milenio.
http://www.educoas.org/portal/docs/valores_educ_nuevomilenio.pdf

Zaleznic: La diferencia entre Directivo y Líder <http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>

9. APÉNDICES

Nómina de los Docentes

Cuadro N° 8

NOMBRES Y APELLIDOS	SEXO	EDAD
1. Prof. Herlen Castillo Rojas	Femenino	27 años
2. Téc. Mario Vintimilla Zambrano	Masculino	28 años
3. Lic. Martha Rojas Mora	Femenino	57 años
4. Lic Fanny Alcivar Rueda	Femenino	37 años
5. Prof. César Guerrero Zambrano	Masculino	25 años
6. Prof. Liliana Guerrero Zambrano	Femenino	21 años
7. Lic. Mercy Galán Chamba	Femenino	45 años
8. Lic. Mirely Verduga Cedeño	Femenino	31 años
9. Lic. Javier Jumbo	Masculino	38 años
10. Lic. Efraín Obaco Soto	Masculino	35 años
11. Lic. Carlos Mejía	Masculino	26 años
12. Lic. Ita Zambrano	Femenino	47 años
13. Lic. Patricia Calva	Femenino	28 años
14. Prof. Cristina Sánchez	Femenino	34 años
15. Lic. Gladys Valencia	Femenino	28 años

NOMINA DE LOS ESTUDIANTES

Cuadro N° 9

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	EDAD	SEXO	GRADO
1	Andrade Miranda Dagmar	11	Femenino	7º
2	Andrade Miranda César	11	Masculino	7º
3	Chalacan Zambrano Jennifer	11	Femenino	7º
4	Córdoba Mendoza Rubí	11	Femenino	7º
5	Espinoza Vaca Santos Javier	11	Masculino	7º
6	García Barre Kaener Enrique	11	Masculino	7º
7	Jaramillo Galán Erik Josué	11	Masculino	7º
8	Loor Moreira Jhesday	11	Femenino	7º
9	Loor Saltos Gerson Leonardo	11	Masculino	7º
10	Loyola Loor Anderson Aníbal	11	Masculino	7º
11	Marcillo Ronquillo Luis Ángel	11	Masculino	7º
12	Mesa Maza Ángela Lizbeth	11	Femenino	7º
13	Murillo Quevedo Carlos Josep	11	Masculino	7º
14	Peña Reyes David Alexander	11	Masculino	7º
15	Salazar Mantilla Hernán	11	Masculino	7º
16	Suarez Barros Nathaly Ibeth	11	Femenino	7º
17	Tapia Pérez Fabricio	11	Masculino	7º
18	Tircio Vivanco María Rubí	11	Femenino	7º
19	Vélez Arredondo Dennis	11	Masculino	7º
20	Vélez Herrera Ángela	13	Femenino	7º
21	Zambrano Loor Ginger	11	Femenino	7º
22	Villamar Merele Lissette	14	Femenino	7º

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENTREVISTA A DIRECTIVOS: Director/ Representante Legal.

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 ante valores ¿Cuáles son?

ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA

1. ¿La escuela brinda una Educación de calidad?
2. ¿El personal docente esta capacitándose constantemente?
3. ¿Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera?
4. ¿Los valores predominan en el personal que labora en la institución?
5. ¿El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia?
6. ¿El profesor es cordial en el trato con los padres de familia y estudiantes?



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

ENCUESTA A DIRECTIVOS

OBJETIVO: La presente encuesta ha sido diseñada con fines de recolectar datos para investigación.

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

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

- f. El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre. ()
- g. Coordinadores de trabajo ()
- h. Por grupos de trabajo ()
- i. Trabajan individualmente ()
- j. Otros (indique cuáles).....

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

- f. El número de miembros de la institución ()
- g. Los resultados obtenidos en la institución ()
- h. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- i. Otros (especifique).....

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

SI (_____)

NO (_____)

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

- a. Director
- b. Profesores
- 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 los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les			

	falta mejorar.			
b	La disminución de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección: (director, consejo escolar, comisiones)			
b	De gestión (secretaría, subdirector, comisión económica)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otro (¿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	Lleva 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 formar 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 y 13 responder con términos sí o no

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

- a. () Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. () Formular propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de los Proyectos, planes y programas de la institución.

- c. () Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. () Mantener actualizada la metodología
- e. () Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. () Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. () Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. () Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las Asignaturas.
- i. () Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- j. () Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico 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 dirigida a los directivos y docentes ()



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

f. Fiscal ()

g. Fiscomisional ()

h. Municipal ()

i. Particular laico ()

j. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
17. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
18. El liderazgo en la institución está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
19. La gerencia educativa 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.			
20. 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.			
21. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
22. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
23. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
24. Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
25. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
26. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Director de la institución.			
27. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
28. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director de la institución.			
29. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
30. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
31. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes,			
32. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

1. **CA** sí está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
2. **A** si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión y valores.
3. **D** si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cantón.....

Sector Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- | | |
|-------------------------|--------|
| k. Fiscal | () |
| l. fiscomisional | () |
| m. Municipal | () |
| n. Particular laico | () |
| o. Particular religioso | () |

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES		CA	A	D	CD
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.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				
5.	En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11.	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.				
12.	Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.				
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14.	la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

9.1.1.El Organigrama

Cuadro N° 10

ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA FISCOMISIONAL

“SEMILLITAS DE DIOS”

