



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**

**SEDE IBARRA**

**MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

***“Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” de la ciudad de Guayaquil, durante el período 2011 – 2012”***

*Tesis de Grado*

**AUTORA:**

Pionce Parrales, Leonor Bertalina

**DIRECTORA:**

Jumbo Salinas, Gloria Noemí, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

**Mgs.**

**Gloria Noemí Jumbo Salinas**

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: LEONOR BERTALINA PIONCE PARRALES, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Loja, septiembre de 2012

.....

**Mgs. Gloria Noemí Jumbo Salinas**

**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Leonor Bertalina Pionce Parrales, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

---

Leonor Bertalina Pionce Parrales

CI.090729068-8

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

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

Loja, septiembre de 2012

---

Leonor Bertalina Pionce Parrales

AUTORA DE LA TESIS

CI.090729068-8

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro Padre Celestial que nos ha encaminado e iluminado, a la universidad Técnica Particular de Loja, que a través de su Modalidad Abierta nos ha permitido culminar con éxito esta investigación.

A los docentes de la Universidad que nos han sabido conducir en nuestra preparación académica.

A las autoridades, profesores, alumnos y padres de familia del colegio investigado que me abrieron sus puertas y permitieron realizar los trabajos.

A mi esposo, hermanos(as), sobrinos(as) que siempre han estado a mi lado en los momentos de felicidad y tristeza, vayan para ellos mis más sinceros agradecimientos.

---

Leonor Bertalina Pionce Parrales

## DEDICATORIA

A Dios y a nuestra Madre del Cielo que me han dado la sabiduría para poder culminar una etapa más de mi vida profesional.

A la prestigiosa Universidad Técnica Particular de Loja.

A mi esposo, hermanos y sobrinos que me brindaron el apoyo, seres extraordinarios a quien amo entrañablemente.

---

Leonor Bertalina Pionce Parrales

Sra. Lcda.

**Norma Pionce Parrales**

DIRECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA BÁSICA FISCAL "ANA RODRIGUEZ DE GOMEZ"

En su despacho

De mi consideración:

Reciba un cordial y afectuoso saludo y a la vez, de la forma más comedida, se me conceda la debida autorización para poder realizar un proyecto de investigación en la institución educativa de su digna dirección, con el tema: "GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA BÁSICA ANA RODRIGUEZ DE GOMEZ DURANTE EL AÑO LECTIVO 2011-2012"

Previo a la obtención del Título de: Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, modalidad a distancia.

Por la favorable aceptación, expreso los sentimientos de consideración y gratitud sincera.

Atentamente,

DIOS PATRIA Y CULTURA

Lcda. Leonor Pionce Parrales  
C.I # 0907290688

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>página</b>
PORTADA .....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR .....	II
AUTORÍA.....	III
ACTA DE CESIÓN .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL .....	VII
INDICE DE CONTENIDOS .....	VIII
INDICE DE TABLAS .....	XI
RESUMEN .....	XII
1. INTRODUCCION .....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. La Gestión Educativa .....	5
2.1.1. Concepto de Gestión .....	5
2.1.2. Importancia de la Gestión .....	7
2.1.3. Tipos de Gestión .....	8
2.1.4. Dimensiones de la Gestión Educativa .....	10
2.2. Liderazgo Educativo .....	14
2.2.1. Origen del Liderazgo .....	14
2.2.2. Concepto del Liderazgo.....	15
2.2.3. Importancia del Liderazgo .....	16
2.2.4. Tipos de Liderazgo .....	17
2.2.5. Liderazgo, Gestión y Cambio Educativo.....	22
2.3. Diferencias entre directivo y líder .....	24
2.4. Los valores y la educación .....	33
2.4.1. Conceptualización e Importancia de la Educación en Valores .....	33
2.4.2. Educar en valores desde la escuela .....	35
2.4.3. Una sociedad con valores .....	37

2.4.4. Definición de brigadas de valores .....	38
2.4.5. El buen vivir como principio rector de la transversalidad del currículo	41
3. METODOLÓGIA.....	42
3.1. Participantes .....	42
3.2. Materiales e Instrumentos .....	47
3.2.1. La Encuesta .....	48
3.2.2. La Entrevista .....	49
3.2.3. La Observación Directa .....	50
3.3 .Métodos y Procedimientos .....	51
4. RESULTADOS .....	55
4.1. Diagnóstico.....	55
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores .....	55
4.1.1.1. El manual de Organización .....	56
4.1.1.2. El Código de Ética .....	56
4.1.1.3. Manual de Convivencia .....	57
4.1.1.4. Plan Estratégico .....	58
4.1.1.5. Plan Operativo Anual (POA).....	59
4.1.1.6. Proyecto Educativo Institucional (PEI) .....	60
4.1.1.7. Reglamento Interno .....	61
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	61
4.1.2.1. Misión y Visión .....	61
4.1.2.2. El Organigrama .....	64
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos .....	65
4.1.2.4. El clima escolar y Convivencia con Valores .....	66
4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y valores .....	67
4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores .....	69
4.1.2.7. Dimensión Administrativa y Finaciera .....	70
4.1.2.8. Dimensión Comunitaria .....	71
4.1.3. Análisis FODA .....	72
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades .....	72
4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas .....	73

	X
4.1.3.3. Matriz FODA .....	74
4.2. Resultado de encuestas y entrevistas .....	75
4.2.1. De los directivos.....	75
4.2.2. De los profesores .....	85
4.2.3. De los estudiantes .....	88
4.2.4. De los padres de familia .....	90
4.2.5. De la entrevista a directivos .....	92
4.2.6. Matriz de problemática .....	93
5. DISCUSIÓN .....	94
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....	102
7. PROPUESTA DE MEJORA .....	104
7.1. Título de la propuesta .....	104
7.2. Justificación .....	104
7.3. Objetivos de la propuesta .....	105
7.4. Actividades .....	105
7.5. Localización y cobertura espacial .....	109
7.6. Población objetivo .....	110
7.7. Sostenibilidad de la propuesta .....	110
7.8. Presupuesto .....	112
7.9. Cronograma .....	113
8. BIBLIOGRAFIA .....	117
9. APÉNDICES .....	119
9.1. Apéndice N. 1 .....	119
9.2. Apéndice N.2 .....	122
9.3. Apéndice N. 3 .....	123

**ÍNDICE DE TABLAS, MATRICES Y FIGURAS**

	<b>página</b>
De los directivos	
Tabla N. 1 .....	43
Tabla N. 2 .....	43
Tabla N. 3 .....	44
Tabla N. 4 .....	45
Tabla N. 5 .....	45
Tabla N. 6 .....	46
Tabla N. 7 .....	46
Tabla N. 8 .....	47
Tabla N. 9 .....	75
Tabla N. 10 .....	76
Tabla N. 11 .....	77
Tabla N. 12 .....	77
Tabla N. 13 .....	78
Tabla N. 14 .....	79
Tabla N. 15 .....	80
Tabla N. 16 .....	80
Tabla N. 17 .....	81
Tabla N. 18 .....	82
Tabla N. 19 .....	83
Tabla N. 20 .....	84
Tabla N. 21 .....	85
Tabla N. 22 .....	85
Tabla N. 23 .....	88

Tabla N. 24 .....	.90
Figura N. 1 .....	.66
Matriz N. 1 .....	.75
Matriz N. 2 .....	.94
Matriz N. 3 .....	.95

## RESUMEN

La presente investigación contiene la situación actual de la Unidad Educativa Básica Fiscal “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”, en relación a la Gestión, Liderazgo y Valores, llega en un momento propicio, en el cual se requiere realizar grandes esfuerzos de mejoramiento en la educación.

La institución está ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la parroquia urbana Ximena, cabe recalcar que aquí se educa a muchos niños y jóvenes de un sector marginal, como es el Guasmo Norte.

Se contó con el apoyo de los actores educativos y se basó, a más de las conversaciones directas con ellos, en la aplicación de encuestas, entrevistas y observación, los mismos que colaboraron con mucho entusiasmo y seriedad, y sobre todo anhelantes de que este trabajo contribuya a mejorar su situación en un futuro.

En este centro la educación en valores y liderazgo se llevan a cabo superficialmente, en los alumnos y padres de familia se observó falta de valores éticos, es oportuna la creación de “Brigadas en defensa de los Valores” que permita un cambio de comportamiento y una mejor convivencia.

## 1. INTRODUCCIÓN

La educación en el último siglo, se ha visto afectada por un conjunto de complicaciones internas y externas que exigen cambios significativos, la urgencia de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más inflexible e inconstante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de perfeccionamientos hacia el logro de la calidad de formación del ser humano, adoptando nuevos conceptos y esquema teórico válidos, orientados hacia la restructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de la persona que queremos formar.

Además de las políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión y liderazgo escolar.

En la actualidad, la educación ecuatoriana se encuentra en un proceso orientado al mejoramiento de los niveles de calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje, como también de los procesos de gestión que se realizan al interior de las instituciones educacionales. El sistema educativo requiere de profesionales directivos y docentes que se involucran en el desarrollo de sus establecimientos con todas sus capacidades y valores. Ello implica contar con habilidades sociales, capacidades de liderazgo y la generación de ambientes propicios para la sana convivencia de todos los integrantes de este sistema.

La “Unidad Educativa Básica Fiscal Ana Rodríguez de Gómez” ubicada en el Guasmo Norte, lugar marginal de la ciudad de Guayaquil educa a niños y jóvenes de extracto social bajo, que provienen de hogares disfuncionales, de padres que han emigrado a otro país ,niños que viven con familiares, por tal razón tienen su autoestima muy baja, están carentes de afectos. Además su entorno se constituye de pandillas, delincuencia, drogas, violaciones, etc., por lo tanto los valores siendo tan importantes se convierten en un verdadero desafío para esta comunidad educativa, más aún si se trata de enseñar con el ejemplo.

Esta Institución educativa ha venido realizando charlas continuas a los alumnos y padres de familia, actividades de integración pero sin objetivos claros de educación en valores y liderazgo .Es una de las veinte instituciones educativas que formó parte en un proceso de un año , a través de un proyecto de prevención, ”Rescatemos los

Valores Humanos”, desarrollado por la Fundación Intervida en el año 2010, cuyo objetivo principal fue incentivar el liderazgo basado en valores con los alumnos del gobierno estudiantil, docentes, orientadora, y padres de familia por medio de talleres, ferias, dramatizaciones, bailes, exposiciones destacando siempre los valores. Por otro lado el departamento de orientación, autoridades y docentes desarrollan anualmente escuelas para padres cuyos temas también tienen relación con los valores.

La gestión del liderazgo y valores en este centro educativo es de mucha importancia para todos los estamentos educativos, para intentar mostrar el camino que debe existir para un cambio necesario en el liderazgo y en los valores ya que son el punto de partida y el resultado de un proceso prioritario de interpretación significativa de la realidad; son el origen del sistema articulado y armónico, de proyectos personales de vida que la educación busca e intenta construir puesto que hace que los educandos sean más personas y por lo tanto más libres .

Esta investigación también se la ha realizado para alcanzar un título de cuarto nivel y como docente inmersos en esta problemática tratar con mas compromisos ofreciendo a nuestros alumnos capacidades para la solución de sus problemas desde una formación sólida y crítica, contribuir a mejorar la convivencia humana ya que somos sociales por naturaleza y debemos sentirnos partes de un todo y aportar de distintas maneras para conseguir los objetivos comunes de la sociedad.

Los medios que facilitaron este proceso de investigación fueron:

La Universidad Técnica Particular de Loja, al haber planificado este proyecto de investigación con este tema, además nos facilitaron unas guías didácticas muy bien delineadas con bibliografías básicas complementarias, comprendidas y explicativas, realizada por profesionales muy capacitados y amantes del magisterio, la misma que nos han posibilitado el desarrollo de este trabajo. También se contó con las tutorías de maestros con mucha experiencia en la elaboración de tesis y que contribuyeron eficazmente en este trabajo y a la vez nos motivaron para que realizáramos la investigación con honestidad, originalidad y amor.

Otra posibilidad que se ha tenido es la aceptación del centro educativo para poder hacer realidad la ejecución de esta investigación.

Los beneficios de este trabajo son:

1. Tener un diagnóstico de como se está trabajando el liderazgo y los valores en el centro educativo.
2. Responder tanto a las organizaciones externas relacionadas con la normativa educativa emanada desde el Ministerio de Educación, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia y para lograrlo se requiere que los directivos tengan más conocimientos y preparación.

Los objetivos fueron los siguientes:

Objetivo General:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en (escribir el nombre del establecimiento).

Objetivos Específicos:

1. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
2. Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.
3. Conocer la forma de organización que predomina en la gestión del centro educativo
4. Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
5. Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.
6. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades

Los objetivos fueron logrados a cabalidad puesto que en primer lugar era imprescindible la comprensión de los referentes teóricos conceptuales para poder aclarar criterios y auto capacitarnos desarrollando las actividades teóricas-prácticas y así obtener un diagnóstico real de la gestión del liderazgo y valores en el centro educativo investigado, a través de la observación directa, encuestas y entrevistas se

pudo constatar los documentos existentes de planificación educativa del centro investigado, así mismo la falta de algunos de ellos, se logró establecer que son de mucha importancia porque promueven la gestión, el liderazgo y los valores.

Por medio de ésta investigación de campo pudimos conocer la forma de organización existente en la gestión del centro educativo, se determinó el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución, encontramos en algunos actores liderazgos altos como el paternalista, el transformador y el situacional y esto es muy importante porque así se puede aplicar el liderazgo mas adecuado a las necesidades de la institución.

Se pudo determinar que la institución investigada desarrolla la gestión educativa ya que orienta al fortalecimiento de los proyectos educativos, ayuda a mantener la autonomía institucional y enriquece los procesos pedagógicos, se ha identificado y analizado los potenciales y limitaciones en la práctica de gestión, liderazgo y valores.

Por tal razón se ha determinado realizar la propuesta “Creación de brigadas en defensa de los valores”.

Objetivos de la propuesta de mejoras.

Mejorar la práctica de valores a través de la creación de Brigadas en defensa de los Valores en la Comunidad Educativa Ana Rodríguez de Gómez.

Objetivos Específicos

- a) Construir un mejor clima institucional mediante el fomento de la práctica de valores.
- b) Conformar y capacitar promotores de la difusión y práctica de valores.
- c) Organizar eventos que contribuyan a la difusión de la práctica de valores.

Lo relevante de esta investigación no sólo es la obtención de un título académico sino que es la muestra de que es posible llevarla a efecto, por esta razón invito a continuar leyendo esta tesis para conocer cómo se va a realizar esta propuesta.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La Gestión Educativa

Actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca y las transformaciones educativas radican en una gestión integrada de la institución educativa estratégica.

Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones y avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: Calidad, Equidad, Pertinencia de Curriculum y profesionalización de las acciones educacionales.

La transformación en la que estamos inmersos nos imponen transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: La Gestión educativa Estratégica. (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. 2000 Capítulo II IIPE Buenos Aires).

#### 2.1.1. Concepto de Gestión

La palabra gestión viene del vocablo latín *Gestio*: acción administrar. Gestión, dirección. Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar las estrategias de desarrollo y ejecutar la gestión del personal. En el concepto de gestión es muy importante la acción, del latín *actionem*; que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

El énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión es la diferencia que se tiene con el concepto de administración. La gestión no es considerada una ciencia. Podemos considerarla como parte de la administración o como un estilo de administración.

El concepto de gestión se relaciona, en la literatura especializada, "management" y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse como "dirección", "organización", "gerencia". (Gestión Estratégica Del Factor Humano. 2011

BuenasTareas.com. Retrieved from <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Estrategica-Del-Factor-Humano/2865098.html>)

Pero estrictamente, "Gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy especialmente una: la participación, la consideración de que esta sea una actividad de actores colectivos y no puramente individuales. (Mucchielli, 2002, Cap1).

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Mintzberg y Stoner (1995) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El concepto gestión, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla.

Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y actuar de los sujetos; de ahí surgen las

nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayudan a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas y que enriquecen los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales.

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (Gestión Educativa Definición Buen Gestor. 2012, BuenasTareas.com. Retrieved from <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Educativa-Definicion-Buen/4575426.html>).

Personalmente pienso que gestión es el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un objetivo propuesto, en nuestro caso mejorar la calidad de la educación.

### **2.1.2. Importancia de la Gestión**

La gestión es una tarea necesaria, importante e indispensable para poder lograr los objetivos de cualquier institución. La gestión en cualquier ambiente que se desarrolle debe propiciar un ambiente de participación colegiada de manera que todos los actores del proceso se sientan comprometidos con el logro de los fines y propósitos de la institución.

La gestión educativa, tiende 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 en general, en busca de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Guiomar Namó de Mello se ocupa de remarcar esta centralidad de la escuela cuando dice que "...nuestra capacidad de conducir el proceso educativo para responder a los intereses de los sectores mayoritarios... debe tener en la escuela su punto de partida y de llegada". (Namó de Mello, 1992).

En este sentido la gestión educativa como estrategia decisiva y valiosa para la conducción y dirección de las instituciones educativas adquiere de gran importancia en estos tiempos, constituyéndose en la clave fundamental y herramienta básica para alcanzar el desarrollo máximo de la educación.

Los cambios de la educación se han visto expresados en un encargo de eficacia capacitadora al sistema escolar y, por otra parte, ante los procesos de democratización política también se demanda a ese sistema la colaboración en la reconstrucción o conquista de un modelo democrático de gestión política.

La gestión también es importante para que la escuela recupere y transforme su capacidad de transmitir cultura y contribuya a recrear o formar capacidades para eficacia económica y la democratización política, es necesario que transforme sus estructuras y dinámicas de gestión.

La importancia de la gestión radica en articular los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo, de la calidad, la equidad y la pertenencia de la educación para todos ,de todos los niveles del sector educativo: Los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y aprendizaje, y los gestores educativos. A demás mejora el clima de trabajo y promueve la comunicación entre todos los involucrados del quehacer educativo.

### **2.1.3. Tipos de Gestión**

*Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez extensión Puerto Cabello; Mención Recursos Materiales y Financieros, Gestión y Tecnología (2010). Disponible en:(<http://www.google.com.ec.definicion.degestión>:tomado el 17 de agosto del 2011.*

- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
  
- **Gestión Social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
  
- **Gestión de Proyecto:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
  
- **Gestión de Conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
  
- **Gestión Ambiente:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. Dicho de otro modo, la gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
  
- **Gestión Estratégica:** Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.
  
- **Gestión Administrativo:** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el [éxito](#) o fracaso de la empresa. En los años hay mucha [competencia](#) por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
  
- **Gestión Gerencial:** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

➤ **Gestión Financiera:** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

➤ **Gestión Pública:** No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

➤ **Gestión de Calidad:** Es un proceso participativo que conlleva a una mejora en la gestión institucional mediante un compromiso individual y colectivo.

*La gestión educativa* es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

#### **2.1.4. Dimensiones de la gestión educativa**

Los establecimientos educativos han evolucionados y han pasado de ser instituciones cerradas y asiladas a funcionar como organizaciones abiertas autónomas y complejas. Esto significa que requiere de nuevas formas de gestión para que puedan cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI.

Esta nueva gestión debe dar cuenta de los ámbitos de la vida institucional que son los siguientes:

- *Gestión directiva:* implica las condiciones de gobernabilidad y guía institucional establecidas por la conducción del organismo y estilo de liderazgo ejercido. Se caracteriza por ser interpersonal, orientar el talento individual y grupal, promover la acción cooperativa, fortalecer el trabajo en equipo y estimular el desempeño laboral.
- *Gestión organizacional:* Implica las características del modelo organizativo para alcanzar el cumplimiento de sus fines. Abarca las formas que la institución adopta para planificar, ejecutar y evaluar su actividad y alcanzar los mejores resultados.
- *Gestión académica:* Implica las características de las estrategias de enseñanza y aprendizaje y las formas que adoptan la oferta curricular y metodologías pedagógicas, como así también las actividades de investigación y de extensión, en el sentido de la producción de conocimiento institucional y la contribución a la comunidad en la que está inserta.

- *Gestión de recursos*: implica las formas en que son gestionados los recursos materiales y humanos para el óptimo cumplimiento de los fines institucionales.

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica.

*La gestión institucional* se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras.

Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa. De acuerdo con Cassasus (2005) lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macro sistema.

Respecto de *la gestión escolar*, es urgente avanzar hacia una concepción más amplia y profunda, es decir, hacia una gestión con la suficiencia teórico y metodológica para convertir a la escuela, como señala Tapia (2003), en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesional, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible.

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

*Gestión pedagógica*, es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

Para Batista (2001) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Profundizar en el núcleo de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

Así, el clima de aula determina en gran medida el impacto del desempeño docente y está directamente ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un factor clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

La perspectiva de la gestión pedagógica en el modelo, retoma estos planteamientos en los estándares sobre la práctica docente que pretenden detonar procesos de

autoevaluación, retroalimentación y reconocimiento de impactos en materia de logro educativo, así como la concreción de los principios de la calidad educativa en los espacios donde se generan los aprendizajes.

La Gestión Pedagógica de una institución educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo. Y tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos. (Graciela Espinel de Pérez, 2010. La gestión educativa comunitaria en instituciones públicas del sector rural).

El diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula es responsabilidad de la Gestión Pedagógica. Por esto, la gestión pedagógica se dinamiza con líderes pedagógicos, académicos, que conformen una comunidad en torno a este tipo de trabajo y a la generación de propuestas de aula o de aprendizaje, de tal forma que se les permita a los estudiantes alcanzar las competencias en los estándares definidos en las diferentes áreas del conocimiento. (Graciela Espinel de Pérez, 2010. La gestión educativa comunitaria en instituciones públicas del sector rural).

La educación moderna exige y demanda de su comunidad, calidad en cuanto a los procesos pedagógicos, estas exigencias en el sentido de la educación, consideran que para tal dinámica de calidad es necesario una excelente gestión pedagógica, con miras hacia una visión moderna de la educación, en donde se deben implementar políticas para definir y precisar aspectos como contenidos, alcances, administración de la educación desde el pre-escolar hasta las universidades, también el conocimiento especializado en el desarrollo de una ciudad con calidad humana, competente, en relación a la cultura, la tecnología, la ciencia y la ética.

El maestro desde su gestión pedagógica debe buscar la forma de que este ejercicio sea significativo y trascendente en el aula, en donde sea capaz de establecer

espacios de empatía con sus alumnos y de ser competente tanto a nivel profesional como pedagógico.

Por lo mencionado se puede afirmar que la gestión pedagógica es trascendental en la institución educativa porque se trata de llevar a los estudiantes a que sean felices, a que se formen en valores y en competencias ciudadanas y a que desarrollen competencias básicas y laborales.

Por lo consiguiente son oportunidades de mejoramiento la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el diálogo entre grados, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje, así como por el adecuado funcionamiento del sistema de evaluación.

Es esencial que en cualquier institución educativa se manejen todas las dimensiones de la gestión. Se puede afirmar que dentro de este proceso se abarcan múltiples tareas y funciones, en donde la figura que juega un papel muy importante es el director como líder, ya que tiene que buscar las estrategias de solución a los problemas que se presenten, pero en beneficio de la escuela, maestros, pero principalmente de los alumnos.

## **2.2. Liderazgo Educativo: Concepto, tipos y sus características**

### **2.2.1 Origen del Liderazgo**

Desde su origen, el hombre se ha agrupado en sus comunidades. Comunidades que para su subsistencia, tuvieron que tomar decisión, coordinar esfuerzo y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y el bienestar común.

Se puede observar a través de la historia, que en los diferentes pueblos y culturas, surgen siempre individuos que se destacan por ejercer siempre estas funciones. A estos individuos se les ha calificado con el título de líderes.

Con la aparición del hombre se inició la transformación en el desarrollo propio de la naturaleza, la producción del trabajo, el descubrimiento del fuego, entre otros, permitieron que los inventores no fueran tomados en cuenta, sin embargo, cuando

se alcanzaba el resultado se convirtieron en modelos a seguir por toda la comunidad, siendo los líderes los que coordinaban esfuerzos y ayudaban a la división natural de trabajo acordes con el sexo y edad entre hombres y mujeres, adultos, niños y ancianos.

“Los pasos de los grandes líderes son como truenos que hacen retumbar la historia”. A lo largo de los siglos, desde los antiguos griegos hasta hoy, pasan por Shakespeare, pocos temas han resultado tan fascinante para dramaturgos e historiadores como la personalidad de los grandes líderes. (Nixon 1984, pág. 9)

En todo grupo humano encontramos un espacio para ejercer el liderazgo, un grupo es cualquier reunión de personas que se congregan con frecuencia, porque tienen intereses y fines comunes o actividades, valores, sentimientos, creencias y tradiciones relativamente similares.

Todo grupo existe por alguna razón. Podría decirse que hay dos principios fundamentales que unen a las personas. El primero, es el deseo de compañerismo y de asociarse con los demás, sin los cuales el individuo no podría desarrollar adecuadamente su personalidad. El segundo objetivo es la necesidad de adquirir una posición social, lucha que fortalece a las personas y brindan satisfacciones. Cada grupo proporciona al individuo la oportunidad de lograr una posición superior con posibilidades de cambio y variación.

### **2.2.2. Concepto del liderazgo**

Al principio del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban entorno a la idea de lo que podíamos llamar la “teoría del gran hombre” que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que los diferenciaba de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características como energía, inteligencia, determinación, actividad, etc.

Sin embargo, una determinada investigación llevada a cabo por (R.M.Stogdill en 1948) aplicada y recibida 25 años más tarde, demuestra que no existe un grupo de características que definan el liderazgo. Que se han dado decenas de divisiones al término y han sido estudiado desde diversos puntos de vista.

He aquí algunos según el diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se definen como la definición, jefatura o condición de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El diccionario de Ciencias de la conducta (1956), lo define como las “las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

Otras definiciones hacen hincapié en los procesos comunicacionales y la interacción entre el líder y el grupo. Así tenemos El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, a logro de una varias metas. Hay otros que definen simplemente al líder como la persona que ocupa un puesto de liderazgo (Cartwright 1971; Kartter 1980).

El liderazgo también es la capacidad de poder tomar la iniciativa en alguna cuestión, gestionar convocar, promover, motivar, incentivar y evalúan un grupo. También es el arte por el cual puedes lograr que las personas hagan cosas que tú deseas de manera voluntaria sin ejecutar el poder y la autoridad.

Como hemos visto existen varias definiciones de liderazgo. Analizando las definiciones anteriores nos damos cuentas que ninguna de ellas es más acertadas que las demás, que el concepto tiene muchas vertientes, sin embargo todas las definiciones, palabras claves y comunes entre ellas: capacidad, influir y objetivo.

Si evaluamos todos los conceptos que encontramos en las literaturas, la mayoría satisface una meta en común, quizás unos más maduros que otros pero al final la esencia es la misma.

A criterio de esta investigación defino que liderazgo es el arte de influir sobre las personas positivamente para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro de bien común, recordando que siempre que dos o más personas se reúnen con un propósito, habrá oportunidad de asumir un liderazgo.

### **2.2.3. Importancia del Liderazgo**

1. Es importante por ser la capacidad de un líder (jefe, director, etc.) para guiar y dirigir
2. Una organización educativa como la nuestra; puede tener, una planeación adecuada, control y procedimientos de estructura organizacional y no subsistir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

4. Por lo contrario, muchas organizaciones educativas con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo efectivo. (Carmen García, 2010, pág. 35)

En conclusión el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización, es decir es uno de los factores primordiales para lograr su éxito.

#### **2.2.4. Tipos de liderazgo**

##### **Liderazgo Autoritario o Autocrático**

El líder concentra todo el poder en su persona y es él quien marca las directrices y toma las decisiones. Los que dependen de él no son colaboradores, si no súbditos, que deben obedecer sus órdenes. No les informa ni les consulta, mucho menos para la toma de decisiones. Los vigila y controla. Basta su poder en el puesto y maneja a sus subordinados a base de castigos y amenazas y, a veces, también con premios. Utiliza por tanto el poder legítimo, el coercitivo y el de recompensa. (BROWNE, C. G., y COHN, Thomas, 1999, pág. 88)

Se define un líder como autócrata cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma de decisiones, adoptando una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos. (Gonzalo Ruiz, 2005, pág. 22).

En estos dos conceptos los autores coinciden en que este tipo de liderazgo el líder concentra todo el poder en su persona y que sus colaboradores son sus súbditos y deben de obedecer en todo.

Haciendo un análisis se puede decir que el directivo tiene mayor interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente, imponiendo su opinión resuelve los conflictos por lo que origina descontentos, baja productividad y escasa motivación.

## **Liderazgo Paternalista**

Cuando hablamos de Líder Paternalista lo primero que se nos viene a la mente es el termino paterno, es así como este estilo consiste efectivamente en que el líder asume obligaciones con las personas a quienes dirige, como un padre que tutela a sus hijos. Este líder tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez.

Los lideres paternalistas, tienen la labor que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo. (BROWNE, C. G., y COHN, Thomas, 1999, pág. 88).

Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes "venden" sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando "lo peligroso de no cumplir con el deber". Hacen que trabajen más y mejor, insinuando, prometiendo, dejando ver posibles premios, medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas. (Alejandra López, 2002, pág. 16).

Comparando estos dos conceptos sobre el liderazgo paternalista, vemos que coinciden en su definición ya que ambos proporcionan toda clase de incentivos a sus colaboradores para que trabajen más y mejor, y que además venden sus ideas de forma paternalista.

Resumiendo podemos decir que éste líder hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados, con éste patrón de liderazgo, los miembros de la institución educativa están satisfechos y tranquilos, pero la productividad se descuida y los resultados son muy pobres, porque se acostumbran a trabajar sólo mediante incentivos.

## **Liderazgo Permisivo o Liberal**

El líder no impone nada ni interviene, deja que cada uno actúe bajo su propio criterio. Este estilo será teóricamente el ideal, si a su vez los componentes del grupo fuesen ideales (responsables, maduros, competentes) y la situación fuese también perfecta (tanto en el grupo como en el entorno).

En este caso el grupo no necesita ningún tipo de autoridad ni del líder formalmente constituido. Como es utópico que se den las condiciones anteriormente dichas, los grupos normalmente necesitan algún tipo de dirección. Además, en la práctica el líder de este estilo tiene un problema de seguridad ante sus subordinados y lo que hace es abdicar de sus responsabilidades. Este tipo de liderazgo suele producir resultados más bajos que los dos estilos anteriores. (BROWNE, C. G., y COHN, Thomas, 1999, pág. 89)

Este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, **sin perder la guía preestablecida por el líder**, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo. (Gonzalo Ruiz, 2005, pág. 22).

Si comparamos estas dos definiciones nos damos cuenta que en éste tipo de liderazgo el líder permite que sus subalternos trabajen y tomen decisiones como les convenga sin tener apoyo de él.

A continuación, me permito definir que en este tipo de liderazgo el directivo no tiene interés ni por la gente ni por los resultados y por lo tanto obtiene los índices de productividad más bajos de todos los estilos.

## **Liderazgo Democrático o Participativo**

### **Sus Características:**

- Compromiso por el proceso de elecciones.
- Proceso de participación en toma de decisiones.
- Estimula la participación libre e intercambio y debate de la ideas.
- Es elegido por los miembros del equipo y trata de dominar los procesos y toma de decisiones.
- Es un coordinador del equipo.
- Ayuda a los miembros a comprender ventajas y buscar soluciones para todos y no en forma individual.
- Escucha opiniones de los demás.

Trata de involucrar a todos en el trabajo y desarrollo de actitudes y habilidades de los miembros. (BROWNE, C. G., y COHN, Thomas, 1999, pág. 90)

En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir. (Gonzalo Ruiz, 2005, pág. 22).

Realizando una comparación obtenemos que el pensamiento de estos autores son parecidos en cuanto a que en ambos se estimula las capacidades individuales y se involucra a los colaboradores en la toma de decisiones, es conciliador, justo pero firme.

En este estilo pienso que se promueve la productividad y la satisfacción de los empleados y que se hacen concesiones a cambio de resultados, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales.

### **Liderazgo Transformacional**

Bass se refiere a este proceso como el liderazgo que crea “rendimientos más allá de las expectativas” propicia optimas relaciones humanas, promueve una cultura organizacional. (BASS, Bernard. “Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Aprendiendo a compartir la visión organizacional” Ediciones dynamics No. 3 1996. pag. 7).

El liderazgo transformacional es un estilo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. (Juez, Bono, Ilias, & Gerhardt, 2002).

En ambas definiciones se resalta en que el rendimiento con este tipo de liderazgo es mayor, valioso y positivo, también promueven las relaciones humanas entre todos los miembros.

Considero que en este estilo el directivo tiene un alto grado de interés por los resultados y por la gente, el liderazgo transformacional ayuda a constatar que los líderes que transforman las organizaciones son únicos e individualmente diferentes. Los desacuerdos y problemas a estudiar se solucionan de manera abierta. Promueve una cultura organizacional en la que se trata al personal como adulto mediante la creación de un trabajo significativo que lo comprometa a trabajar productivamente la misión y los objetivos de la institución educativa.

### **El Liderazgo en la Gestión Educativa**

Un grupo incluye a varias personas que se relacionan entre sí por situaciones o que comparten intereses comunes. En un grupo, los miembros asumen papeles, desarrollan normas de actuación e interaccionan entre ellos y con otros grupos.

Alguien se convierte en el líder de un grupo cuando hay una mayoría de personas dispuestas a seguirlo. Los seguidores le reconocen implícita o explícitamente como su líder y piensan que con él lograrán cumplir sus anhelos y aspiraciones.

El Liderazgo es un fenómeno social donde actúan las expectativas de un grupo. La personalidad y la actuación del líder y también las circunstancias que favorecen la adhesión de seguidores. No se puede aislar en este fenómeno como elemento único al líder y pensar que la actuación y personalidad o la actuación de éste genera el liderazgo, aunque todo líder requiera mostrar un comportamiento que despierte la seguridad y el impulso de los seguidores.

El liderazgo inspiracional o carismático se agranda en situaciones desesperadas o de peligro, tales como una crisis, una guerra, un cataclismo. Existe un liderazgo transformador o de cambio que inicia transformaciones en las instituciones. En este, los líderes generan nuevas visiones del futuro, trazan metas, inculcan valores, generan optimismo frente a un futuro mejor. (DELGADO, M.Lorenzo, 2001, pág. 66).

En este contexto, se define el liderazgo como el arte de inspirar confianza y entusiasmo en un grupo de personas para que se esfuercen voluntaria e intensamente en alcanzar los intereses del grupo. La calidad de un liderazgo se mide por los resultados que logra. En este sentido se habla de un liderazgo efectivo y se aproxima a un concepto de gerencia, aunque existen claras diferencias entre ambos términos.

Una posición de mando brinda a la persona una gran oportunidad de ejercer el liderazgo, aunque no le garantiza el que pueda influir notablemente en la mente y los sentimientos de sus subordinados, cabe aclarar los términos poder, autoridad y liderazgo, usados con frecuencia de manera poco precisa y que se utilizan para describir la función directiva en una institución o en grupos sociales. El poder permite a una persona exigir a otra actúe de una determinada manera. El poder y la influencia de una persona sobre otra nace de varias fuentes tales como:

- Las leyes o costumbres que legitiman determinadas posiciones (poder legítimo).
- La fuerza coercitiva que obliga con amenazas o castigos. (poder coercitivo)
- Las recompensas actuales o prometidas que puede otorgar. (poder seductor).
- La atracción o carisma que despierta la adhesión e identificación.(poder referente)
- El conocimiento que inspira credibilidad y respeto (poder de experto).

### **2.2.5. Liderazgo, Gestión y Cambio Educativo**

Uno de los grandes desafíos para constituir un nuevo paradigma en el desarrollo de las organizaciones es la redefinición de los términos de liderazgo y gestión.

El liderazgo y la gestión son dos elementos de la sociedad que siempre han estado presentes en toda organización, aunque los términos hayan sido reconocidos mucho después. En todo grupo tenían la forma de elegir a su líder y las características de éste debían ser las más adecuadas a las circunstancias de la época, siendo la fortaleza el requisito principal para este cargo. Lejos de la fuerza, las instituciones educativas necesitan otro tipo de perfil en sus líderes.

Debido a nuestra formación y educación y nuestro contacto con los medios de información, se tiende a comparar liderazgo con líderes, ya que nos inclinamos a considerar el liderazgo en términos de imagen y personalidad, es decir, que el

liderazgo es algo que solamente se puede disfrutar si se ocupa una posición de poder y autoridad.

Uno de los cambios más significativos que han traído las transformaciones educativas en la época actual es que el liderazgo, más que la dirección, debe considerarse como el punto decisivo para el desarrollo institucional y su crecimiento en los próximos años. Whitaker (1998), menciona que se deben reinvestigar los supuestos tradicionales de gestión y las formas en que los centros se deben organizar y progresar en los próximos años, señalando para ello, cinco ideas muy significativas:

- El liderazgo, más que la gestión, contiene la llave de un futuro éxito.
- El liderazgo es una función de todos los participantes en la organización.
- Todos tenemos capacidad de liderazgo y podemos ejercerla en diferentes momentos de nuestras vidas.
- El liderazgo es dinámico y está orientado hacia el futuro, preocupado por el progreso, el desarrollo y la excelencia.
- El liderazgo proporciona un sistema dentro del cual el potencial humano puede liberarse de forma más eficaz” (Whitaker, 1998: 27).

Whitaker plantea que el éxito se logrará más fácilmente en donde se hayan favorecido los cambios mediante la revisión de los conceptos y estructuras de gestión y dirección. En aquellos centros en donde haya habido un involucramiento amplio y activo de todo el personal en su quehacer, es donde se verá el mayor progreso. Al hacer una distinción entre gestión y liderazgo, Whitaker establece que ambas funciones son necesarias e importantes por lo siguiente:

La gestión se interesa por:

- Estructuras metódicas
- Mantener las funciones diarias
- Asegurar que el trabajo se realice
- Controlar resultados y consecuencias
- La eficiencia

El liderazgo se interesa por:

- El comportamiento personal e interpersonal
- Un enfoque hacia el futuro
- El cambio y el desarrollo
- La calidad
- La eficacia

Al observar esta distinción, se podría pensar que lo que nos trata de decir el autor es que el liderazgo es más importante que la gestión, sin embargo, hace el señalamiento de que lo que en realidad se busca es un entendimiento de los aspectos humanos e interactivos de las organizaciones y no se pretende insinuar lo anterior.

Lo que sí se puede deducir del análisis realizado, es que la actividad de la gestión es necesaria para mantener de forma eficiente el funcionamiento de la organización, de modo que los objetivos se consigan mediante la realización de los planes y el funcionamiento de los procedimientos. Así lo percibe Whitaker (1998) cuando expresa: “El liderazgo se ocupa de crear ciertas condiciones para que todos los miembros de la organización puedan dar lo mejor de sí mismos en un clima de compromiso. Entonces se puede ver que, la gestión permite que una organización funcione; el liderazgo ayuda a que funcione bien” (Whitaker, 1998: 29).

Se puede entonces observar en lo que dice este autor, de que el director de un centro educativo debe tener conciencia de la importancia de todas sus funciones para el éxito de la organización y saber cómo y cuándo ser un director eficiente, y cuándo y cómo ser un líder eficaz. Además, dentro de todas sus ideas, debe tener clara una visión futurista -liderazgo visionario-, la misión -liderazgo pedagógico-, el cual según palabras de Sylvia Schmelkes, (Colección *INTERAMER*, ISSN 1021-4666; no. 32) “debe ejercerse en función del aprendizaje de los alumnos”; que ponga en práctica una gestión de calidad, creando un clima de confianza y colaboración, implicando a las personas en los planes de mejora -liderazgo transformador- y que tenga la habilidad de convencer de los cambios que hay que hacer.

## 2.3 Diferencias entre directivo y líder

### DIRECTIVO

El directivo escolar es el administrador de la organización llamada escuela. (Owens, R; 1976). Es la persona designada o autorizada para patentizar un poder de corte administrativo, en el que tiene que asumir la responsabilidad de organizar, operar y administrar un plantel educativo, para llevarlo hacia una escuela de calidad; demostrar además que su autoridad se manifiesta como una capacidad moral ganada. Por ende, es la figura clave y estratégica, en la coordinación del trabajo escolar, para posibilitar o inhibir los procesos de cambio educativo.

Es el educador, que propicia las buenas relaciones entre la comunidad escolar, predicando con el ejemplo; también cumple es el informador y comunicador, para lo cual es necesario que sepa trabajar de forma cooperativa, respetando y delegando participación a todos los miembros de la comunidad escolar para el beneficio de la escuela; asimismo, es gestor de recursos materiales y humanos que brindan la posibilidad de crecimiento en la escuela. Entre estas funciones que le competen se encuentra una que es esencial: ejercer liderazgo.

Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal y otros.

Un buen directivo debe reunir una serie de características para poder realizar un trabajo adecuado y acorde con la proyección deseada en la institución o empresa que dirija. En este contexto, el ejercicio de la práctica directiva requiere de competencias específicas para un desempeño profesional, ya que su labor tiene un alto nivel de complejidad por las particularidades de cada institución escolar.

La lista de valores que deben adornar a un buen directivo puede ser muy larga, pero si partimos de la base que una institución es estrategia, maniobra y personas, las dos cualidades más importantes son:

*Saber interpretar la realidad y traducirla a acciones concretas de la institución.* La realidad es compleja, desordenada y contradictoria. Toda esta información se debe saber recoger y ordenar. Interpretar lo que nos está diciendo para poder aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. Esto implica dedicar una buena parte del tiempo a pensar en el origen de los problemas, pero sobretodo en el futuro, mucho más que al presente. El directivo que no dedica tiempo a pensar en el futuro, no es un buen directivo. El que solo soluciona problemas del día a día, no es un buen directivo.

*Relacionarse positivamente con los empleados* para sacar lo mejor de los que trabajan con nosotros es una buena estrategia, pero hay que tomar en cuenta que la orden gratuita y el miedo son la peor arma.

*Entender a la gente, ponerse en su lugar, ayudarles a buscar soluciones y exigirles la puesta en marcha de soluciones,* son la mejor manera de relacionarse con los trabajadores. Hay que ayudar y exigir, pero no exigir sin ayudar.

El directivo que piensa que la culpa de todo lo que pasa es sólo de los demás, y no tiene identificado los motivos por los que las cosas no pasan como él desearía, es que seguramente no está haciendo bien su trabajo.

El director de una escuela es el elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad. Si la dirección de una escuela no está involucrada y comprometida con el propósito de mejorar la calidad, es muy difícil que ésta mejore. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de la escuela.

Las exigencias sobre el papel del director en un proceso de búsqueda de la calidad son muy diferentes a la forma en la que estamos acostumbrados a entender el papel del director. El director debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, un directivo de calidad será el que contribuye a alcanzar estas metas tanto en la institución como a través de la formación de estudiantes.

Sobre este tema, resulta relevante, necesario y conveniente tomar a consideración el Modelo de Estándares de Calidad del Desempeño Profesional Directivo que propone

el Ministerio de Educación del Ecuador para explicitar lo que debe hacer un directivo competente, entendiéndose este, como director, rector, vicerrector, inspector general, subinspector y director de área; es decir, de las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Antes de detallar en qué consiste este modelo es pertinente indicar que los estándares de calidad educativa son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. A continuación, se muestra el modelo de estándares de calidad del desempeño profesional del directivo del Ministerio de Educación del Ecuador que categoriza las prácticas de los mejores directivos en cuatro áreas: liderazgo, gestión pedagógica, gestión de talento humano y recursos, y clima organizacional y convivencia escolar.

**Tabla N° 1**

<b>ESTÁNDARES DE LIDERAZGO</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>
1.1 Los directivos promueven la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	1.1.1. Construyen de forma participativa el Proyecto Educativo Institucional. 1.1.2. Incluyen, como elemento central, en el Proyecto Educativo Institucional, lograr aprendizajes de calidad. 1.1.3. Difunden el Proyecto Educativo Institucional a toda la comunidad educativa. 1.1.4. Garantizan que la toma de decisiones institucionales esté basada en el Proyecto Educativo Institucional. 1.1.5. Mantienen al personal motivado con su labor y enfocado en el cumplimiento de las metas.
1.2. Los directivos generan altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa.	1.2.1. Establecen altas expectativas respecto de los roles de directivos, docentes y estudiantes. 1.2.2. Promueven entre los padres de familia altas expectativas del aprendizaje de sus hijos. 1.2.3. Socializan las expectativas y estándares a toda la comunidad educativa. 1.2.4. Muestran a la comunidad educativa ejemplos de los logros prácticos de las expectativas de la Autoridad Educativa Nacional y sus propias expectativas. 1.2.5. Reconocen a los estudiantes y al personal que han representado y/o contribuido al desarrollo del establecimiento educativo, socializando sus logros con la comunidad educativa.

1.3. Los directivos ejercen un liderazgo compartido y flexible.	1.3.1. Aplican un liderazgo flexible considerando las circunstancias donde operan. 1.3.2. Promueven el liderazgo entre los miembros de la comunidad educativa para la participación activa y responsable en la toma de decisiones. 1.3.3. Crean condiciones para incentivar el trabajo en equipo.
1.4 Los directivos desarrollan un sistema de gestión de la información, evaluación, y rendición social de cuentas.	1.4.1. Administran la construcción, el procesamiento y la expansión de un sistema de gestión de la información y rendición social de cuentas. 1.4.2. Rinden cuentas a la comunidad educativa y a las autoridades designadas del control de la gestión de las instituciones educativas. 1.4.3. Impulsan la socialización de la información generada por los sistemas existentes.

**Fuente:** Ministerio de Educación del Ecuador. Estándares de calidad del desempeño profesional del directivo.

**Tabla N° 2**

<b>ESTÁNDARES DE GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>
2.1 Los directivos gestionan el currículo.	2.1.1. Adaptan el currículo y los estándares educativos nacionales a las necesidades del establecimiento educativo. 2.1.2. Organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en el aula. 2.1.3. Garantizan la adaptación del currículo y del PEI al entorno, a las necesidades, intereses, habilidades y niveles de los estudiantes.
2.2 Los directivos garantizan que los planes educativos y programas sean de calidad, y gestionan su implementación.	2.2.1. Promueven que el proceso de enseñanza responda a los principios y lineamientos pedagógicos curriculares e institucionales. 2.2.2. Aseguran la participación de los docentes en el proceso de planificación, ejecución y evaluación de la enseñanza. 2.2.3. Impulsan la utilización de procesos de aprendizaje enfocados al cumplimiento de los estándares curriculares y el PEI. 2.2.4. Implementan políticas para la evaluación del rendimiento de los estudiantes sin discriminación. 2.2.5. Verifican que el personal docente monitoree el progreso de los estudiantes. 2.2.6. Promocionan la utilización de los resultados de la evaluación e información de los estudiantes para realizar los ajustes necesarios en la enseñanza y emplear planes de recuperación pedagógica.
2.3 Los directivos organizan, orientan y lideran el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.	2.3.1. Generan una cultura de responsabilidad colectiva respecto al aprendizaje de los estudiantes. 2.3.2. Promocionan estrategias de aprendizaje cooperativo entre los miembros de la comunidad educativa. 2.3.3. Favorecen la construcción de espacios de formación, profundización y reflexión entre el personal para su desarrollo profesional y el cumplimiento a las metas institucionales.

**Fuente:** Ministerio de Educación del Ecuador. Estándares de calidad del desempeño profesional del directivo.

Tabla N° 3

<b>ESTÁNDARES DE TALENTO HUMANO Y RECURSOS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>
3.1. Los directivos gestionan la obtención y distribución de recursos y el control de gastos.	<p>3.1.1. Tramitan oportunamente la provisión de recursos para el cumplimiento del PEI.</p> <p>3.1.2. Toman decisiones respecto al uso de recursos, de acuerdo con lo estipulado en el PEI, y lo traducen en el Plan de Ejecución Presupuestaria.</p> <p>3.1.3. Supervisan la administración de los recursos orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.</p> <p>3.1.4. Desarrollan iniciativas para obtener recursos adicionales orientados al cumplimiento del PEI.</p> <p>3.1.5. Hacen uso eficiente de los recursos del centro educativo y aseguran a la planta docente y administrativa el apoyo necesario para cumplir sus funciones.</p>
3.2. Los directivos establecen condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.	<p>3.2.1. Identifican las fortalezas y las necesidades del personal para la toma de decisiones respecto a roles y funciones.</p> <p>3.2.2. Diseñan el plan orgánico funcional, estructural, alineado a las metas institucionales.</p> <p>3.2.3. Organizan su formación profesional y la del personal de acuerdo a las necesidades institucionales y al desarrollo integral de los individuos.</p> <p>3.2.4. Toman decisiones según el desempeño del personal.</p> <p>3.2.5. Gestionan con instancias gubernamentales educativas acciones que promuevan el mejoramiento continuo.</p> <p>3.2.6. Identifican las necesidades institucionales con relación a contrataciones ocasionales de personal.</p> <p>3.2.7. Aseguran procesos de inducción a todo el personal nuevo de la institución.</p>
3.3 Los directivos promueven la optimización del uso y mantenimiento de los recursos.	<p>3.3.1. Dan seguimiento a la normativa del buen uso de la infraestructura y los recursos materiales y tecnológicos de la institución para el cumplimiento del PEI.</p> <p>3.3.2. Aseguran la creación y el mantenimiento de espacios seguros y accesibles para los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>3.3.3. Elaboran el Plan de Emergencia Institucional.</p> <p>3.3.4. Optimizan los servicios adicionales que ofrece el establecimiento educativo: bares, transporte escolar y uniformes.</p>
3.4. Los directivos enmarcan su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.	<p>3.4.1. Verifican el cumplimiento de los requisitos legales para la apertura y funcionamiento de instituciones educativas.</p> <p>3.4.2. Controlan las normas establecidas para la administración del personal.</p> <p>3.4.3. Enmarcan su gestión en la aplicación de la normativa (Ley Orgánica de Educación Intercultural, Código de la Niñez y Adolescencia) que garantiza el bienestar integral de los estudiantes.</p>

3.5. Los directivos demuestran en su gestión una sólida formación profesional.	<p>3.5.1. Se mantienen actualizados respecto a los avances e investigaciones sobre gerencia educativa y temáticas afines.</p> <p>3.5.2. Trabajan de forma participativa con todos los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>3.5.3. Generan en la institución educativa una cultura del aprendizaje</p> <p>3.5.4. Reflexionan sobre su labor y mejoran sus prácticas administrativas y pedagógicas.</p>
--	---

**Fuente:** Ministerio de Educación del Ecuador. Estándares de calidad del desempeño profesional del directivo.

**Tabla N° 4**

<b>ESTÁNDARES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>
4.1. Los directivos garantizan un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional.	<p>4.1.1. Lideran la creación participativa del Código de Convivencia Institucional.</p> <p>4.1.2. Promocionan la práctica del Código de Convivencia Institucional para favorecer un ambiente de respeto y comprensión entre los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>4.1.3 Velan por el adecuado cumplimiento de la jornada escolar con especial atención en los horarios y puntualidad.</p> <p>4.1.4. Desarrollan un clima de confianza, un sentido de pertenencia y de comunidad.</p> <p>4.1.5. Demuestran apertura hacia los miembros de la comunidad educativa.</p>
4.2. Los directivos promueven la formación ciudadana e identidad nacional.	<p>4.2.1. Generan prácticas que garantizan la formación de estudiantes y su desarrollo integral, en el marco del Buen Vivir.</p> <p>4.2.2. Lideran el desarrollo de programas de formación ciudadana que cumplan con los fines promulgados por la Ley Orgánica de Educación Intercultural.</p>
4.3. Los directivos fortalecen lazos con la comunidad educativa.	<p>4.3.1. Comprenden las necesidades de los miembros de la comunidad educativa que inciden en el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>4.3.2. Fortalecen las relaciones entre el establecimiento educativo, el hogar y la comunidad educativa.</p> <p>4.3.3. Cumplen los acuerdos interministeriales de apertura del establecimiento educativo a la comunidad.</p> <p>4.3.4. Fomentan el desarrollo de alianzas estratégicas en beneficio del establecimiento educativo.</p> <p>4.3.5. Promueven la colaboración al interior del establecimiento educativo y la conformación de redes internas de apoyo.</p>
4.4. Los directivos comprometen su labor a los principios y valores en el marco del Buen Vivir.	<p>4.4.1. Se comprometen con la formación de los estudiantes como seres humanos y ciudadanos en el marco del Buen Vivir.</p> <p>4.4.2 Gestionan la dirección del establecimiento educativo garantizando el ejercicio permanente de los derechos humanos.</p>

**Fuente:** Ministerio de Educación del Ecuador. Estándares de calidad del desempeño profesional del directivo.

## **Líder**

Líder es la persona que dibuja, define, difunde y logra imponer una visión de futuro entre la gente, la organización, los valores y el cliente. Es el que inspira, guía los planes y las acciones para alcanzar esa visión o para enfrentar cualquier oportunidad u obstáculo.

Personalmente pienso que el líder inspira confianza y respeto, que posee don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento

### **El líder nace, pero también se hace**

Se ha demostrado intencionalmente que cualquier persona puede ser entrenada para ser líder, y al respecto nos aportan sus experiencias los países comunistas, las guerrillas, los partidos políticos, los países capitalistas, etcétera.

El liderazgo se va adquiriendo a través del entrenamiento, de la adquisición de las técnicas y herramientas que permiten influir eficazmente en los demás, y que en esencia es el contenido de esta obra, la de transmitir esos conocimientos a cualquier persona. El precio del aprendizaje es la disciplina y la constancia que han de permitir transformar estos conocimientos en hábitos y costumbres diarias.

En conclusión, podemos señalar que hay tres tipos de líderes:

- Naturales.
- Circunstanciales.
- Cognoscitivos.

El líder no es necesariamente bueno. El líder, es líder no importa su doctrina o propósito, y lo mismo se puede dedicar a hacer el bien que a destruir.(SENLLE, Andrés. "Calidad y Liderazgo". Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 2002. Pág. 61)

### **Cualidades del Líder**

Entre las cualidades de los líderes podemos señalar las siguientes:

- ❖ Vitalidad física y de vigor.
- ❖ Inteligencia y decisión en la acción.
- ❖ Voluntad de aceptar responsabilidades.
- ❖ Capacidad para las tareas.

- ❖ Comprensión de las necesidades de los seguidores.
- ❖ Habilidad para tratar con la gente.
- ❖ La necesidad de llegar.
- ❖ La capacidad para motivar.
- ❖ Coraje, determinación y constancia.
- ❖ Capacidad para mantener y ganar la confianza.
- ❖ Capacidad de administrar, decidir y establecer prioridades.
- ❖ Confianza para arriesgarse.
- ❖ Ascendente y asertividad.
- ❖ Adaptabilidad y flexibilidad de método.

### **Diferencia entre directivo y líder**

Zaleznik (Catedrático de la Universidad de Harvard) ¿Directivos y líderes, son diferentes?. Abrahan Zaleznik - pág.38 en: Harvard Deusto No. 126, julio del 2004, identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor 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.

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 Zaleznik *“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.

Tabla N° 5

DIRECTOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sustenta en la legalidad estatutaria y el procedimiento formal de designación.</li> <li>• Confía en la disciplina y solidez de la organización.</li> <li>• Responde a plazos estrictos.</li> <li>• Basta con SER.</li> <li>• Siempre aspira a ser líder.</li> <li>• El carisma es institucional y se traspasa.</li> <li>• Manda.</li> <li>• Confía más en la omisión (gradualismo).</li> <li>• Quiere que se respeten los principios.</li> <li>• Se inclina por la capacidad y la efectividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sustenta en la legitimidad del mandato que asume.</li> <li>• Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores.</li> <li>• No está sometido a términos o fechas.</li> <li>• Debe SER y PARECER.</li> <li>• Suele transformarse en dirigente, aunque no lo sea.</li> <li>• El carisma es personalísimo e intransferible.</li> <li>• Convence.</li> <li>• Es un arte.</li> <li>• Cree en la acción (transformación súbita).</li> <li>• Quiere que los principios se disfruten.</li> <li>• Capacidad, efectividad e ideología.</li> </ul>

**Fuente:** Modelo EFQM de Excelencia

**Disponible:** <http://centros3.pntic.mec.es/cp.reyes.catolicos5/webefqm/modelo.htm>

**Elaboración:** Leonor Pionce P.

Al analizar todas estas reflexiones es evidente que se necesitan tanto directivos como líderes para desarrollar una organización, que los directivos eficaces tienen muy distintas personalidades, talentos, defectos, valores y creencias, pero todos deben conseguir que se hagan las cosas adecuadas. Algunos hombres de éxito han nacido eficaces, otros se han formado pues la eficacia es una disciplina, y como cualquier disciplina, se puede aprender y se debe conseguir. Las entidades de formación son las encargadas de completar la formación del hombre capaz de llevar a su organización a la cima y con ella a su capital humano.

#### 2.4. Los valores y la educación

Para los educadores (padres o profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por “la educación en valores” nos es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es “en valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación.

Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello y así posteriormente profundizar en directrices prácticas que permite que la educación sea lo más auténtica e integral posible.

La educación en valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que le da sentido a la vida humana. Por tanto la educación en los valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida.

#### **2.4.1. Conceptualización e importancia de la educación en valores**

“Educar en valores significa encontrar espacios de reflexión tanto individual como colectiva, para que el alumnado sea capaz de elaborar de forma racional y autónoma los principios de valor, principios que le van a permitir enfrentarse críticamente a la realidad (Buxarrais, 1997, p. 79).

La educación en valores, vinculada a los currículos a través de distintas opciones de trabajo es un medio para impulsar la relación entre la escuela y su entorno, permitiendo de esta manera abrir más la escuela de la vida e impregnarla de la realidad social. También facilita la formación de ciudadanos adaptable a los cambios, comprometidos con una vida en paz, con las responsabilidades inherentes a la pertenencia a una comunidad, al desarrollo de la solidaridad en su entorno social y a la preservación y construcción de su ambiente. Así lo señala (David Isaac 1991; La Educación de las Virtudes Humanas, Décima Edición Española).

La educación en valores es un replanteamiento cuya finalidad esencial es humanizar la educación. La educación sufre un proceso de transformación y desea recuperar la esencia que nunca debería haber perdido.

Pero ¿Cómo acrecienta el hombre su ser?. Contestar a esta pregunta es preguntarnos para fundamentar la educación en valores.

Parafraseando a Savoy (1984) diríamos que el ser del hombre logra acrecentarse a través de los diversos aprendizajes que efectúan a lo largo de toda su vida; el hombre se instruye (del latín instruo, edificar), se forma (adquiere forma), se educa (del latín educaré), se alimenta con los elementos culturales que por medio de sucesivos aprendizajes incorpora su personalidad.

Educación y valores es enseñar una ética frente a la existencia, para que con sabiduría se aprenda a bien ser.

La educación es crear las condiciones para quien aprende pueda desarrollar su potencial como ser humano. La educación con valores es ayudar a los demás a conocer y a comprender, a creer y a dudar, a recibir y a aportar. La educación de acuerdo con estas perspectivas no es enseñarle a alguien algo que no sabía, sino crear esas condiciones para hacer de esas personas, alguien que no existía (Gregoria 1988).

Según mi análisis la educación en valores es el desarrollo moral del educando por lo tanto tiene que incrementar en primer lugar la armonía para conseguir que sea capaz de detectar las situaciones morales y el conflicto entre valores y las aborde de manera nacional autónoma y dialógicas.

La educación en valores es importante cuando las mujeres y los hombres hayan llegado a encarnar en su conducta diaria determinados valores y las condiciones sociales permitan su vivencia. El hombre del mañana estará perfilado por los valores que lo dirijan, es por eso que conocer e ir practicando esos valores desde la infancia debe de ser una de las misiones prioritarias de la educación.

La importancia de construir una sociedad con valores sólidos y profundos es incuestionable. Cuando los empleados de una empresa actúan como base en principio demostrando con hechos los valores morales que guían su comportamiento y siendo buen ejemplo de las virtudes humanas, sus relaciones con los demás mejorarán dramáticamente, cuando exhiben estas virtudes, la honestidad, la paciencia, la justicia, la lealtad y la generosidad etc., encontramos también que aumenta su productividad y surgen como resultado la excelencia en el servicio.

Gracias a nuestras experiencias como docentes, podemos aseverar que es urgente el descubrimiento y la concientización para lograr la ordenada convivencia social, de todos nosotros depende que los niños de hoy puedan custodiar y difundir el día de mañana las virtudes que dan frutos permanentes y enriquecen a nuestra sociedad fortaleciendo a la institución en que se desenvuelven.

Creo que la garantía de un ser humano no son solos los títulos que se obtenga en las mejores universidades, sino la honestidad, la tolerancia, el patriotismo, etc., es

decir los valores morales cultivados y desarrollados en él faltando estos valores los títulos no valen de nada, ya hemos comprobado por mucho líderes de nuestro país.

La mejor forma de que los maestros transmitamos estos valores es demostrando que nuestra vida está basada en hechos, es decir no sólo hablar sino ser. Para los profesores la educación en valores es importante porque sin estos valores no valdrían la educación, todo estaría perdido, que los valores son las cosas más significativas y efectivas para alcanzar la felicidad. También expresan que nos ayudan a ser verdaderos humanos, porque a través de ellos obtendremos actitudes positivas para obrar bien y engrandecer nuestro espíritu.

#### **2.4.2. EDUCAR EN VALORES DESDE LA ESCUELA**

La consecuencia inmediata de la acción de tan variada influencia educativa en niños y jóvenes es la pluralidad de códigos de conducta que ellos perciben y la perplejidad de las familias ante la rebeldía de sus hijos que, cada vez a una edad más temprana, rechazan las normas de conducta tradicionales.

En los últimos años, las sociedades democráticas, y de manera muy notable la sociedad española, han experimentado profundos cambios sociales, políticos y económicos que han originado la aparición de un ciudadano más individualista, que tiende a basar sus valores y comportamientos en elecciones personales y a depender menos de la tradición y del control social ejercido por aquellas instituciones que tradicionalmente eran las depositarias y las intérpretes de los códigos de conducta: familia, iglesias, grupos sociales, partidos políticos, etc. (Cortina, A. 2000, La Educación y los Valores. Madrid).

Frente a los códigos grupales emerge una escala de valores menos uniforme, una moral de situación que parece fragmentar la vida personal y social en mil visiones distintas y, muchas veces, contrapuestas. Un individualismo, en fin, que incita al individuo a desarrollarse de espaldas a su contexto cultural e histórico de manera atomizada.

La multiplicidad de códigos morales es una característica propia de nuestro tiempo. La sociedad democrática no puede eludir la tarea de socializar a los niños y jóvenes, proporcionándoles a través del sistema educativo las enseñanzas y la reflexión

necesarias para que puedan convertirse en personas libres y honestas y en ciudadanos activos.

La vida en sociedad demanda acciones y conductas concretas que exigen a los individuos la consideración de la presencia de los otros, el derecho de todos a ser tenidos en cuenta y la necesidad de cumplir determinadas reglas de convivencia. Los niños y los jóvenes tienen que aprender que pertenecer a una sociedad democrática es formar parte de una colectividad que se ha dotado a sí misma de un conjunto de valores y normas que expresan el consenso, la racionalidad, la libertad, el respeto a los demás y la solidaridad que constituyen los cimientos de la misma. (Cortina, A. 2000, La Educación y los Valores. Madrid).

Por ello, proporcionar a niños y jóvenes una educación de calidad no consiste sólo en adquirir más conocimientos instrumentales ni más habilidades cognitivas, artísticas o afectivas, sino también educar en valores. La educación debe favorecer la adquisición de hábitos de convivencia y de respeto mutuo y desarrollar en los alumnos actitudes solidarias.

En una sociedad democrática, la educación en valores debe referirse necesariamente a aquellos que capacitan para el desarrollo de la ciudadanía. Proporcionar a los alumnos un conocimiento suficiente acerca de los fundamentos y los modos de organización del Estado democrático y ayudar al desarrollo de actitudes de respeto, tolerancia, solidaridad, participación o libertad deben figurar entre los objetivos y las tareas del sistema educativo.

La educación para una ciudadanía activa y responsable es un entramado en el que todas esas vertientes deben estar integradas. (Cortina, A. 2000, La Educación y los Valores. Madrid).

### **2.4.3. UNA SOCIEDAD CON VALORES**

En esta época y en el futuro que desde ahora puede avizorarse, una sociedad altamente educada lo es fundamentalmente en áreas que tocan de manera muy especial el terreno de lo afectivo. Así, debe ser una población:

- Educada en el cuidado del medio ambiente. Ello requiere desarrollar una profunda conciencia histórica que permita comprender la trascendencia generacional de los actos humanos. Educar para respetar el medio ambiente necesariamente implica formar en valores. Respetar el medio ambiente implica entender que lo que hace una generación se lo hereda a la que sigue. (Delors, 1996).
- Educada para el consumo inteligente, moderado y crítico, tanto de los bienes y servicios como de la información, cada vez más globalizada.
- Capaz de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre. Si la automatización ha de conducir, más que al desempleo a disponer de más tiempo libre, entonces debemos educar para el servicio a la comunidad y para el servicio a los demás.
- Con una fuerte identidad cultural y un equilibrado espíritu de nacionalismo, pero educada en el respeto y la valoración de la diversidad cultural (Delors, 1996).
- Educada en la democracia como forma de gobierno, pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico. Debe llegarse a internalizar la responsabilidad cívica de participar en aquello que interesa a la persona, pero también en lo que afecta a otros.
- Profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos, que valore la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos. La paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos requiere la formación en valores. Entender que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia; que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos derechos que han de ser respetados y activamente defendidos, supone un proceso de desarrollo del juicio moral sistemático y profundo.

- Creativa, capaz de entender -- incluso de prever -- los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos enfrentar con ventaja. Para ello, se requiere el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice.
- Que sea capaz de resistir los embates de estructuras viciadas que demandan comportamientos corruptos o incluso criminales para sobrevivir a su interior, lo que conduce a la necesidad de desarrollar en los educandos el juicio moral. (Juarez, J. F. (2001). *La Educación En Valores: Guía Teórica y Práctica* (1Edic. ed.). Venezuela: Paulinas).

En síntesis, educar en valores significa favorecer el desarrollo del pensamiento, del análisis, del razonamiento y la afectividad, educar no solo con la razón sino con el corazón.

#### **2.4.4. Definición de brigadas de valores**

Las **brigadas de valores** son grupos organizados de estudiantes, coordinados por un equipo docente pertenecientes al centro educativo, que se constituyen en forma voluntaria para ayudar a construir un mejor clima institucional y social mediante el fomento de la práctica de valores. No se trata de los mejores alumnos académicamente hablando, sino de muchachos a quienes Dios les ha dado talentos y que en un proceso de autoconocimiento, autoestima y autoeficacia, propiciada por los profesores guías, se irá descubriendo en ellos lo valiosos que son por su misma naturaleza humana.

#### **2.4.4. Concepto de valor, ejemplos**

Para la Axiología el **valor** es una cualidad que permite ponderar el valor ético o estético de las cosas, por lo que es una cualidad especial que hace que las cosas sean estimadas en sentido positivo o negativo. El concepto de valor abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella.

El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. Entre los valores a fomentar tenemos:

### **Responsabilidad**

Responsabilidad viene de “responder”. Facultad que permite al ser humano interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de un hecho libremente realizado. Obligación de responder de las consecuencias de las propias acciones o de las otras. (Gilo Reinoso, 2005, pág. 12).

Una persona responsable es digna de todo crédito, se puede creer en ella y confiar en su palabra, sin restricción alguna; sus actos responden íntegramente a sus compromisos. La persona responsable cuida de los detalles, ofrece garantía en los procedimientos, es amiga de lo óptimo y enemiga de la mediocridad.

### **Solidaridad**

El valor de la solidaridad dispone el ánimo para actuar siempre con sentido de comunidad. La persona solidaria sabe muy bien que su paso por el mundo constituye una experiencia comunitaria y que, por tanto, las necesidades, dificultades y sufrimientos de los demás no le pueden ser ajenos. Comunidad de intereses y responsabilidades – adhesión circunstancial a la causa o empresa de otros. (Gilo Reinoso, 2005, pág. 12).

A continuación me permito definir a la solidaridad como un sentimiento desinteresado, es decir, dar algo o cambio de nada, a ayudar sin egoísmo. La persona solidaria sabe que su propia satisfacción no puede construirse de espaldas al bienestar de los demás. Debe de primar en nuestro diario vivir para ser una patria más justa y solidaria.

### **Compañerismo**

Compañero es acompañante en el camino. La persona que posee este valor está dispuesta a dar la mano al otro y a no retirársela hasta lograr una meta común, lo cual origina actitudes positivas y armonía entre los caminantes. (Guillermo E. Mora, Valores humanos y actitudes positivas, 1995 pág.11).

Considero que el verdadero compañero sabe que en muchas ocasiones es preferible detener el paso y, a veces, tomar sobre sus propios hombros la carga del otro, para hacerla más liviana y aminorar la fatiga.

### **Respeto**

Respetar significa valorar a los demás acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño. (Guillermo E. Mora, Valores humanos y actitudes positivas, 1995 pág.29).

Estimo que el respeto es un valor que permite al hombre reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad, no sólo se manifiesta hacia la actuación de las personas o hacia las leyes, también se expresa hacia la autoridad, como sucede con los alumnos y sus maestros o los hijos y sus padres.

### **Honestidad**

La honestidad como valor humano es la virtud de oro que significa integridad, corrección y conciencia de los actos que se hacen y jamás obtener ventaja de la ingenuidad de otras personas, demostrando pureza de espíritu, transparencia y buenas intenciones de manera permanente. (Dr. Francisco Morán, 1997, pág.110).

Pienso que la honestidad es cumplir a cabalidad con un trabajo, no hacer uso de los bienes que están bajo nuestra custodia, no utilizar medios oscuros para obtener ventajas en el puesto público o privado, ni abusar de una posición de poder cuando se desempeña un alto cargo.

### **Paz**

La paz es bienestar y grandeza del ser humano, junto con la humanidad perfecta, equidad, creencia, inteligencia, lealtad y moralidad. Es generalmente definida, en sentido positivo, como un estado a nivel social o personal, en el cual se encuentran en equilibrio y estabilidad las partes de una unidad. (Dr. Francisco Morán, 1997, pág.85)

Este valor lo considero tan esencial y necesario que debe ser cultivado al interior de la persona y luego será ella la encargada de difundirla a los demás. La paz es como una pequeña luz que puede alumbrar los lugares más oscuros y lejanos.

## **Amor**

El verdadero amor en su sentido más sublime es lo que reconoce algo de valor en el prójimo. Se basa en un principio y no en emociones. Proviene del respeto por las admirables cualidades del que es amado. Es el interés de buscar el bienestar de otros. Las mejores características del verdadero amor se las puede investigar en la Biblia, en el corto capítulo de 1 Corintios 13.

Defino al amor como la posibilidad más segura de ser felices, debe de reinar en nosotros como el sentimiento auténtico, herencia de nuestro Jesús que nos amó tanto que dio su vida por nosotros. El amor es la capacidad de ser felices haciendo felices a los demás, ahí que demostrarlo y dejarlo fluir con transparencia y naturalidad.

### **2.4.5. El buen vivir como principio rector de la transversalidad del currículo**

El desarrollo de la condición humana y la preparación para la comprensión orientados a la formación de ciudadanos con la práctica de valores (respeto, responsabilidad y solidaridad) que les permita interactuar con la sociedad, aplicando los principios del BUEN VIVIR, tomando en cuenta la interculturalidad, plurinacionalidad e inclusión. (Ministerio de Educación, Actualización y fortalecimiento curricular de la Educación General Básica, 2010, pág. 85).

### **3. METODOLOGÍA**

La investigación sobre gestión, liderazgo y valores se desarrolló en la Unidad Educativa Básica Fiscal “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” de la provincia del Guayas, cantón Guayaquil. Esta institución fue creada el 1 de Junio de 1981, mediante el acuerdo Ministerial N° 3976, siendo su creador el Lcdo. Bolívar Potes Duque junto a un grupo de maestros que realizaron muchas actividades y gestiones para conseguir que se haga realidad la creación de una escuela en el sector marginal del Guasmo Norte de la ciudad Guayaquil, que tanta falta hacía en ese lugar.

Dos años más tarde de su creación fue convertida en Unidad Básica o escuela de diez grados y se le encargó la dirección a la Lcda. Norma Pionce porque el director Bolívar Potes tuvo que ir a laborar a la dirección provincial de Guayas como jefe de Recursos Humanos.

En sus inicios tenía pocos alumnos y pocos maestros, ahora tiene 500 alumnos y 20 maestros. Esta unidad fue creada con el objetivo de vincular el estudio con el trabajo, el mismo que hasta la actualidad se cumple parcialmente.

Funciona en la jornada vespertina, aquí se educan, niñas, niños y jóvenes desde 1° Año Básico hasta 10° Año. Entre el personal administrativo y de servicio tenemos la Directora, Subdirector, Secretaria, y el Auxiliar de Servicio.

Actualmente la institución tiene una trayectoria de 30 años y gracias al trabajo responsable de los directivos y docentes ha ido ganando prestigio y reconocimiento por la comunidad.

#### **3.1. Participantes**

En una investigación, la muestra es un proceso minucioso, porque esta determina cuál es el método de recolección de información más apropiado para ponerlo en práctica. En este sentido, (López 1994) define a la población “como el conjunto de elementos cuyas características se tratan de estudiar, y acerca de la cual se desea información” (López, 1994: 257). En esta investigación participaron los 20 docentes, 6 directivos, 20 estudiantes de Décimo Año y 15 padres de familia de la Unidad Educativa. En cada uno de los participantes hubo una particularidad al realizar las encuestas, hubo en ellos mucha seriedad y entusiasmo, en algunos se notó interés por conocer sobre el tema y el objetivo de las encuestas.

A continuación presento las tablas de la población participante en esta investigación, clasificados por edad, sexo, año de experiencia y por títulos académicos.

### Tablas N° 6

Personal directivo de la institución “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” por edades

<b>Edad (Años Cumplidos)</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
38-43	1	16,60
44-49	1	16,60
50-55	2	33,00
55-60	2	33,00
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta directa a directivos de la U.E.B. “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”

**Elaboración:** Leonor Pionce

En esta tabla que se muestra la edad promedio de los directivos de esta Unidad Educativa, nos damos cuenta que el 66% de los maestros directivos oscilan entre los 50 y 60 años, por lo cual dentro de poco tiempo dichos maestros ya podrán jubilarse y de esta manera existirá la renovación institucional a nivel de personal, y con esto se dará cumplimiento al decreto ministerial 813 que expresa la necesidad de una restructuración del servicio público. Hay que reconocer también que existen maestros que no quieren jubilarse, porque se sienten productivos y capaces de seguir ejerciendo con vocación su profesión.

### Tablas N° 7

Personal directivo de la institución “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” por sexo

<b>Sexo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Femenino	3	50,00
Masculino	3	50,00
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta directa a 6 directivos en la U.E.B. “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”

**Elaboración:** Leonor Pionce

Según la tabla quienes ocupan los puestos directivos de la institución están distribuidos equitativamente ya que el 50% hombres y el otro 50% son de género femenino cumpliéndose así un equilibrio entre sexo. Esta situación se puede considerar normal en cuanto a que no hay discriminación en los rangos de sexo.

Se entiende que tanto hombres y mujeres docentes pueden desarrollar sus capacidades de trabajo con las mismas oportunidades. Lo que esta tabla deja claro es que en esta institución se dan igualdad de oportunidades para ambos sexos de asumir cargos jerárquicos, siendo así, un referente del cambio de actitud frente al prejuicio de que la mujer es inferior al hombre para la realización de ciertas tareas.

### **Tablas N° 8**

Personal directivo de la institución “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” clasificados por títulos académicos

<b>Títulos académicos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Lcdo. en ciencia de la educación	5	83,30
Bachiller técnico	1	16,60
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta directa a 6 directivos en la U.E.B. “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”

**Elaboración:** Leonor Pionce

En lo que respecta a los títulos académicos de los directivos, como podemos observar que la mayoría tiene el título de Lcdo. En Ciencia de la Educación lo que permite que realice su gestión de manera responsable y comprometida a la mejora continua. Hay coherencia en esta distribución debido a que la Unidad Educativa oferta estudios tanto en el área cultural como técnica, por lo cual se ha implementado con personal docente calificado, según las entrevistas realizadas se puede decir que ninguno de los directivos está estudiando un post-grado que le permita especializarse para poder adquirir mejores y nuevos conocimientos y así obtener un nivel organizativo de calidad.

### Tablas N° 9

Docentes de la Unidad Educativa “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” clasificado por edades

<b>Edad</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
38-42	5	25,00
43-48	4	20,00
49-54	5	25,00
55-60	6	30,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta directa a los docentes de la U.E.B. “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”

**Elaboración:** Leonor Pionce

Aquí observamos los parámetros de la edad de los profesores, el 25% tiene una edad promedio de 38 a 42 años, el 20% de 43 a 48 años, el 25% de 49 a 54 años y el 30% de 55 a 60 años, por lo antes expuesto nos podemos dar cuenta que el personal docente de esta institución en su mayoría es de edad avanzada y que algunos ya están por jubilarse en un par de años más. Esto demuestra que la Unidad Educativa cuenta con docentes experimentados.

### Tabla N° 10

Personal docente de la Unidad Educativa “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” clasificado por sexo

<b>Sexo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Femenino	12	60,00
Masculino	8	40,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta directa a docentes de la Unidad Educativa Básica “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”

**Elaboración:** Leonor Pionce

En lo que respecta al género de los 20 profesores que laboran en la institución el porcentaje obtenido es del 60% de sexo femenino y el 40% de sexo masculino y si comparamos con los porcentajes a nivel Nacional donde el mayor número de maestros es femenino nos damos cuenta que esta realidad se da también en la institución. Esta situación es normal en cuanto a que no hay discriminación en los rangos de sexo. Se entiende que tanto hombres y mujeres docentes pueden desarrollar sus capacidades de trabajo con las mismas oportunidades.

**Tabla N° 11**

Personal docente de la Unidad Educativa “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” clasificado por título académico

<b>Títulos Académicos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Lcdo. En ciencia de la educación	16	80,00
Diplomado	2	10,00
Bachiller técnico	1	5,00
Bachiller de arte	1	5,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta directa a docentes de la U.E.B. “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”

**Elaboración:** Leonor Pionce

De acuerdo a los datos analizados en la tabla, en lo concerniente a los títulos académicos de los docentes me puede dar cuenta en los resultados que el 80% son profesionales en la educación, lo que permite un trabajo académico, sólido y el desempeño de su rol de acuerdo a su preparación académica. Es de mucha importancia seguir motivando a los docentes para que continúen con una actualización de sus conocimientos ya que solo el 10% de los docentes posee un título de cuarto nivel.

Es importante que el resto de maestros tome conciencia y se comprometa a la capacitación continua y permanente para así obtener un título de cuarto nivel ya que esto sirve como referente para la institución, el hecho de que sus docentes se mantengan actualizados, además los ayuda para participar en concursos de méritos y oposición, según la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional.

**Tabla N°12**

Cuadro de estudiante de la Unidad Educativa “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” clasificado por sexo.

<b>Sexo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Femenino	10	50,00
Masculino	10	50,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta directa a estudiantes de la U.E.B. “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”

**Elaboración:** Leonor Pionce P.

La tabla nos demuestra que según la entrevista realizada a los estudiantes existe una igualdad de porcentajes en lo que respecta al sexo. Hombres y mujeres están teniendo una participación igualitaria al momento de acudir a una institución educativa, se puede apreciar que en la institución se ve el respeto por brindar una educación mixta donde se integra tanto a varones como a mujeres con las mismas oportunidades para instruirse.

La unidad educativa “Dra Ana Rodríguez de Gómez”, se rige por La Ley Orgánica de Educación Intercultural en el Título I de los Principios Generales Capítulo único del ámbito, principios y fines. Art. 2, literal I expresa en cuanto a la igualdad de género que “La educación debe garantizar la igualdad de condiciones, oportunidades y trato entre hombres y mujeres. Se garantizan medidas de acción afirmativa para efectivizar el ejercicio del derecho a la educación sin discriminación de ningún tipo”

### Tabla N°13

Cuadro de estudiante de la Unidad Educativa “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” clasificado por años básicos.

<b>Años básicos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Décimo	20	100,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta directa a estudiantes de la U.E.B. “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”

**Elaboración:** Leonor Pionce P.

Los estudiantes encuestados en su totalidad pertenecen al décimo año de las secciones A y B respectivamente, los que fueron encuestados por ser los alumnos mayores y donde se encontraron a ciertos líderes, las edades de los alumnos que colaboraron con las encuestas oscilan entre los 13 y 15 años, a los mismos que se les observó seriedad y madurez en sus respuestas.

### 3.2. Materiales e Instrumentos

Para obtener la información, etapa importante del proceso de esta investigación se ha hecho necesario la aplicación de las siguientes técnicas de investigación: La Entrevista, la Encuesta y las Observaciones.

Antes de aplicar los instrumentos solicité autorización a la directora de la institución para que me dé un espacio de apertura y poder realizar mi trabajo con los directivos, docentes y padres de familia y así poder recoger información sobre la gestión, liderazgo y valores institucionales.

**3.2.1. La encuesta:** Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Se utiliza un listado de preguntas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Este estado se denomina cuestionario. Es impersonal porque no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que corresponde, ya que no interesan sus datos. La encuesta es una de las técnicas más utilizada porque obtenemos unas respuestas precisa que permite una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

El cuestionario es un instrumento de recopilación de datos que traduce y operacionaliza el objeto de estudio de una propuesta investigadora y tiene la ventaja de que se puede aplicar a una gran cantidad de personas al mismo tiempo. Generalmente, es utilizada para conocer opiniones o actitudes de las personas. El cuestionario usado para este trabajo fue elaborado por el equipo de planificación de la Universidad Técnica Particular de Loja y está constituido por:

- Finalidad del cuestionario
- Instrucciones.
- Encabezado con el datos de identificación
- Cuerpo del cuestionario

Para esta investigación se utilizaron cuatro tipos de cuestionarios. Uno aplicado para cada población participante. El objetivo de los cuestionarios fue recopilar la información requerida en la investigación sobre “la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Básica Ana Rodríguez de Gómez”. El cuestionario tuvo un buen diseño porque su contenido está de acuerdo al tema de la investigación. Las preguntas del cuestionario utilizan vocablos y frases usuales para el encuestado.

La aplicación de este instrumento se lo hizo en diferentes momentos y días a los diferentes participantes. El propósito de estos cuestionarios en lo que respecta a los directivos era realizar una autoevaluación sobre su gestión del centro investigado. El cuestionario para los 20 docentes se aplicó para obtener respuestas

sobre el liderazgo y la gestión del directivo. El cuestionario para los 20 alumnos de la muestra tenía el propósito de evaluar acerca del liderazgo de las autoridades, la gestión que se lleva a cabo y los procesos de aprendizaje en el plantel.

La primera parte de los cuestionarios estuvo encaminada a la recopilación de los datos de identificación del establecimiento y de información del encuestado; en este sentido se pidió a los encuestados su edad y sexo. La segunda parte de los cuestionarios tuvo el propósito de recabar información vinculada directamente con las variables en estudio. El cuestionario aplicado a las autoridades directivas contó con 14 ítems, del personal docente contaron 16 ítems y el aplicado a los alumnos contó con 14 ítems.

Cabe destacar que la característica fundamental de estos ítems, es que las respuestas se delimitaron en una escala tipo Likert, la cual según Hernández Sampieri (2004) “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (Hernández Sampieri, 2004: 368).

La escala de los cuestionarios en referencia, tuvo tres categorías: siempre, a veces, nunca. Para los análisis estadísticos correspondientes de acuerdo con las respuestas de los encuestados, se integró una tabla de frecuencia con porcentajes y se elaboró una gráfica, donde se procesaron los resultados para un primer acercamiento a la información.

**3.2.2. La entrevista:** Es una técnica para obtener datos que consistan en un diálogo entre dos personas: El Entrevistador “investigador” y el Entrevistado se realiza con el fin de obtener información de parte de éste y es el encuestador u observador quien anota las respuestas a las preguntas.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y ofrece un notable desarrollo en sociología y en educación. En estas ciencias la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serán muy difíciles de conseguir. (Ana Alvarado Cevallos, 2009, pág. 26)

Esta técnica puede servir para diferentes fines: obtener información, probar hipótesis o sugerir otras nuevas; y puede utilizarse como conjunción y complemento con otras técnicas para recabar datos. Las 8 preguntas abiertas de la entrevista realizadas en este estudio fueron elaboradas por el equipo de planificación de la UTPL.

Las preguntas previamente elaboradas tenían relación al liderazgo, gestión y valores que se realiza en el plantel por parte de la Directora y de su propia gestión en el aprendizaje de los alumnos.

**3.2.3. La observación directa:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrar para su posterior análisis.

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 de forma directa sin intermediarios que nos distorsionan la realidad estudiada

Para la observación, se utilizó una guía de observaciones y la codificación necesaria para poder analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

La observación tuvo una mirada doble: por un lado, la observación de los instrumentos curriculares existentes en la educación y por otro lado la efectiva elaboración y utilización de lo expresado en los documentos curriculares.

La documentación que se observó fueron: Plan Estratégico, Plan Operativo anual (POA), Proyecto Educativo Institucional (PEI), Manual de Convivencia, Reglamento Interno y otras regulaciones. Todos estos mantienen una importante presentación y conservación en sus archivos.

Las observaciones realizadas, ayudaron a complementar y reforzar lo que se manejó en los cuestionarios y entrevistas que se utilizaron en esta investigación

### 3.3. Método y procedimiento

#### Método

En toda investigación científica se precisa la utilización de un método. Para Rojas Soriano (2002), el método es “la manera de alcanzar un objetivo; o bien, es un determinado procedimiento para ordenar la actividad” (Rojas Soriano, 2002: 92). García y Reyes (2001) nos dicen que “es el camino a seguir mediante la utilización de reglas, operaciones y procedimientos para alcanzar un determinado fin que puede ser material o conceptual” (García y Reyes, 2001; 31).

Los métodos de investigación que apliqué son de tipo **explorativos** y **descriptivos**, **analítico** y **sintético**, que nos permitan explicar el objeto de la investigación.

La investigación es de tipo explorativo y descriptivo porque facilitó explicar y caracterizar la validez de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en la Unidad Educativa Básica “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” de tal manera que haga posible conocer el problema en estudio tal cual se presente en la realidad. Este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar la hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse en el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En esta investigación también se requiere del método analítico sintético, pues facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así mismo también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad.

La presente investigación, es de carácter científico porque es reflexiva, ya que se plantea un problema y su solución; por su función, es de tipo aplicada porque se centra en un campo de práctica habitual de la educación, como es su gestión y liderazgo; y por su profundidad, es de tipo descriptiva porque interpreta la acción del líder en el campo de la educación.

Sampieri (2004), al respecto aduce que la investigación científica es en esencia como cualquier tipo de investigación, sólo que más rigurosa, organizada y cuidadosamente llevada a cabo y citando a Kerlinger (2002), añade la

sistematicidad, lo empírico y lo crítico de ésta; aplicando lo anterior tanto a estudios cuantitativos como a estudios cualitativos y mixtos.

Este trabajo investigativo está bajo los dos enfoques. Cuantitativo porque usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento, de ahí que se utilizan encuestas con preguntas cerradas. Cualitativo para conocer y analizar las funciones de liderazgo y gestión de los Directivos en el centro referido, ya que este enfoque centra su indagación en un contexto natural, tomado tal y como se encuentra y no reconstruido o modificado por el autor, en el que los actores se implican e interesan, se evalúan y experimentan directamente.

**El método inductivo y el deductivo** que se utilizó permitió configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos alcanzados en el proceso de investigación.

**El método estadístico**, hizo factible organizar la información alcanzando, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitando el proceso de validez y confiabilidad de los resultados y finalmente tendrá su aplicación práctica en el proceso de la verificación de la 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.

Según definición de García y Reyes (2001) las técnicas “son procedimientos operativos rigurosos, bien definidos, transmisibles y específicos de una disciplina. Su elección depende del objetivo buscado y del tema o problema abordado” (García y Reyes, 2001: 32). En este mismo sentido, Rojas Soriano (2002) señala que las técnicas son “un conjunto de reglas y operaciones formuladas expresamente para el manejo correcto de los instrumentos, lo cual permite, a su vez, la aplicación adecuada del método o de los métodos correspondientes” (Rojas Soriano, 2002: 94). Para la recolección de 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 solucionar 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. Sirvió para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa Básica “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”.

*La del fichaje*, la cual posibilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas en las que se enumeró y describió las fuentes bibliográficas.

### **Procedimiento**

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procederá a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos, encuesta, guía de observación). Este proceso se apoyará en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizarán los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

También se procederá a organizar la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas. Se tomará como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado análisis y discusión de los resultados correspondientes

Cumplida esta fase, se procederá al procesamiento de la información, por su parte, será un momento de integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, serán analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

Esta parte del trabajo confirmará o rechazará los supuestos. En este contexto, se llegarán a formular las conclusiones del trabajo, las cuales reflejarán no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de

estudio, sino también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construirán niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos propositivos que contribuyan a mejorar los procesos de interaprendizaje en base al uso de los medios tecnológicos, específicamente lo relacionado con la computación/ informática.

Finalmente, se procederá a la redacción y presentación del informe de investigación, para lo cual será necesario revisar nuevamente los objetivos, las categorías y principalmente, el marco teórico científico a objeto de que el informe estuviera estructurado con una lógica que implicará interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

En esta fase de la investigación, el referente teórico y los conocimientos experienciales de los equipos de investigación, constituirán el pilar fundamental para interpretar los datos recopilados a través de las encuestas, guías de observación y diálogos informales.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa.**

El propósito fundamental del diagnóstico es reflejar la realidad, a través del análisis situacional de un determinado contexto, en un determinado momento y a través de ello generar procesos de cambio.

Para ser confiable y naturalmente instaurador de cambios, el diagnóstico debe contar con la participación de la comunidad en cuestión, para suscitar en ella una actitud de toma de conciencia de sus problemas, necesidades y expectativas y por ende una disposición para lograr el cambio deseado por ellos mismos.

La Institución Educativa es la primera instancia de gestión educativa, con cierta autonomía y tiene una serie de áreas e instancias que constituyen la estructura de esta institución. Como tal tienen una serie de factores que determinan un desarrollo interno y externo que son propias de cada institución.

Como tal encontramos características propias que se diferencian a las demás instituciones correspondientes. La conducción de una institución educativa corresponde al Director conjuntamente con los otros organismos educativos.

La Institución Educativa es la primera instancia de gestión educativa, con cierta autonomía y tiene una serie de áreas que constituyen la estructura de esta institución. También tienen una serie de factores que determinan un desarrollo interno y externo que son propias de la institución.

Por lo cual encontramos características propias que se diferencian a las demás instituciones correspondientes. La conducción de una institución educativa corresponde al director conjuntamente con los otros organismos educativos.

A través del PEI y otros instrumentos de gestión la Institución Educativa genera un compromiso con la comunidad educativa con el mejoramiento de la calidad de la educación y define, con toda claridad, las acciones que permiten obtener un mejor servicio educativo en el que los educandos y padres de familia encuentren un espacio propicio para aprender, a fin de mejorar su calidad de vida y afrontar con éxito los riesgos del futuro.

Los nuevos paradigmas educativos demandan cambios sustanciales en las instituciones educativas y en ella se desarrollan los procesos pedagógicos, administrativos e institucionales conducentes a la formación humana. Y por ello debe existir el liderazgo e innovación permanente en la acción de la dirección y los demás instancias de gestión educativa.

#### **4.1.1. El manual de organización**

Es un documento técnico de carácter orientador que describe la estructura y funciones de la Institución Educativa. Así mismo es un instrumento de ordenamiento y control para toda entidad.

El manual de organización describe las funciones específicas de cada cargo, precisa los límites jerárquicos y jurisdiccionales de cada unidad y además establece las relaciones funcionales.

También el manual ofrece una visión panorámica de la estructura, funciones y cargos. Evita duplicidad, interferencias y superposiciones, permite la orientación y capacidad del personal nuevo, posibilita el control de la ejecución de las actividades y define con precisión el canal jerárquico o línea de mando.

En esta Unidad Educativa están organizados por grupos de trabajo los mismos que se forman al inicio del año y dan informes a los directivos y personal docente de sus tareas cada trimestre.

Se concluye que a pesar de la importancia que tiene este documento, esta Unidad Básica investigada no lo posee ,el subdirector expresó que ellos se guiaban con el reglamento interno para cumplir con las funciones correspondientes .

#### **4.1.2. El código de ética**

El código de ética es un instrumento que tiene como función orientar e inspirar actitudes, comportamientos y la toma de decisiones de todos los integrantes de una institución, independientemente de su localidad y nivel jerárquico, revelando como constituyen, piensan y definen su propia identidad institucional.

El propósito del código de ética es exponer y compartir un marco ético y una misma perspectiva a cerca del comportamiento para que todos y cada uno de los miembros de una institución educativa puedan fortalecer el sentimiento de pertenecer a dicho

establecimiento, desarrollar el orgullo de ser parte de esa comunidad de trabajo y tengan la plena seguridad que independientemente del lugar geográfico en que se encuentre todos construyen la institución con su comportamiento cotidiano.

Cabe recalcar que a pesar de no tener el código de ética, si cuenta con el manual de convivencia que es una herramienta pedagógica que sintetiza los lineamientos fundamentales de una institución educativa.

En esta institución el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Consejo Directivo y para resolver los conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo se delega la toma de decisiones a una comisión o grupo respectivo.

La Unidad Educativa investigada no cuenta con esta herramienta de gestión tan importante porque corrobora lo que como organización busca; esto es contribuir al desarrollo de la sociedad, a partir de la construcción de las relaciones éticas y del reconocimiento de la contribución de cada individuo en los procesos.

#### **4.1.3. Manual de Convivencia**

El manual de convivencia es un documento interno de la escuela que identifica mecanismos y procedimientos para la prevención y resolución de conflictos de manera creativa, pacífica, justa y democrática.

Este manual es necesario porque es una guía que se anticipa a las situaciones conflictivas que pueden dañar las relaciones armoniosas entre la comunidad educativa.

Las utilidades y beneficios que se esperan del manual son:

- Identificar causas de conflictos
- Identificar formas adecuadas de resolver conflictos
- Involucrar a la comunidad educativa
- Fortalecer las relaciones docente, estudiante y comunidad
- Contar con una guía práctica

Este centro educativo investigado cuenta con esta herramienta tan importante que permite establecer y dinamizar relaciones de respeto mutuo y responsabilidad, entorno académico, de prácticas y comunitario; que ha su vez favorezca el

desempeño académico y la formación integral de los estudiantes a través de las especificaciones de pautas de comportamiento para cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

#### **4.1.4. El plan estratégico**

El plan estratégico es la herramienta que tiene la institución escolar para explicar su propuesta general, es un proceso que siempre se está construyendo colectivamente. Este proceso de planificación genuina de todos los actores de la comunidad .Es un modelo posible que parte de la realidad institucional mediante la elaboración de un diagnóstico que permite priorizar opciones .La planeación estratégica en las instituciones educativas resulta una situación incuestionable en los actuales tiempos, porque es un proceso que no solo contiene técnicas para su elaboración , sino que representa la interacción e intereses de los actores que participan en ella para anticipar y orientar en el futuro, no a manera de predicación, sino de construcción. Esta planeación tiene una duración de largo, mediano y corto plazo.

En el proceso de enseñanza y aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral de los estudiantes. Hay un poco de resistencia en los maestros y padre de familia cuando se intenta desarrollar un método nuevo de enseñanza. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y maestros. Según lo observado y encuestado hace falta más liderazgo y gestión en el área administrativa, financiera y en la académica a nivel de directivos. Si se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, pero hace falta más penetración y responsabilidad de los padres de familia a la institución. Los docentes a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

El liderazgo en esta unidad educativa busca innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, pues a través de capacitaciones a los docentes por parte del Consejo de Coordinación Académica que se preocupa de mantener informados a los maestros de los procesos de cambio .

La institución investigada cuenta con un plan estratégico pero con poca participación de padres de familia, lo elaboran cada 4 años, pero cada año es revisado y lo evalúan para la elaboración de proyectos de liderazgo, valores y de gestión. A nivel de padres de familia se hace las reuniones para escuela para padres, se estimula la

práctica de valores de los alumnos en las diferentes áreas, se promueve entre todos, los padres de familia y la comunidad un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

Hace falta que directivos y docentes promuevan la investigación a nivel educativo donde participen toda la comunidad educativa y así poder desarrollar y materializar metas del centro educativo.

#### **4.1.5. Plan operativo anual (POA)**

“El plan operativo anual es el conjunto articulado de proyectos específicos para que a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se requiere” (Benno Sander 1994); *Gestión educativa y calidad de vida en la educación*, N 118. (Reconocido especialista en temas de administración y organización de la educación en toda América Latina).

Es una planificación a corto plazo, cuya realización está pensada para un año, tiene por objetivo conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Surge de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias cronogramadas en su matriz de planificación de los proyectos específicos de implementación.

A diferencia del proyecto educativo institucional, el plan operativo anual centra su atención en lo táctico a corto plazo, en la adecuación de la coyuntura a los objetivos, la ejecución de los proyectos antes que en la definición de los principios. El Plan Operativo Anual visualiza los objetivos institucionales y las estrategias del proyecto educativo institucional a llevar a la práctica a ejecución de sus proyectos estratégicos.

El proyecto educativo institucional por ser de mediano o de largo alcance se hace realidad, progresivamente, en planes operativos anuales de trabajo sucesivo, de acuerdo a los años establecidos.

Cada año los alumnos realizan el proyecto de elaboración y venta de productos desinfectantes para consumo de la comunidad haciendo realidad su misión y visión institucional como es la formación técnica y el desarrollo de la pequeña industria.

Otro proyecto importante que está en su POA es la capacitación de los maestros al uso de las nuevas tecnologías, pero que se ve frustrado de realizar debido a las

cargas horarias que actualmente tienen los maestros, por tal motivo es poco lo que se hace de este proyecto.

Dentro del POA de esta institución tiene proyectos de escuela para padres, tutorías a estudiantes de bajo rendimiento académico para evitar que reprueben o abandonen los estudios. También se dan charlas de orientación de temas relacionados a liderazgo y valores a toda la comunidad educativa sobre todo en las entregas de libretas de calificaciones. Otro proyecto que se realiza en esta institución es la capacitación de mejoramiento docente por organismos especializados o por docentes que están realizando estudios de cuarto nivel.

#### **4.1.6. El proyecto educativo institucional (PEI)**

El proyecto educativo institucional (PEI), es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la institución educativa. Es el resultado de un proceso creativo, participativo de los miembros de la comunidad educativa.

Antúnez (2000), nos da una aceptación clara y específica del PEI, al definirlo como “el instrumento que orienta y guía la toma de decisiones curriculares y de gobiernos del centro” (Antúnez ,2000:63), también señala que éste reúne los grandes acuerdos institucionales que han de servir de referencia constante para dirigir de forma coherente los procesos didácticos, orientadores, organizativos y gestores .

Es importante elaborarlo porque los nuevos paradigmas educativos demandan cambios sustantivos en su principal escenario. La Institución Educativa genera un compromiso de la comunidad educativa en el mejoramiento de la calidad de educación. Constituye una herramienta para liderar cambios planificados en la educación.

Esta institución tiene elaborado su PEI, liderado para su construcción por la directora que además convoca y orienta su planificación, pero solo es elaborado por directivos y docentes, no hay participación de los alumnos, padres de familia y comunidad.

La directora promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar es así que cada semana hay reuniones con el consejo de coordinación académica

en donde se informa sobre el desempeño y se da soluciones o alternativas a las falencias presentadas.

También se ha disminuido el número de los alumnos en las aulas es así que en cada aula tienen de 30 a 35 alumnos, esto ayuda a mejorar la calidad de la educación y se puede controlar mejor en todos los aspectos a los educandos. La directora promueve la existencia de un buen clima de trabajo, es así que el ambiente que pude observar fue de cordialidad y amabilidad en toda la institución. A demás los valores que definen los compromisos entre y con las personas están claramente definidos y conocidos por todos.

#### **4.1.7. Reglamento interno**

El reglamento Interno es el instrumento que define las normas, tendencias y procedimientos que regula la vida de la Institución Educativa. En él se establecen los derechos y deberes del personal, los criterios de administración y manejo de recursos, el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, el régimen económico y disciplinario.

La Unidad Educativa si cuenta con un Reglamento Interno en donde se estipulan todas las normativas que se deben de seguir y respetar cada día en la gestión educativa, el cual también facilita la regulación del funcionamiento de la institución. En lo que podemos destacar en cuanto al fomentar el liderazgo, según el Capítulo 2 Artículo 46, se establece las organizaciones estudiantiles encaminadas al cultivo de los valores éticos, cívicos, científicos y de cooperación, etc. En lo que respecta a los padres de familia se organizan las escuelas para padres y el comité central para ayudar y coordinar las actividades en beneficio de la institución. El consejo de coordinación académica que se encarga de elaborar proyectos, conocer y analizar los problemas técnicos pedagógico de la institución y propiciar la investigación, innovación y la adaptación curricular.

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

##### **4.1.2.1. Misión y visión**

##### **¿Qué es una misión organizativa?**

Misión organizativa es la que describe el objetivo o propósito de la organización o su razón de ser (Robbins, SP,&Coulter, M.: Administración. Ed.Person. Prentice-Hall.

México. 2005. pág. 166). La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentre y significa su razón de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple servicio. (KOTLER, Philip, Marketing, Sao Paulo, Atlas 1980 pág. 83).

La razón de ser de una organización es una cuestión que tiene que ver con su sentido, con su misión, o lo que es lo mismo, con la aportación que realiza a la sociedad en que se desenvuelve, en este caso es una institución educativa, tiene que ver con la educación. Si una organización careciera de misión, no tendría razón de existir.

### **¿Qué es una visión organizativa?**

La visión de la organización es la forma de ver o anticipar el futuro, o también “La forma de proyectar la institución en dicho futuro o de definir una determinada filosofía de la empresa” (Collins JC y Porras J.I. 1991 California Management Review vol. 34 pág. 30). Analizando este concepto podemos decir que la visión se refiere a aquello que la institución desea ser en un futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su institución u organización. Cuanto más vinculada esta la visión de su institución con los intereses de los que la integran, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos. La visión describe la ruta, el camino a seguir para alcanzar la misión, mientras la misión es el “¿para qué?”, la visión es el “¿cómo?”.

### **Misión de la Unidad Educativa Básica “Ana Rodríguez De Gómez”**

Brindar una educación de calidad en los diez años de Educación Básica, formando a sus estudiantes técnicamente y preparándolos con conciencia clara de ser ecuatoriano, potenciando sus capacidades para enfrentarse a esta sociedad competitiva y en crisis. (Tomada del Manual de Convivencia Año 2009).

### **Visión De La Unidad Educativa Básica “Ana Rodríguez de Gómez”**

Aspiramos que nuestra Unidad Educativa para el año 2012 sea pionera en el desarrollo de la pequeña industria en la elaboración de desinfectantes, proyectos eléctricos de circuitos básicos, la cultura estética y en el uso de la tecnología del siglo XXI. (Tomada del Manual de Convivencia Año 2009).

Después de haber leído el texto me he podido dar cuenta que la MISIÓN Y VISIÓN, están bien formuladas porque hemos visto la gran diferencia que hay entre las dos. La misión es el propósito de la institución, su objetivo o razón de ser, orienta a todos sus miembros hacia la meta común. La finalidad genérica integra a todos sus miembros apoyando en la confianza y la finalidad específica determina el tipo de organización.

Esta misión puede ser interna y externa, la interna satisface las necesidades reales de los que participan en la institución, los servicios que ofrece a las personas de afuera. La misión pone énfasis en la organización. Mientras que la Visión es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de las personas, es menos objetivo que subjetivo, es lo que será la institución más adelante. La visión es más genérica.

En cuanto al análisis de la misión y visión de la unidad a la luz de los principios ético podemos decir que todos los que forman parte de la Unidad Educativa parte de sus vidas, así mismo cada persona deberá tener su propia visión personal. La visión debemos fomentarla con entusiasmo y con compromisos todos los que integramos la institución, realizando acciones conforme a lo que se indica en la visión. Si todos compartimos la visión estamos conectados en alcanzar algo importante que nos va a llevar a trascender. Un líder con visión compartida, es un líder visionario, quien resuelve problemas a sus colaboradores.

Toda organización debe tener como misión genérica la contribución al bien quienes dirigen las organizaciones de cooperar en la generación de hábitos de comportamiento que humanicen a las personas. El consenso sobre la ética es posible en la búsqueda de la excelencia, todo depende de la visión de la ética que se comporta en el seno de la organización. Recordemos que la visión describe la ruta, el camino a seguir para alcanzar la misión.

En términos generales misión y visión son conceptos que se complementan, pues uno habla de las responsabilidades asumidas y el otro del enfoque a seguir para su logro.

Las organizaciones que han tenido éxito han sido aquellas en las que sus administradores se han tomado el tiempo para meditar profundamente en la misión y visión de su institución.

#### 4.1.2.2. El organigrama

Los organigramas son representaciones gráficas simplificadas de organización que ha adoptado la institución.

Son elaborados con fines de organización y como herramienta de análisis .Es utilizado para informar a los miembros del plantel la posición que ocupan y la relación que tienen con el resto de la organización ,así mismo proporcionan una visión global de la estructura e informan a los usuarios sobre cómo se encuentra organizada la institución educativa .

Entre la ventaja más resaltante de una organización es que muestra quien depende de quién y tiene la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra la organización.

La Unidad Educativa Básica Dra. Ana Rodríguez de Gómez se rige por una estructura jerárquica escalonada, donde la figura principal es la Directora de la Unidad y los departamentos subsiguientes vienen gobernados directamente por ella. Los diferentes departamentos se encargan cada uno de un área independiente cuyo trabajo conjunto hace posible el funcionamiento de la institución, se basa en el principio de una unidad de mando, las órdenes nacen de los niveles superiores y bajan por la escala jerárquica hasta la persona que debe ejecutarlos. La cadena de mando es muy clara y es difícil que alguien la pase por alto.

Un organigrama es la representación gráfica de los elementos que componen la organización y del tipo de relaciones, dependencias que se establecen entre estas unidades para organizarse. Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Organigrama de la Unidad Educativa Básica “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” (Tomado del Proyecto Educativo Institucional PEI, Julio 28 del 2011).

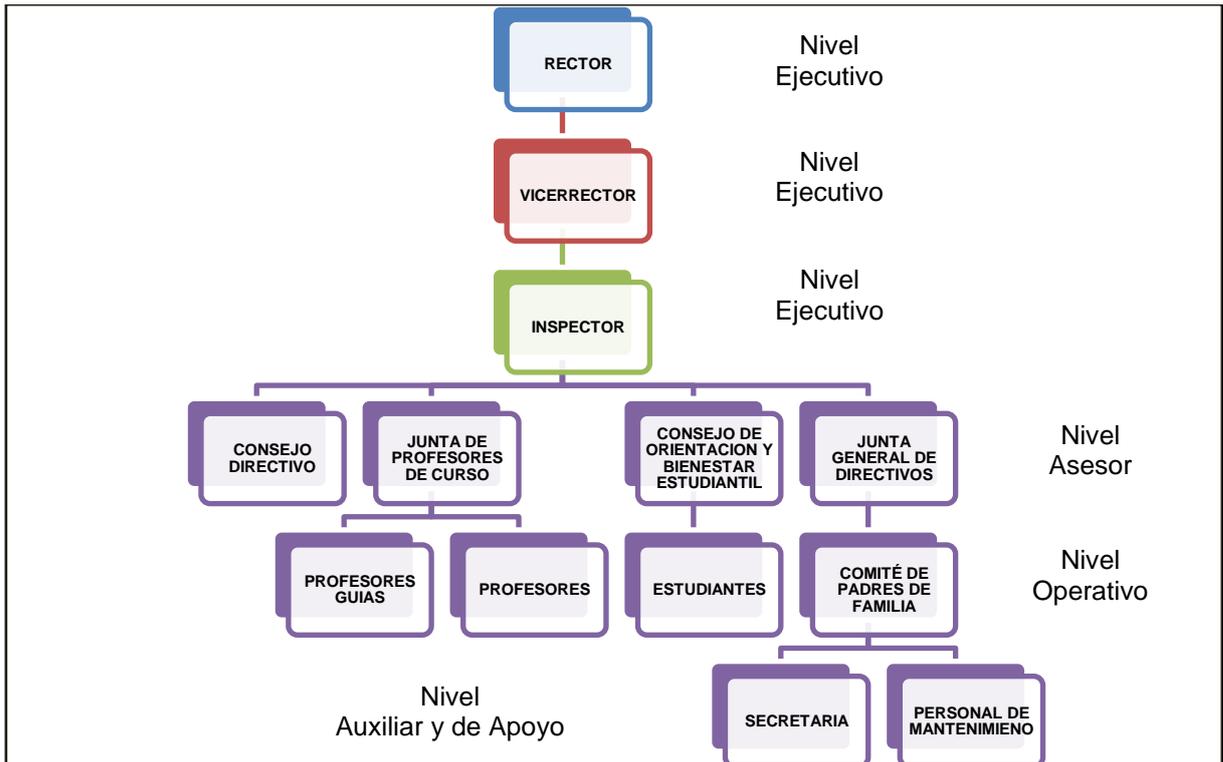


Figura N° 1

FUENTE: Proyecto Educativo Institucional PEI, Julio 28 del 2011

ELABORACIÓN: Leonor Pionce Parrales

#### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

La **rectora** ha planificado espacios más abiertos de comunicación, abrir las puertas del colegio a la comunidad y a los padres de familia, para garantizar un sentido de permanencia de todos los actores, coherencia frente a sus acciones y reconocimiento de la sociedad.

El **subdirector** a través del Consejo de Coordinación académica siempre está asesorando a los docentes en aspectos técnicos, relacionados a la planificación, evaluación y procesos de aprendizaje para el mejoramiento de la calidad de la educación. Elabora la carpeta de reportes para cada año básico y así estar informados de la disciplina y cumplimiento de las tareas y lecciones de los alumnos. Organiza la elección del gobierno estudiantil y los orienta en el cumplimiento de sus proyectos y de esta manera desarrolla liderazgo.

El **Inspector** general fomenta la autodisciplina, con la ayuda de los jefes de disciplina de cada año básico y así todos pueden disfrutar de los recreos y evitar accidentes o conflictos. Elabora turnos de control con los maestros por semana, así

mismo establecen normas disciplinarias y se encarga de hacerlas cumplir para conseguir unos alumnos respetuosos, tolerantes y bien uniformados.

El **Consejo Directivo** desarrolla acciones de actualización técnico –pedagógico para dar cumplimiento con la misión y visión de la institución.

El **Consejo de Coordinación Académica** realiza talleres para desarrollar el liderazgo de los docentes y ofrece asesoramiento pedagógico a los docentes, además entrega una lista de valores a desarrollar en cada unidad didáctica en todas las áreas de estudio para ser trabajados como ejes transversales. Los maestros de las diferentes áreas realizan trabajos en grupos para desarrollar valores como la tolerancia y el respeto, aprende a escuchar y a integrarse, además colaboran con los turnos por semana donde realizan actividades de aprendizaje.

El **departamento de Orientación Educativa** en coordinación con el **Consejo Académico** organiza y lleva a cabo la escuela para padres además se encarga de citar a los representantes para informales sobre el aprendizaje y disciplina de sus hijos. Realiza charlas de orientación y educación sexual para alumnos y padres de familia.

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

El clima escolar tiene gran importancia en el desarrollo positivo de la vida de los centros educativos, en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y en las relaciones interpersonales que se desarrollan en los mismos.

Los centros educativos, entendidos, como organizaciones que enseñan y aprenden constantemente con la práctica de la convivencia y la gestión constructiva del conflicto.

En este sentido, asumo que la existencia del conflicto es algo inherente a la condición humana, de tal modo que no podemos entender por convivencia pacífica a la ausencia total del mismo, sino su resolución constructiva y no violenta.

La comunidad educativa debe, concebir la buena convivencia escolar como un proceso, creativo y basado en valores para la resolución de los conflictos, tanto previniendo su aparición como evitando su aumento cuando se haya producido.

En esta institución educativa investigada, las autoridades y docentes se muestran como un buen equipo de trabajo y en un clima laboral positivo ya que todos unen sus esfuerzos para lograr consolidar la misión y visión de la institución.

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

La unidad educativa básica Dra. Ana Rodríguez de Gómez viene realizando su labor pedagógica con el modelo constructivista social, por tal razón el maestro es solo un guía, animador o facilitador del aprendizaje ya que son los alumnos los que construyen sus propios conocimientos a través de aprendizajes significativos.

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 el perfeccionamiento continuo de sus docentes, fortaleciendo en ellos el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógicos, revisando y adoptando 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.

Los alumnos reciben sus clases de computación en un laboratorio conectado a Internet. Se interesan los alumnos en trabajar en los talleres de elaboración de desinfectantes, de proyectos electrónicos y en los clubes.

Los alumnos y maestros reciben material didáctico de la Fundación Intervida, así mismo ellos también dan capacitación permanente a los docentes y a los alumnos del Consejo Estudiantil. La institución no cuenta con una cancha de básquet, lo que impide que los estudiantes practiquen tan importante deporte. Los padres de familia no controlan los estudios en sus casas a sus hijos de tal manera que se observa bajo rendimiento en ciertos alumnos, sobre todo en las materias de Matemáticas, Lenguaje y Literatura.

En cada aula hay una carpeta de reportes del alumno, para que el maestro informe sobre el cumplimiento y disciplina de ellos en las diferentes materias, para luego ser revisada por la orientadora y comunicar al padre de familia, informarle y realizar una charla de compromiso junto con el educando.

Aquí en esta unidad no hay departamento didáctico, es el Consejo de Coordinación Académica precedido por el Vicerrector el que siempre formula propuestas de mejoramiento y actualización de la metodología, son los maestros los que elaboran la programación didácticas de las asignaturas. Todos los maestros colaboran con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

La gestión pedagógica en este centro educativo no fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Los maestros atienden las diferencias individuales en su grupo de alumnos, sus clases las inician motivándolos con frases de valores y virtudes, planifican sus clases y utilizan estrategias de aprendizaje atendiendo a las inteligencias múltiples de los educandos.

La relación maestro-alumno está basada en el diálogo, la cooperación y la apertura permanente. Directivos y docentes realizan un trabajo continuo para que las relaciones entre alumnos sea de respeto, tolerancia y solidaridad. La institución en general tiene como meta la formación de futuros ciudadanos, críticos y responsables para lograr una sociedad auténticamente humana.

En las reuniones de padres de familia siempre se preparan charlas orientadoras y sobre todo la escuela para padres de familia que es tan importante para ayudarlos a ellos en su principal responsabilidad como es la educación de sus hijos.

Es importante tener en cuenta que el “sujeto” de nuestro trabajo son los alumnos de primero a décimo año, cuyas edades oscilan entre los 5 y los 15 años, edades en que a los jóvenes hay que prestarles atención puesto que con su comportamiento característico de adolescente producen gran impacto en el medio familiar, escolar y social; generando desajustes y situaciones conflictivas, dificultades de convivencias familiar y social, inestabilidad e inseguridad, hechos antisociales y en general grandes alteraciones de conductas.

Anexo a esto están los problemas generados en el medio que se desenvuelven: desempleo, desintegración familiar, carencia de afecto, limitada participación de los padres en la formación de los hijos, uso inadecuado del tiempo libre, déficit en áreas recreativas y deportivas, alcoholismo y drogadicción, bajo nivel económico, baja

autoestima, mal manejo de la autoridad en los adultos y como consecuencia de lo anterior el bajo rendimiento académico.

Es importante anotar que la familia de la Unidad Educativa Dra. Ana Rodríguez de Gómez, provienen la mayoría de un extracto socio-económico muy bajo por la descomposición familiar que existe en ella, se ha perdido el horizonte y tienen carencia de valores éticos; hay niños y niñas que crecen sin ideales y buscan desde temprana edad conseguir los medios de subsistencia en la calle y así crecen sin sentido de pertenencia, sin afecto y sin quien satisfaga sus necesidades básicas, manifestándose esa carencia en la agresividad de los niños, niñas y jóvenes con sus compañeros(as), indiferencia hacia el vecino y apatía por las actividades académica.

Los directivos y maestros consideran que es importante relacionarse con otras instituciones, la Unidad Educativa Dra. Ana Rodríguez de Gómez tiene un convenio de colaboración mutua con el Colegio Técnico José Peralta el cual a través de DOBE se encarga de dar charlas a los estudiantes y Padres de Familia sobre las diversas especializaciones que poseen y así motivarlos para que continúen en él sus estudios de bachillerato.

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

Pozner (1997) expresa que la dimensión operativa articula el funcionamiento de todas las dimensiones. Se puede decir que es como un soporte para ellas. Está encaminada a las formas de organizar la institución, la asignación de responsabilidades a los actores y a las formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad.

La unidad investigada cuenta con los siguientes estamentos claramente estructurados: Directivos, Consejo Directivo, Gobierno Estudiantil y Comité Central de Padres de Familia.

Cada uno de ellos tienen sus funciones propias regidas en el reglamento interno, ellos participan en reuniones propias de sus respectivas funciones, otras veces se reúnen en conjunto para organizar o sugerir actividades en beneficio de la institución. En sus reuniones hay relación de respeto, todos tienen derecho a opinar y dar sus puntos de vista ya que esto es favorable para la gestión, pero lo que sí se

observa es la poca asistencia de los padres de familia y esto si dificulta la verdadera organización.

Los directivos y maestros demuestran profesionalismo en su misión y mucha entrega, siempre se reúnen para buscar alternativas de mejora continua, pero hace falta que ellos se autoevalúen y evalúen continuamente a los alumnos y que haya una verdadera recuperación pedagógica de los educandos.

Los profesores están distribuidos en comisiones, los mismos que realizan su plan de acción, ellos son responsables de hacer realidad sus proyectos con mucho orden y respeto a la comunidad educativa.

El Comité de Padre de Familia no desarrolla bien sus funciones porque lamentablemente hay poca responsabilidad en su asistencia, nunca logran estar todos los miembros. Todos los estamentos trazan metas que están dirigidos a favorecer al alumno y a su formación. Sus funciones se articulan e integran a los contenidos curriculares que se imparten.

El consejo Directivo se reúne una vez al mes o cuando la situación lo amerite. Sus temas de reuniones siempre están enfocados a temas concernientes a la institución, a la mejora de los aprendizajes a mejorar el apoyo de los padres de familia en la labor educativa, pero lo negativo es que cuando se reúnen los alumnos pierden clases porque las reuniones son en horario de trabajo.

#### **4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera**

Frigenio y Poggi (Santillana. 1996. 2. Burgos, N.; Peña, C.) sostienen que “una de las funciones de la administración es asegurar que el flujo informativo llegue a todos los sectores y miembros de la institución”. Para ello será necesario construir canales de comunicación por los cuales hacen transitar la información y crear rutinas comunicativas.

En el caso de la unidad educativa básica Dra. Ana Rodríguez de Gómez los canales de comunicación son formales, la rectora siempre está enviando comunicaciones, escritos donde informa o cita a reunión de maestros para mantenerlos informados o para socializar algún tema o situación y en consenso llegar a un acuerdo.

La mayoría de maestros tienen su nombramiento del Ministerio de Educación y muchos años de experiencia, hay dos maestros contratados, todos perciben el sueldo del Estado por medio de la Dirección Provincial del Guayas, porque no

cuenta con un presupuesto propio. Como la educación es gratuita reciben cierta cantidad de dinero para la autogestión a través de la colecturía del Colegio Carlos Estrella Avilés.

Pero para recibir esta ayuda tienen que llevar las proformas de los materiales para los maestros, artículos para la limpieza de la institución y para cancelar el sueldo a un guardia y a una secretaria. Las autoridades se preocupan por darle el apoyo informático a los alumnos, con una sala de computación adecuada y conectada a la red que está supervisada por un profesor especializado que desarrolla su labor en los distintos niveles. La Municipalidad de Guayaquil también está ayudando al incremento de computadoras y en la capacitación de maestros en las TICs.

A todos los maestros y autoridades les interesa incentivar una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para conservar en buen estado la infraestructura de la institución, generando un ambiente grato y armónico. Los textos para los alumnos son donados por el Ministerio de Educación, los mismos que son codificados para que los alumnos los cuiden y lo puedan devolver a fin de curso para que sirva a otros estudiantes, de igual forma reciben el Desayuno Escolar.

#### **4.1.2.8. Dimensión comunitaria**

La dimensión comunitaria es la relación entre la comunidad local y su escuela, participación de los padres de familia en el proceso de educativo que es de vital importancia para el progreso de la institución.

La institución organiza la escuela para padres, la orientadora apoya con sus charlas a padres y alumnos, los mantienen informados en el avance del aprendizaje. En las reuniones se suele invitar a un profesional para que les den charlas. Se mantiene informados a los padres de familia a través de circulares. Se los invita a integrarse en las actividades extracurriculares que realiza la institución.

Se dedica todos los días un tiempo para atención a padres. Se entrega la libreta cada mes. Los padres pueden conversar con la directora y subdirector en cualquier momento, puesto que ellos están siempre presentes en la institución.

En lo que respecta a la vinculación escuela-comunidad, tenemos las siguientes:

**Iglesia:** Orienta en valores morales y prepara a los alumnos para recibir los sacramentos.

**Comunidad:** Colabora adquiriendo los productos desinfectantes que elaboran los estudiantes en el proyecto de la pequeña industria.

**Centro de Salud:** Apoya en la prevención y detección de enfermedades infectocontagiosa; además brinda una atención gratuita.

**Municipio:** Apoya en la infraestructura, capacitación de los docentes en las TICs proporciona equipos tecnológicos, limpieza y otros.

**Policía Nacional:** Brinda seguridad en el sector.

**Comisión de Tránsito:** Charlas de educación vial a los alumnos y maestros.

**Fundación Intervida:** Capacita maestros y alumnos, dona materiales didácticos a los docentes y alumnos.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

El análisis del FODA es una herramienta que ayuda a conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que facilita en función de ello la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Si el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en el análisis FODA se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la unidad educativa básica Dra. Ana Rodríguez de Gómez, que inciden sobre sí en el ámbito interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la Unidad Educativa.

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

###### **Fortalezas**

Fortaleza comprende el conjunto de características internas de una institución educativa que contribuye al logro de los objetivos propuestos. Son los puntos fuertes de la institución educativa; aquellas características propias que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos. Son factores internos, están en nuestras manos y son controlables por la institución. Es lo que la escuela hace bien, o lo que tiene, que

la hace fuerte con respecto a la competencia. Alguna fortaleza o conjunto de fortalezas, pueden constituir una ventaja competitiva.

### **Debilidades**

Expresa el conjunto de características internas de una institución educativa que constituyen desventajas o factores que dificultan el logro de sus objetivos propuestos por la institución. Estas desventajas hacen vulnerables a la institución educativa. Las debilidades son identificadas también cuando otras instituciones presentan mayores ventajas comparativas. Podemos decir que son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de lo que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

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

##### **Oportunidades**

Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de la institución educativa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de éste si se aprovecha en forma oportuna y adecuada. Son los factores externos que pueden ayudar al logro de la misión institucional, y que resultan positivos, favorables, explotables y permiten obtener ventajas competitivas. Pueden convertirse en fortalezas o amenazas.

##### **Amenazas**

Son hechos o tendencias en el entorno de la institución educativa que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo. Son los factores externos que obstaculizan el logro de la misión de la institución educativa, también son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

#### **4.1.3.3. Matriz FODA**

En todo proceso de investigación nos permite realizar una evaluación sobre los datos obtenidos en el proceso del proyecto, el FODA como investigación empírica realizada en la Unidad Educativa Básica “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” nos da como resultado la siguiente información:

**Matriz 1****FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestros con preparación académica y años de experiencia</li> <li>• Reglamento interno institucional preciso y prudente</li> <li>• Planeaciones semanales coherentes al programa de estudios anual</li> <li>• Se brinda recuperación pedagógica a los estudiantes de bajo rendimiento</li> <li>• Dispone del Manual de Convivencia</li> <li>• Laboratorio de computación conectada al internet</li> <li>• Programas de apoyos a la familia educativa a través de charlas de orientación y escuelas para padres</li> <li>• Existencia de trabajo en equipo de los docentes para la programación curricular</li> <li>• Capacitación continúa de los docentes</li> <li>• Elaboración apropiada al contexto educativo y cronograma de actividades curriculares y extra curriculares</li> <li>• Funciones de las comisiones de trabajo docente, Gobierno Estudiantil y Comité de Padres de Familia, articuladas e integradas a los contenidos curriculares</li> <li>• Realización de proyectos de elaboración y ventas de desinfectantes por parte de los alumnos</li> <li>• Existencia de los instrumentos de gestión</li> <li>• Directivos y docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca participación de padres y alumnos en el diseño del PEI</li> <li>• Baja asistencia de los padres a las reuniones</li> <li>• Padres de familia poco comprometidos con la educación de sus hijos</li> <li>• Poca promoción de la investigación educativa en toda la unidad</li> <li>• Carencia de valores éticos en alumnos y padres de familia</li> <li>• Carencia de un código de ética y del manual de organización</li> <li>• Proyecto educativo institucional poco difundido y promocionado</li> <li>• Poca difusión de la misión y visión de la institución a los padres de familia y a la comunidad</li> <li>• Carencia de infraestructura deportiva y espacios de recreación</li> <li>• Escasa cultura de valoración institucional</li> <li>• Falta diseño de un programa de capacitación de las TIC'S al personal docente</li> <li>• Tipo de liderazgo institucional no definida</li> <li>• Escaso control evaluativo de la gestión y liderazgo de los directivos y docentes</li> <li>• Débil motivación al comité de padres de familia para que participen activamente y formulen propuestas de mejoramiento institucional</li> <li>• Existencia de materiales didácticos</li> </ul>

<p>comprometidos con el logro de los objetivos institucionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones planificadas coherentes con las destrezas a desarrollar</li> </ul>	<p>muy básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca promoción de la participación estudiantil a través del Gobierno Escolar</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio de colaboración mutua con el Colegio Técnico José Peralta, para continuar los estudios de bachillerato.</li> <li>• Capacidad del Ministerio de Educación para idear propuestas educativas</li> <li>• Apoyo del comité central de padres de familia</li> <li>• La institución cuenta con el apoyo de la fundación INTERVIDA, que la dota de recursos y materiales didácticos para los docentes y estudiantes</li> <li>• Atención médica del centro de salud a los estudiantes</li> <li>• Participación destacada de los alumnos en concursos escolares</li> <li>• Colaboración de la comunidad en los proyectos de los alumnos</li> <li>• Presupuesto del Gobierno para la autogestión de la institución</li> <li>• Leyes que obligan a un desempeño laboral de calidad del personal administrativo y docente de las instituciones educativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hábitos globales de narcotráfico, delincuencia y pandillas</li> <li>• Pérdida de valores, permisibilidad y relativismo en la sociedad</li> <li>• Recorte de gastos en educación, dado los limitados recursos públicos</li> <li>• Padres con bajos recursos económicos</li> <li>• Migración de los padres</li> <li>• Estudiantes provenientes de hogares disfuncionales</li> <li>• Poco control académico de padres a hijos</li> <li>• Escasa preparación de las personas que se encargan del control de las tareas de los alumnos</li> <li>• Estudiantes con problemas de maltrato y violencia familiar</li> </ul>

**Fuente:** Directivos y docentes de la U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce P.

## 4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

### 4.2.1. De los directivos

La Unidad Educativa Básica Fiscal Ana Rodríguez de Gómez es una institución fiscal mixta y humanística. Inició sus actividades desde el año 1981 siendo una de las primeras unidades básicas creadas en la ciudad de Guayaquil, en un sector marginal como es el Guasmo Norte.

Su objetivo principal es vincular el estudio con el trabajo. Durante sus 30 años de vida ha progresado considerablemente sobre todo en su estructura física y organizativa, ha aumentado el número de estudiantes, habiéndose convertido en una institución de renombre por la enseñanza que se imparte.

Datos generales:

<b>Provincia:</b>	Guayas	<b>Cantón:</b>	Guayaquil
<b>Parroquia:</b>	Ximena	<b>Zona:</b>	Urbana
<b>Sostenimiento:</b>	Fiscal	<b>Secciones:</b>	Primero a décimo año
<b>Jornada:</b>	Vespertina	<b>Tipo:</b>	Hispana
<b>Sexo:</b>	Mixto	<b>Régimen:</b>	Costa

**Tabla N° 14**

**Forma de organización de los equipos de trabajo en la Unidad educativa básica fiscal Dra. Ana Rodríguez de Gómez**

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	0	0,00
b. Coordinadores de área	0	0,00
c. Por grupos de trabajo	6	100,00
d. Trabajan individualmente	0	0,00
e. Otros (indique cuáles)	0	0,00

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos La U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce P.

El 100% de los directivos encuestados indica que la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo se lo realiza por grupos de trabajo, demostrando así la existencia de democracia y toma de decisiones en equipo por lo tanto ponen en evidencia que forman una organización integrada por personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,

a fin de alcanzar un fin común. Esta forma de organizarse tiene ventajas, pues la toma de decisiones por grupo tiende a ser de mayor beneficio para los aspectos educativos que se tienen que decidir. Estos resultados denotan la importancia que tienen los coordinadores de áreas en la organización de los equipos de trabajo al ser los únicos responsables de organizar al personal del plantel para tratar asuntos académicos y dar respuesta a distintas demandas y exigencias internas y externas como las que provienen del Supervisor o del Ministerio de Educación.

Además, estos resultados demuestran que los actores educativos de la institución trabajan de forma autónoma y conjunta, ya que se integran en equipos que no dependen de las iniciativas u órdenes de la directora, sino de las emergentes situaciones que se presenten. Existe una cultura organizativa en el plantel, la autoridad se encarga de realizar las reuniones, formar los grupos de trabajo (comisiones) y se encarga de delegarles pequeñas responsabilidades como una estrategia de liderazgo, de esta manera da la apertura de que los docentes tengan una participación compartida en las decisiones que se puedan tomar dentro del plantel, generando un mejor clima de trabajo ya que los docente al participar de la toma de decisiones, se sienten más motivados y comprometidos con el establecimiento.

**Tabla N° 15**

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros en la institución	3	50,00
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	16,67
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	33,33
d. Otros	0	0,00
e. No contestan	0	0,00

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

Del número de directivos encuestados el 50% de ellos se manifiestan en el sentido de que el tamaño de la unidad básica en particular se mide por el número de miembros que la conforman, 16.67% por los resultados obtenidos en la institución, el 33,33% en el valor y tiempo empleados en la institución. Esto se debe a que el centro educativo crece en números de estudiantes y en proporción directa en

número de docentes, sin olvidar el resultado del desempeño laboral obtenido. Estos porcentajes evidencian el impacto que tiene el número de miembros de la institución para que la unidad educativa se organice desde sus necesidades y demandas, sin olvidar los resultados obtenidos del desempeño laboral de los mismos.

**Tabla N° 16**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	2	33.33
b. No	4	66.67
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

Por lo que se observa en los resultados de la tabla 16, el 67% de los directivos afirman que la institución no posee un manual de normas, reglas y procedimientos a pesar de la importancia que posee este documento para la institución, ya que describe las funciones específicas de cada cargo, precisa los límites jerárquicos y jurisdiccionales de cada unidad y además establece las relaciones funcionales. Dos de los directivos manifiestan que sí porque ellos se guían con el reglamento interno para cumplir con las funciones correspondientes. El conocimiento de los deberes y derechos que cada trabajador cumple en la institución es favorable para de cumplir las tareas con eficiencia y eficacia.

**Tabla N° 17**

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

<b>Liderado por:</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Directora	2	33.33%
b. Rector	0	0,00%
c. Consejo Directivo	4	66.67%

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

Se evidencia que el clima de respeto en la toma de decisiones está liderado por el Consejo Directivo de la institución y también en algunas ocasiones por la directora aunque no se puede descartar debido al liderazgo democrático que posee la

autoridad que también se realiza la toma de decisiones entre todo el personal docente. Y estos resultados reflejan un liderazgo positivo de los directivos, dejando claro que las decisiones que toman son producto del consenso de todos los involucrados. Esta situación se puede interpretar como normal, porque muestra al director involucrado con su grupo de colaboradores. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es muy importante dentro del liderazgo, porque lo que hace que una persona respete y siga a otra son las cualidades del líder. Cuando se respeta como líder, lo siguen y esto se da en esta Unidad Educativa. Es fácil distinguir quien lidera en una reunión de trabajo.

**Tabla N° 18**

**Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	4	67,00
b. No	2	33,00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

Estos datos nos demuestran que si se delega la toma de decisiones a un grupo de maestros para la resolución de conflictos y promover soluciones oportunas en el tiempo porque así se evita tardar mucho en darle solución a un problema y se reduce los riesgos de una toma de decisiones tardía. La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados.

Pero no es siempre fácil el delegar. **Definitivamente saber delegar resulta por parte de los directivos determinante para favorecer el desempeño de la institución, un buen líder educativo sabe qué es lo que tiene que delegar y mide los efectos que la delegación puede propiciar, los obstáculos que se le pueden presentar.**

Tabla N° 19

## La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	50,00	3	50%	0	0,00
b	Desarrollo profesional de los docentes.	3	50,00	3	50%	0	0,00
c	La capacitación continúa de los docentes.	4	67,00	2	33%	0	0,00
d	Trabajo en equipo	6	100,00	0	0,00	0	0,00
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	4	67,00	2	33%	0	0,00
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	4	67,00	2	33%	0	0,00
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	4	67,00	2	33%	0	0,00

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

La tabla 19 nos indica que la administración y liderazgo del centro educativo promueve en un 100% el trabajo en equipo y esto es favorable porque así todos tratan de alcanzar un objetivo común mediante acciones ejecutadas en colaboración. También es importante destacar la promoción de la excelencia académica, el desarrollo profesional, capacitación continua de los docente, la vivencia de los valores de la institución y personales, la participación de los padres de familia en actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión lo cual nos demuestra que hay un liderazgo favorable porque todo esto son factores que motivan a la comunidad educativa y así realizar el trabajo con mayor satisfacción.

En esta institución la comisión académica se preocupa de la capacitación continua de los docentes, es así que mensualmente se realizan pequeños seminarios para mantener capacitados y actualizados a los docentes.

Tabla N° 20

**Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	1	17,00	5	83,00	0	0,00
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	1	17,00	4	67,00	1	17,00
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	1	17,00	3	50,00	2	33,00
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	3	50,00	3	50,00	0	0,00
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	67,00	2	33,00	0	0,00

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

En el contexto de los resultados de la tabla 20 las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución los encuestados han dado los mayores porcentajes a las opciones siempre y a veces. El 50% atribuye que se desarrolla con estudios en gerencia y un 67% a la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. El 83% afirman que son innatas y también que se logran estudiando las teorías contemporáneas y otros 50% que se adquieren a partir de las experiencias.

Es importante tener presente que las personas que ocupan una posición de autoridad en la comunidad educativa deben de prepararse y desarrollarse habilidades y competencias para ser líderes. La concepción del líder esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de las prácticas cotidianas.

Tabla N° 21

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

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia	6	100,00	0	0,00	0	0,00

	para saber qué les falta mejorar.						
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	6	100,00	0	0,00	0	0,00
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	50,00	3	50	0	0,00
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100,00	0	0,00	0	0,00

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

En la tabla 21 todos coinciden que los factores incidentes que hay que tomar en cuenta y promover para mejorar el desempeño y progreso de la institución son el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, obteniendo un 100% en la opción "siempre". Esto deja entrever que los directivos del plantel evalúan permanentemente a los estudiantes y docentes del centro educativo y se autoevalúan también, en un ambiente armónico, sin distinción, para de esta manera ir mejorando en su desempeño.

En la mejora de los mecanismos de control el 50% ha contestado siempre y el 50% a veces lo que nos da a comprender que los docentes trabajan con responsabilidad pero si hay un control preventivo.

**Tabla N° 22**

**Organismos que integran la institución**

Orden	Se encuentran en la institución	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	6	100,00	0	0,00	0	0,00
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	0	0,00	6	100,00	0	0,00
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100	0	0,00	0	0,00
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100	0	0,00	0	0,00
e	Otros (¿cuáles?)	0	0,00	0	0,00	6	100,00

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

Según la tabla 22 se señala de forma generalizada que con mucha frecuencia se da la presencia de quienes integran la institución esto es de la directora, Consejo Escolar, Consejo Académico etc., siempre 100%; De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.), a veces 100%; de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.) 100% siempre; Técnica (departamentos, equipo docente, etc.) 100% siempre.

En lo que respecta al organismo de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.) corresponde a veces el 100% porque la institución no cuenta con una secretaria con nombramiento sino por contrato, el primer vocal del Consejo Directivo desempeña el rol de subdirector y en lo económico la institución no cuenta con presupuesto propio por lo tanto no existe una colectora.

**Tabla N° 23**

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

Orden	Se encargan de:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	6	100,00	0	0,00	0	0,00
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	6	100,00	0	0,00	0	0,00
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	6	100,00	0	0,00	0	0,00
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100,00	0	0,00	0	0,00

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

El 100% en “siempre”, los directivos coinciden en que la responsabilidad de la junta de profesores, equipo educativo, equipo didáctico, es llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinadamente los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para

resolverlos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Queda demostrado que la junta de profesores asume responsabilidades importantes en pro de crear un ambiente escolar agradable.

**Tabla N° 24**

**Los departamentos didácticos y sus acciones**

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

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

En cuanto a las funciones que realizan los departamentos didácticos de la unidad educativa Dra. Ana Rodríguez de Gómez, se destaca en la tabla 24 que todos los directivos manifiestan que “sí” cumplen 8 de los 10 encargos señalados en la encuesta, evidenciándose así, un acertado y aceptable desempeño de los departamentos didácticos puesto que, cumplen a cabalidad las funciones de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, y colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

Sin embargo, corresponde revisar al interior de la institución el que los responsables de los departamentos didácticos no elaboran una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, ya que absolutamente todos los directivos encuestados afirman que estas funciones “no” la cumplen.

**Tabla N° 25**

**La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones**

Orden	Se encargan de:	Si		No	
		f	%	f	%
a	La Gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	33,33	4	66,67

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

Se presenta un desafío grande para la institución en relación a la gestión pedagógica en el Centro Educativo, para fomentar la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, ya que los resultados nos dice que es alto el porcentaje de la falta de esta gestión.

Considerando la realidad de sociedad en la que está inmersa la institución que ha sido descrita en párrafos anteriores revelando situaciones críticas de condiciones socio-económicas desfavorables, consecuencia de ello un complejo estado de situación dificultando propuestas como las señaladas, de producción de diagnóstico y planteamiento de soluciones propias y adecuadas.

**Tabla N° 26**

**Material de planificación educativa**

Orden	Se encargan de:	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	3	50,00	3	50,00
b	Plan estratégico	6	100,00	0	0,00
c	Plan operativo anual	6	100,00	0	0,00
d	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes.	6	100,00	0	0,00

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

Se observa en la tabla 26 que la institución “sí” ha elaborado el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual y un Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes, contando de esta manera con los materiales necesarios de planificación educativa que proyecten a la institución hacia el logro de sus objetivos institucionales y cumplimiento de su misión y visión; sin embargo, en relación a si se ha realizado una reingeniería de procesos se indica un “no” rotundo, ostentando la falta de innovación en los procesos didácticos, tan necesarios para apuntar a una educación de calidad.

#### 4.2.2. De los profesores

**Tabla N° 27**

Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes.	16	80,00	2	10,00	2	10,00

2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	50,00	10	50,00	0	0,00
3	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	75,00	5	25,00	0	0,00
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50,00	10	50,00	0	0,00
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	15	75,00	0	0,00	5	25%
6	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	20	100,00	0	0,00	0	0,00
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	75,00	5	25,00	0	0,00
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0,00	5	25,00	15	75,00
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0,00	5	25,00	15	75,00
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0,00	10	50,00	10	50,00
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	15	75,00	5	25,00	0	0,00
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	15	75,00	5	25,00	0	0,00

13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	15	75,00	5	25,00	0	0,00
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	15	75,00	5	25,00	0	0,00
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	75,00	5	25,00	0	0,00
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	20	100%	0	0,00	0	0,00

**Fuente:** Encuesta directa a los docentes de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

Como se puede apreciar en la tabla 27, las opiniones son muy variadas pero la mayor parte de las respuestas se concentra en la opción “siempre”, en los aspectos que conciernen al liderazgo y gerencia que ejerce la directora, el trabajo en equipo de los docentes y la vivencia de valores de los actores educativos, dejando notar que existe una aceptación general al desempeño de la directora como líder, que los docentes de la institución valoran la importancia del trabajo en equipo para alcanzar mejores resultados y que los valores personales e institucionales no son teoría sino práctica en el ejercicio docente .

Aún cuando más de la mitad de los encuestados opinó que en la institución siempre se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, no deja de ser preocupante que el 25% considere que a veces es así, toda vez que este tema debe ser una preocupación y práctica cotidiana en el contexto general de la escuela.

Adicionalmente, se observan valores altos en las columnas “siempre” y “a veces ” en relación a si 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.

Muy distinta apreciación se llega a tener en cuanto al alto porcentaje que obtuvo las mismas opciones de “a veces” y “nunca” con respecto a la resistencia en los compañeros o director/rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de

enseñanza, el sentirse poco integrado en la institución y entre los compañeros, y el desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, ya que son aspectos que influyen negativamente en el clima laboral pero que ventajosamente su existencia es muy poca y hasta nula en la institución.

Que el 75% de los docentes siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo, fortalece aún más la presencia de un ambiente laboral armónico y de respeto porque existe en los docentes la apertura a apoyar las decisiones de la directora.

#### 4.2.3 De los estudiantes

**Tabla N° 28**

Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	50%	10	50%	0	0,00
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	5	25%	15	75%	0	0,00
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	15	75%	5	25%	0	0,00
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25%	15	75%	0	0,00
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	5	25%	15	75%	0	0,00
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	15	75%	5	25%	0	0,00
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	35%	13	65%	0	0,00
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la	7	35%	13	65%	0	0,00

	participación y la interacción con los docentes.						
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	0	0,00	0	0,00	20	100%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	60%	8	40%	0	0,00
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	10	50%	10	50%	0	0,00
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	75%	5	25%	0	0,00
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	15	75%	5	25%	0	0,00
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	75%	5	25%	0	0,00

**Fuente:** Encuesta directa a los estudiantes de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

Por lo que se observa en la tabla 28 la mayoría de los estudiantes encuestados manifiestan que “a veces” se cumplen 9 de los 14 ítems expuestos.

Tomando en consideración los resultados obtenidos en los ítems 4,5,6,7,8 y 12, que se relacionan directa e indirectamente con los procesos de enseñanza-aprendizaje que aplican los docentes en sus clases, se puede asumir que para los alumnos estos aspectos presentan mayor debilidad en la escuela ya que en la opción “siempre”, en términos generales, los porcentajes fueron muy bajos, considerando la totalidad de la muestra, razón por la cual resulta una deficiencia por mejorar.

La valoración más elevada en la opción “siempre” es la que se refiere a que es el profesor quien decide qué se hace en clase, evidenciándose así, rezagos de la educación tradicional que aún se practica en la escuela, en la que el protagonista de la clase es el profesor.

Adicional a esto, si se considera la poca diferencia que existe entre “siempre” y “a veces” en el ítem referido a que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, se puede denotar que efectivamente, los docentes aún no completan la mudanza de la escuela tradicional a la moderna.

Mientras que la recarga total en la opción “nunca” es la relacionada a que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, lo que deja claro que en la escuela es todo lo contrario, ya que ni siquiera se inclinaron a elegir “a veces”, quedando manifestado que los docentes de la institución prestan toda su atención a detectar problemas de los estudiantes, asistiéndoles con su apoyo u orientación.

La opinión de los encuestados sobre si el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, refleja que en la escuela falta consolidar la formación de líderes en los docentes y estudiantes, en vista de que sólo el 45% afirmó que sí existe.

Así también, en el ítem sobre si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, se percibe una debilidad de la escuela en este importante aspecto, ya que el 35% correspondiente a la opción “a veces” es preocupante, puesto que para asegurar que los docentes y directivos de la institución enseñan con el ejemplo lo ideal sería que todos los encuestados opinaran que “siempre”.

Por último, los porcentajes en igual proporción obtenidos en el ítem de si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas entre “siempre” y “a veces” demuestran que esta actitud de los docentes no es clara no concreta para los estudiantes.

#### 4.2.4. De los padres de familia

**Tabla N° 29**

Resultados de la encuesta a padres de familia

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
1. La institución cuenta con el comité central de Padres de familia, donde usted puede formar parte democráticamente .	15	100%	0	0,00	0	0,00
2. Las autoridades realizan reuniones de trabajo con los padres de familia.	0	0,00	15	100%	0	0,00
3. El director y los docentes aceptan los comentarios y sugerencias de los padres de familia y los consideran	10	67%	5	33%	0	0,00

al momento de tomar decisiones.						
4. El director es considerado como un recurso humano importante para el proceso de enseñanza dentro de esta institución.	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
5. El colectivo docente mantiene estrecha comunicación con los padres de familia.	<b>10</b>	<b>67%</b>	<b>5</b>	<b>33%</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
6. Está usted conforme con la metodología de trabajo de la institución.	<b>10</b>	<b>67%</b>	<b>5</b>	<b>33%</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
7. Cree usted que los aprendizajes en valores de sus hijos obtenidos en la institución son útiles para su vida.	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
8. El director promueve el liderazgo de otros miembros de la institución.	<b>10</b>	<b>67%</b>	<b>5</b>	<b>33%</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
9. Cumplen las autoridades con sus funciones demostrando aprecio por los valores universales y siendo un ejemplo para los estudiantes y padres de familia.	<b>10</b>	<b>67%</b>	<b>5</b>	<b>33%</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
10. El clima institucional de la Unidad Educativa favorece al buen desempeño y desarrollo de las habilidades de su representada /o.	<b>10</b>	<b>67%</b>	<b>5</b>	<b>33%</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

**Fuente:** Encuesta directa a los padres de familia de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

La tabla 29 muestra que a un alto porcentaje de padres de familia se les da oportunidades para expresen su opinión, para que participen en las actividades de la Unidad Educativa y sean partícipes del proceso de enseñanza-aprendizaje de sus representados. En altos porcentajes también los padres opinan que los aprendizajes en valores de sus hijos obtenidos en la institución son útiles para su vida. De igual forma que la institución cuenta con un comité central de padres de familia, donde ellos forman parte democráticamente. El 100% de los padres consideran a la directora un recurso humano importante para el proceso de enseñanza de

aprendizaje de sus hijos. Por otro lado y en porcentajes elevados opinan que las autoridades a veces realizan reuniones de trabajo con ellos.

Un porcentaje normal de padres opina que el clima de la institución es favorable para el buen desempeño de desarrollo de las habilidades de su representado.

Todas las consideraciones anteriores nos muestran claramente que la gestión, liderazgo y valores desde la óptica de los padres de familia se desarrollan dentro de un ambiente normal.

#### 4.2.5. De la entrevista a directivos

##### Matriz 2

Resultados de la entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Repuesta positiva	%	Respuesta débil	%
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	3	50%	3	50%
2.	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	1	17%	5	83%
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	67%	2	33%
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	67%	2	33%
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 que busca desarrollar el centro educativo?	6	100%	0	0,00
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5	67%	1	33%
8.	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	5	83%	1	17%

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos de la escuela U.E.B. Dra. Ana Rodríguez de Gómez

**Elaboración:** Leonor Pionce

Hay un porcentaje del 83% en los gestores educativos al responder que no cuentan con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

También hay unanimidad en reconocer que hay valores institucionales que se buscan desarrollar.

En porcentajes altos se nota que hay respuesta positiva para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes, para saber actuar frente a un conflicto entre la dirección y el profesorado, para saber las características de un líder educativo, para conocer los valores que predominan entre los profesores y alumnos y para distinguir lo que son antivalores.

Hay un porcentaje igual sobre la diferencia entre comunicar e informar. Lo primero lo toman como una característica de liderazgo. Lo segundo como una característica de un jefe.

El 67% de los directivos no conoce el tipo de liderazgo que lo define.

No se manifiesta que haya antivalores excepto quizá la impuntualidad que caracteriza a algunos docentes para el cumplimiento de sus responsabilidades. Este dato es sacado de la única respuesta débil manifestada por un gestor educativo.

Por el alto porcentaje de respuestas positivas, los directivos conocen la teoría de la gestión, liderazgo y valores y su desenvolvimiento es normal y estable dentro de la institución educativa a la cual pertenecen.

#### 4.2.6. Matriz de problemática

##### Matriz 3

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema N. 1</b> Limitado apoyo de los padres en el aprendizaje de sus hijos	Inestabilidad e inseguridad en la familia	Bajas calificaciones en su aprovechamiento
	Desintegración familiar	Deserción escolar
	Recarga laboral de los padres	Estudiantes desmotivados
<b>Problema N. 2</b> En los maestros hace falta estrategias metodológicas para la enseñanza de los valores y liderazgo	Ausencia del manual de o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo	Ignorancia en algunos aspectos
	Los maestros no aplican como eje transversal la educación en valores	Debilidad en la educación en valores
	Resistencia en los maestros y directivos cuando se intenta llevar nuevos métodos de enseñanza	Estancamiento de la metodología

<b>Problema N. 3</b>  Carencia de valores éticos en alumnos y padres de familia	Inadecuado entorno social	Existencia de pandillas, delincuencia, droga, etc.
	Padres no enseñan con el ejemplo	Indisciplina, falta de respeto a los mayores, a los símbolos patrios, etc.
	Inadecuada educación de los padres a sus hijos	Hijos sin control
<b>Problema N. 4</b>  Inexistencia del código de ética y manual de organización	Desconocimiento por parte de los directivos la importancia de estos documentos en una institución educativa	Al desconocer la importancia de los documentos de gestión, impide una administración oportuna
	No saben como elaborar el código de ética y el manual de organización	La falta de conocimiento trae consigo el estancamiento en el trabajo en equipo
	No han formado equipos de trabajo, para buscar información e iniciar el diseño del código de ética y el manual de organización	Al no haber elaborado el código de ética y el manual de organización no ha orientado e inspirado actitudes, comportamientos y la toma de decisiones de todos los integrantes y no tiene una descripción de las funciones específicas de cada cargo
<b>Problema N. 5</b>  Tipo de liderazgo institucional no definido	El 67% de los directivos no conoce el tipo de liderazgo que lo define	Como no existe un tipo de liderazgo institucional definido, no se puede saber que enfoque posee la administración del plantel
	No ha habido capacitación a nivel de personal sobre este tipo de tema	Al no recibir una capacitación no puede darse un cambio de perspectiva innovadora
	Los directivos poseen escasos conocimientos de gerencia educativa y de liderazgo	Al no poseer conocimiento, les hace falta capacitación en la administración y ésta es menos eficaz y eficiente

## 5. DISCUSIÓN

Al considerar a la gestión, al liderazgo y los valores como elementos altamente novedosos en el accionar de las organizaciones escolares; es necesario que nuestra tarea se base en la búsqueda de teorías que permitan formar líderes que determinen verdaderas políticas de cambio y sean capaces de planificar, organizar, dirigir, controlar actividades y coordinar el uso de los recursos humanos, financieros y físicos para alcanzar los fines perseguidos.

El nuevo milenio nos interroga sobre nuestros propósitos educativos, nos exige mucho en actualización y métodos, nos interpela sobre la realidad social y nos demanda apoyo para un futuro mejor. Es por todo esto que la Unidad Educativa Básica Fiscal “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” ha venido trabajando a lo largo de sus 30 años con mucho ahínco, superando muchas dificultades, hasta llegar a lo que es ahora, una institución sólida, con maestros de vocación y con muchos años de experiencias, amantes de su trabajo, profesionales y ansiosos de renovarse cada día.

Además cuenta con autoridades y docentes con liderazgo, por lo cual han logrado un impacto en la comunidad, por algunas gestiones realizadas a lo largo de estos años, permitiendo el adelanto en algunas áreas como lo es el mejoramiento de la infraestructura, el frenar a las pandillas de los alrededores de la institución, mejoras en la enseñanza - aprendizaje, el prestigio ganado por su organización interna y disciplina. También trabajar para lograr el apoyo de organismo como el Municipio, Prefectura y Fundaciones y así lograr el fortalecimiento de las instituciones.

El marco teórico de esta investigación presenta claramente que existe una relación implícita entre el liderazgo, gestión y calidad, ya que en la medida que el director de un centro educativo ejercite bien la función del liderazgo, esto conlleva a un mejoramiento de la gestión y por ende a el logro de la calidad, sin olvidar la practica y promoción de valores que hiciere para darle la consistencia, validez y armonía.

La elaboración de esta discusión esta fundamentada en los resultados de los instrumentos aplicados a una muestra de los actores educativos de la institución, las entrevistas aplicadas a los directivos, las observaciones realizadas, las referencias del marco teórico y la interpretación de la investigación.

Por lo que respecta a la Gestión a la que Mucchielli (2002) la define como “el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo”, la opinión que tiene la mayoría de directivos y docentes encuestados, demuestra un alto nivel de aceptación como una gestión educativa eficiente y eficaz. Para fundamentar esta determinación generalizada conviene discutir los resultados según las dimensiones de la gestión educativa abarcadas en el cuestionario de la encuesta aplicada.

En lo referente a la gestión directiva que implica las condiciones de gobernabilidad y guía institucional establecida por la conducción del organismo y estilo del liderazgo ejercido, se caracteriza por promover un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; fortalecer el trabajo en equipo; estimular el desempeño laboral; y crear un ambiente de respeto y consenso en la toma de decisiones, a tal punto que el 75% de los docentes encuestados se sienten integrados y comprometidos con la institución.

En cuanto a la gestión organizacional que abarca las formas que la institución adopta para planificar, ejecutar y evaluar su actividad y alcanzar los mejores resultados, ante los altos porcentajes positivos se destaca que el centro educativo cuenta con la mayoría de los organismos necesarios para su buena organización; pero hay que destacar también que a pesar de hacerle falta el manual de organización, documento técnico de carácter orientador, la institución trabaja en forma ordenada porque cuenta con docentes muy responsables y que conocen sus obligaciones.

El Código de Ética es otro instrumento que le hace falta a la institución, pero no obstante se lo trata de remplazar con el Manual de Convivencia, que es una herramienta pedagógica porque sintetiza los lineamientos fundamentales del centro educativo.

En lo que respecta a la gestión pedagógica que comprende las características de las estrategias de enseñanza y aprendizaje y las formas que adoptan la oferta curricular y metodologías pedagógicas, como así también las actividades de evaluación e investigación, se evidencia según los resultados obtenidos que cuenta con los materiales de planificación educativa, hay uso de la información de resultado del desempeño directivo, docentes y alumnos, para mejorar la calidad y eficiencia de la institución.

Los altos porcentajes afirmativos, señalan que los departamentos didácticos y equipos educativos cumplen a cabalidad con sus funciones y responsabilidades. Algo importante en el ámbito del trabajo docente es que se observa un 65% que los alumnos expresan que a veces los métodos de la enseñanza proponen actividades innovadoras que los motive a participar con originalidad e interacción.

Para terminar con la discusión de resultados en cuanto a la gestión institucional, se tienen las opiniones de los padres de familia que se asemejan a la de los directivos y docentes, en vista de que mas de la mitad de los encuestados afirman que la institución se interesa de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y los orienta para resolver los problemas escolares que se presenten y promueven la participación del centro educativo en programas y concursos académicos, culturales, cívicos, de salud y preservación del medio ambiente, involucrando a los alumnos y padres de familia en todas estas actividades.

De las observaciones realizadas en este proceso de investigación en lo referente a las autoridades hace falta que promuevan más la investigación educativa y científica y proponer actividades de perfeccionamiento para la comunidad educativa y de esta manera frenar de alguna forma el consumo de alcohol, droga y la delincuencia del entorno. También hay debilidades en la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, orden y acción, puesto que esto tiene que aumentar porque allí se nota mayor preocupación a favor de la comunidad y del entorno geográfico y esto ayudaría a su crecimiento continuo.

En lo que respecta a su plan estratégico, hay poca participación de los padres de familia en su elaboración y esto hay que corregir porque en ella deben de intervenir los padres de familia para que de esta manera se sientan comprometidos con la institución y su gestión.

En la toma de decisiones a la hora de resolver un problema si bien es cierto que se siguen los pasos necesarios para ello, luego no hay el seguimiento, la evaluación y control, esto trae repercusiones internas en la institución, así como externas a nivel de padres de familia y sociedad.

Cabe resaltar que a pesar de que los docentes son profesionales con títulos de tercer y cuarto nivel, hay un poco de resistencia en el desarrollo de los nuevos métodos, será porque ya tienen muchos años de experiencia y quieren seguir trabajando de forma tradicional, algunos expresan que los padres de familia son

renuentes a esos cambios por eso ellos siguen trabajando así, esto tiene que mejorar porque actualmente los contenidos y métodos educativos se transforman a una velocidad vertiginosa, exigiendo de nosotros una personalidad versátil y adaptable en “las formas”, pero sólidas en “el fondo” del proceso educativo.

Ser directivo hoy día de una escuela y hacer Gestión, es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizaje para todo.

Actualmente no basta con ser un buen director, sino ser un buen líder, ya que como lo señala Whitaker (1998) ambas funciones son importantes en una institución educativa porque mientras la dirección se interesa por las estructuras metódicas, mantener las funciones diarias, asegurar que el trabajo se realice, controlar resultados y consecuencias y por la eficiencia; el liderazgo se interesa por el comportamiento personal e interpersonal, un enfoque hacia el futuro, el cambio y el desarrollo, la calidad y la eficacia.

A partir de lo expuesto, se señala que las opiniones de los directivos vertidas en las entrevistas en cuanto a el liderazgo que practica en el plantel, es muy elevada, toda vez que el instrumento aplicado estuvo orientada hacia el efectivo liderazgo. Esto significa que se considera una líder transformativa, que como señala Bolívar (2001) citando a Bryman (1992, 1996), se inscribe dentro de los enfoques del “nuevo liderazgo”, el cual es carismático, visionario, inclusivo, democrático, etc.

La opinión de los profesores en este contexto estuvo por igual a los del directivo, toda vez que el 75% admira siempre el liderazgo de las autoridades educativas y que si mantienen un liderazgo académico y administrativo – financiero que busca la innovación y el cambio. Promoviendo el trabajo en equipo para la toma de decisiones y por eso, se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la directora.

Por los resultados valorados en las encuestas a directivos y docentes, se tiende a enmarcar al liderazgo ejercido por las autoridades en el tipo de liderazgo transformacional porque se inscribe en lo que se conoce como “reestructuración escolar”, concepto introducido por Bass (1985, 1988) quien menciona que este tipo de liderazgo influye cuatro componentes, que a criterio de los encuestados se ven reflejados en el liderazgo de las autoridades que se muestra carismático, capaz de

entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la institución; visionario, capaz de implicar los componentes de la institución en el cumplimiento de los objetivos; atento a las diferencias personales y a las necesidades diversas.

El liderazgo transformacional despierta en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización; estimulante intelectual, capaz de proporcionar a los miembros motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas, relaciones, valores y actitudes; y por último, motivador, capaz de potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

Sin embargo, en los resultados obtenidos de las encuestas a los estudiantes, el 75% expresan que siempre se ejerce un liderazgo conductual, cuando el ideal y al que se atribuyen es el transformacional. Además el 75% expresó que a veces las autoridades hablan más y poco escuchan los problemas de los estudiantes, agregándole el hecho de que el 50% aseveró que siempre y a veces la directora tiene en cuenta sus opiniones.

Adicional a lo antes discutido, los resultados recogidos en las encuestas a los padres de familia el 67% expresa que el director promueve el liderazgo de otros miembros de la institución y que la directora y los docentes aceptan los comentarios y sugerencias de ellos y los consideran al momento de tomar decisiones y que siempre lo mantiene informado.

En un centro de aprendizaje, donde todos los actores desde sus diferentes espacios e interactuando entre si, colaboran en busca de objetivos comunes siendo el principal la preparación integral de los educandos, el liderazgo resulta ser un elemento de suma importancia en una institución que busca el mejoramiento y la excelencia.

Conversando con los alumnos y de acuerdo a las encuestas, nos encontramos que todavía hay maestros que piensan que el único que decide en las clases es él, que no trabajan en grupo y que no propone actividades innovadoras, pero gracias a Dios es un reducido número, en su generalidad todos están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y están motivadas a trabajar en equipo para enriquecerse de los otros compañeros e ir mejorando como maestros.

Adicional a esto, vale resaltar que las debilidades detectadas luego de la revisión de los instrumentos de gestión, la institución no posee el Código de Ética, además se evidencia que el liderazgo ejercido por los directivos del plantel investigado se acerca muy poco a los estándares de liderazgo de calidad propuesto por el ministerio de educación, ya que ante la escasa socialización de los planes, proyectos, manuales y reglamentos institucionales, los directivos no están promoviendo el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional.

Los directivos no están generando altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa, ni ejerciendo el liderazgo compartido y flexible.

La dirección como tarea de gestión hace frente a la complejidad planificando, creando una organización dotada de personal, así como controlando y resolviendo problemas. El liderazgo hace frente a la necesidad del cambio proyectando una visión y estableciendo estrategias, desarrollando equipos de trabajo, así como motivando y apoyando.

Hablar de la gestión y liderazgo educativo sin mencionar la importancia y peso que tiene la practica de valores en el ejercicio, sería incoherente porque en la sociedad actual donde impera los antivalores del relativismo, individualismo, materialismo, hedonismo, entre otros, urge que la educación forme personas con principios y valores bien cimentados que corten con el circulo vicioso de los antivalores; y que sean capaces de construir una concepción de la realidad que integre a la vez el conocimiento y la valoración ética y moral de la misma.

Pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son “fuente de perfeccionamiento humano”, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismo.

Según los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas a los miembros educativos de muestra, en las preguntas relativas al tema de los valores el 75% asienta como real y presente la promoción y practica de valores desde el ámbito directivo como docente, mostrando una gran satisfacción para los alumnos y padres de familia, la educación en valores que brinda la institución.

Según las observaciones realizadas se pudo detectar que a la mayoría de los maestros les hace falta estrategias metodológicas para incluirlos en el proceso de

enseñanza y aprendizaje de los valores como ejes transversales de la formación integral de los estudiantes.

En los alumnos y padres de familia se pudo presenciar que no hay tolerancia, libertad, amistad, autoestima, solidaridad, respeto, etc., valores tan importantes que hay que desarrollar porque ellos escribirán con su vida la historia futura del país, sobre el asiento de los valores en los que los estamos formando. Los maestros estamos llamados a educar en valores para que nuestros alumnos sean agentes de cambio social y puedan contribuir a tener una patria más justa, solidaria, tolerante, armónica buscando los principios del “Buen vivir”.

Hay preocupación en los maestros por la capacitación y actualización en las TICs, ya que el acelerado avance de la tecnología lo exige. Un alto porcentaje de maestros expresó que hay que seguir el camino de la excelencia académica con innovaciones en todos los aspectos. Algunos maestros se sienten orgullosos de formar parte del gremio magisterial, así como a “hacer patria” día a día en el seno de las aulas, se sienten agradecidos con la vida porque su labor docente los hace ser el puente entre la familia y la sociedad, entre el niño de hoy y el adulto de mañana.

La institución posee un ambiente laboral muy satisfactorio, los maestros se sienten en familia, tratan de enseñar a sus alumnos los valores con el ejemplo.

Los padres de familias en general muestran despreocupación por la educación de sus hijos al no acudir a las llamadas de la institución, al no integrarse al quehacer educativo, hay ciertos padres que solo matriculan a sus hijos y se olvidan de las responsabilidades que deben de tener con sus hijos, lamentablemente nuestros alumnos provienen de familias de escasos recursos económicos, donde padre y madre abandonan su familia para trabajar y traer dinero para el sustento diario, por lo cual no le dedican tiempo a sus hijos; también son hogares disfuncionales, hay emigración, desempleo, etc., dejando a sus hijos con vecinos, abuelos, tíos y muchas veces solos.

La Unidad Educativa Fiscal “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”, buscando siempre estar a la vanguardia de los avances pedagógicos, adopta el modelo Constructivista Social como punto de partida en el inter-aprendizaje, siendo el maestro un guía y los alumnos los que construyen sus propios conocimientos. Los maestros y directivos anhelan tener un computador conectado a la red en cada aula para poder hacer sus

clases más dinámicas, productivas y eficaces, aunque actualmente tratan de hacer lo posible en la sala de computación pero con muchas restricciones.

La tecnología informática en la pedagogía viene a entregar herramientas para responder a la gran problemática de cómo abandonar la diversidad en el aula. (Gardner, 199).

Indudablemente que hay deficiencias en este centro educativo en la gestión, liderazgo y valores; sin embargo, la institución posee muchas fortalezas, en cuanto al talento humano y recursos materiales, que le permitirán superarlas con éxito. Además son los docentes y directivos a través de sus decisiones, comportamientos y práctica de valores, los que determinan que tipo de gestión y liderazgo educativo desean o quieren implantar para su centro.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. Conclusiones

Después del estudio investigativo que representa la elaboración de un trabajo académico, se considera de estar en mayor posibilidad de asumir los retos con mayor conocimiento.

Considerando el objetivo general de este trabajo investigativo que se lleva a cabo en la Unidad Educativa Dra. Ana Rodríguez de Gómez, en esta parte del estudio se revisaron las principales teorías existente en la actualidad sobre gestión, liderazgo, valores y calidad educativa.

Los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados en esta investigación permiten determinar que la gestión educativa que realiza la institución es medianamente aceptable ya que en sus diferentes dimensiones presenta ciertas deficiencias en ámbitos y procesos, que se concluyen así:

- ✓ La gestión directiva no responde eficientemente como una guía institucional al no socializar los instrumentos de gestión que dan directrices al quehacer educativo, lo que hace que estén trabajando a la deriva, sin un mismo norte, haciendo difícil el logro de resultados óptimos para la institución.
- ✓ Si bien el liderazgo ejercido por los directivos del plantel en su gestión, no se la puede determinar como de tipo transformacional, porque no se logra definir por ellos el tipo de liderazgo que predomina en la institución, sí se marca en ciertas matices faltándole mejorar en lo que concierne a integrar a padres de familia y alumnos en las situaciones educativas y en la toma de decisiones; y en la rendición de cuentas.
- ✓ La gestión organizacional no planifica ni aplica a un programa de autoevaluación institucional, necesario para mejorar la calidad educativa.
- ✓ La autoridad del plantel realiza equipos de trabajo, y cuenta con el apoyo del consejo directivo con el que comparte ideas, llega a consensos y delegar funciones para que el trabajo sea compartido y a la vez productivo.

- ✓ En los gestores educativos hay disposición de aceptar los referentes teóricos sobre Gestión, Liderazgo y Valores y de ejecutar planes estratégicos y operativos con el fin de que el eje transversal que se lleve a cabo en la institución tenga relación con los valores éticos.
- ✓ En la mayoría de los actores educativos, tanto docentes como directivos hay la predisposición de capacitarse e innovarse en la gestión educativa, liderazgo educativo y en la gestión de calidad en valores, pues en ellos existe la conciencia de que todo esto contribuye a elevar la calidad de la educación y así lograr que sea eficiente y eficaz.
- ✓ La educación en valores y liderazgo se llevan a cabo superficialmente en esta institución, no está coordinada entre todos los docentes y directivos por eso es importante la creación de brigadas en defensas de los valores ya que en alumnos y padres de familia se observa la falta de valores éticos.
- ✓ Gracias a la buena gestión administrativa la institución ha logrado muchos cambios, se ha preocupado por gestionar mejoras en la infraestructura, equipos tecnológicos e insumos necesarios para brindar un mejor aprendizaje a los estudiantes, buscando apoyo del Gobierno Nacional, la Alcaldía y el Consejo Provincial y fundación Intervida.

## 6.2. Recomendaciones

Entre las recomendaciones tenemos:

- ✓ Todos los que integran la Institución Educativa, deben unir los esfuerzos para hacer realidad la propuesta de mejora y así alcanzar un cambio de comportamiento y nuevas formas de educar.
- ✓ Es necesario también que se elabore el manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo y el código de ética.
- ✓ Se recomienda buscar estrategias de motivación para lograr mayor participación y colaboración de los padres en la educación de sus hijos.
- ✓ Se debe fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones, sobre todo en los conflictos mayores, identificando técnicas que se pueden utilizar para reducir las dificultades internas en la institución educativa en cuanto a las utilidades, el servicio y el personal, así como externas, ya que influye en proveedores, padres de familia y sociedad.
- ✓ La directora del plantel debe reflexionar sobre el rol que ejerce en la institución y considerar que los cambios que desea generar, tendrían un mayor impacto en la comunidad si ella mejorara su perfil y desarrollo profesional a través de la actualización de estudios en administración educativa y liderazgo.
- ✓ Motivar al personal docente a que continúe capacitándose e innovándose continuamente.
- ✓ Considerar que los resultados obtenidos en este trabajo investigativo, forma parte de su realidad institucional y debe ser considerada como una evaluación diagnóstica de la gestión, liderazgo y valores que le ofrece la oportunidad de continuar con los procesos de mejoramiento tan importantes en la actualidad.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta**

Creación de Brigadas en Defensa de los Valores en la Unidad Educativa Básica “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”

### **7.2. Justificación**

Teniendo en cuenta que el ser humano y más propiamente nuestros niños y jóvenes, viven en ambientes vulnerables para su normal desarrollo y que cualquier ser humano desearía adoptar un mejor modo de proceder y de actuar, pero que necesita de mayores espacios de reflexión y de motivación para cambiar sus actitudes negativas, es que cobra mayor importancia la formación de las brigadas en defensa de los valores en la Unidad Educativa Dra. Ana Rodríguez de Gómez, como una manera de institucionalizar la formación de valores, se busca hacer de este proyecto un proyecto piloto en esta Unidad Educativa, para luego llevar la experiencia a otros centros educativos del mismo distrito.

Luego de todo un proceso de formación, los alumnos voluntarios deben convertirse en líderes en valores, debiendo proyectar todo lo que aprendieron, no solo en la planificación y organización de charlas sino en la implementación de talleres.

En la actividad educativa, la formación en valores forma parte de los ejes transversales, pero no se llega a profundizar el tema de valores y a darle los espacios y tiempo para que realmente se vivan en la unidad educativa, en la familia y en la sociedad en general.

Desde esta perspectiva y tomando en cuenta lo que necesitan nuestros alumnos, este proyecto debe convertirse en el eje fundamental a partir del cual se va a formular y replantear en la institución la formación en valores, a partir de la creación de brigadas. Por ello, se considera la capacitación inicial de 50 alumnos, que después se convertirán en líderes para formar a otros grupos de su misma institución.

Este proyecto cobrará mayor importancia cuando todos los directivos, maestros, padres de familia, gobierno escolar pongan todos sus esfuerzos para su realización y

lograr involucrar a los alumnos en una formación sistematizada en valores y en un compromiso para buscar el cambio.

### **7.3. Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General**

- Mejorar la práctica de valores a través de la creación de Brigadas en Defensas de los Valores en la Comunidad Educativa Dra. Ana Rodríguez de Gómez

#### **Objetivos Específicos**

- Construir un mejor clima institucional mediante el fomento de la práctica de valores
- Conformer y capacitar promotores de la difusión y práctica de valores
- Organizar eventos que contribuyan a la difusión de la práctica de valores

### **7.4. Actividades**

La propuesta incluye 6 talleres de capacitación a 50 alumnos de los diferentes años básicos, que de realizarse ayudarán a cumplir con el objetivo general de la misma, es decir, mejorar la práctica de valores a través de la creación de Brigadas en defensa de los Valores en la comunidad educativa “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”.

Esta capacitación se realizará aproximadamente desde el mes de junio hasta el mes de diciembre del presente año, utilizando 3 horas del día viernes de cada semana de clases.

Los valores a desarrollarse en los talleres son: la autoestima, el amor, la solidaridad, la paz, el respeto, la responsabilidad, la honradez y la honestidad.

#### **Taller N. 1**

##### **1. Tema: “La Crisis de Valores”**

##### **Objetivos:**

- Argumentar con criterios propios y creativos las interrogantes planteadas haciendo uso de mapas mentales
- Analizar casos de antivalores y plantear propuestas de acción

**Actividades:**

- Presentación del Video “La Crisis de Valores”
- Entrega de un cuestionario de 4 preguntas
- Los grupos desarrollan el cuestionario y las respuestas las elaboran utilizando mapas mentales
- Exposición en plenaria
- Análisis de casos donde se presentan antivalores
- Propuesta sistematizada de acción por parte de todos los grupos participantes
- Elaboración de conclusiones con participación de todos los grupos

**Recursos:**

- Multimedia
- Papelotes
- Marcadores

**Taller N. 2****2. Tema: “Desarrollo del valor La Autoestima”****Objetivos:**

- Reconocer sus talentos, cualidades y logros personales
- Identificar los talentos, cualidades y logros personales de los demás

**Actividades:**

- El profesor guía introduce el tema explicando la importancia de tener talentos y cualidades como persona, los triunfos y logros personales
- El profesor pide a los brigadistas que escriban sus talentos y cualidades como persona, los triunfos y logros más importantes de su vida

- Pide que voluntariamente compartan algo de lo que han escrito a todo el grupo
- Se reparte otra ficha, donde los brigadistas llenarán los datos de los talentos y cualidades personales de los integrantes de su grupo y luego de 5 minutos de grabárselos presentarán a sus compañeros con sus datos relevantes.
- El profesor guía realizará el ejercicio de Autoestima denominado “El camino de mi vida”

**Recursos:**

- Fichas de lectura
- Ficha de trabajo
- Grabadora
- Papelotes
- Marcadores
- Hojas A4

**Taller N. 3****3. Tema: “Desarrollo de los valores: el Amor y la Solidaridad”****Objetivos:**

- Demostrar ternura en la dinámica
- Representar creativamente los valores de el amor y la solidaridad

**Actividades:**

- Dinámica: “Recibiendo y dando afecto”.
- Elaboran un Collage de historias de amor y solidaridad utilizando figuras de periódicos y revistas
- Preparan en grupos el Sociodrama y lo representan
- Recitan el poema en forma grupal o entonan la canción, igualmente en forma grupal
- Plenaria

**Recursos:**

- Fichas impresas
- Hojas A4
- Lapiceros
- Papelotes
- Plumones
- Marcadores

**Taller N. 4****4. Tema: “Desarrollo del valor de la Paz”****Objetivos:**

- Elaborar un discurso sobre la paz
- Analizar imágenes sobre la paz y describirlas tomando en cuenta el contexto de la paz en la institución

**Actividades:**

- Elaboran el cuento en forma grupal y lo leen a todo el auditorio
- Elaboran un discurso sobre la paz y eligen dos oradores por grupo para pronunciar el discurso a todo el auditorio
- Plenaria

**Recursos:**

- Hojas A4
- Lapiceros

**Taller N. 5****5. Tema: “Desarrollo de los valores: el respeto y la responsabilidad”****Objetivo:**

- Asumir actitudes positivas y de liderazgo en el taller

**Actividades:**

- El taller lo desarrollan los brigadistas a un grupo de 50 alumnos del colegio encuestados que están incidiendo en el incumplimiento de estos valores en la casa, en el colegio y en la comunidad.

**Recursos:**

- Medios y materiales requeridos por los brigadistas dos semanas antes del Taller

**Taller N. 6**

**6. Tema: “Desarrollo de los valores: la honradez y la honestidad”**

**Objetivo:**

- Demostrar actitudes positivas y de liderazgo en la elaboración del taller

**Actividades:**

- El taller lo desarrollan los brigadistas a un grupo de 50 alumnos del colegio encuestados que están incidiendo en el incumplimiento de estos valores en la casa, en el colegio y en la comunidad.

**Recursos:**

- Medios y materiales requeridos por los brigadistas dos semanas antes del taller

**Taller N. 7**

**7. Actividades complementarias:**

- “Campeonato de fútbol, denominado “COPA DE LOS VALORES”, donde cada año básico adopte el nombre de un valor para su equipo.”
- “Concurso de power points sobre LOS VALORES”.
- “Concurso de cuentos y poemas relacionados con el valor que cada año básico representa”.
- “Competencias de conocimientos en el área de valores (olimpiadas de valores) de toda la Unidad Educativa”.
- “Concurso de Canto sobre Los Valores con Música Nacional”.

**7.5. Localización y cobertura espacial**

La propuesta de ser aceptada se aplicará en:

Datos de Identificación de la institución

UNIDAD EDUCATIVA BÁSICA: Dra. Ana Rodríguez de Gómez

SOSTENIMIENTO: Fiscal

JORNADA: Vespertina

NIVELES: Inicial, Educación Básica

PARROQUIA: Ximena

CANTON: Guayaquil

PROVINCIA: Guayas

DIRECCIÓN: Av. Galo Plaza Lazo (Guasmo Norte)

La institución atiende a alumnos de un sector urbano marginal.

### **7.6. Población Objetivo**

El proyecto innovador está dirigido a directivos, maestros, alumnos y padres de familia de la Unidad Educativa “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”.

### **7.7. Sostenibilidad de la propuesta**

Para que la presente propuesta sea sostenible, se coordinará en todo momento con la institución del plantel, para que esta a su vez extienda un compromiso con padres de familia, docentes y alumnos involucrados en este proyecto, así como el apoyo de la fundación INTERVIDA.

Los profesores y profesoras de la institución apoyarán el proyecto, de acuerdo al tipo de actividades que se lleven a cabo. Los profesores guías o tutores asesorarán y guiarán la propuesta desde sus inicios hasta el final.

Los alumnos de la institución participarán en las actividades que sean convocados. Los alumnos brigadistas serán capacitados y después promoverán los eventos sobre valores y se convertirán en líderes en la formación en valores. Participan en las brigadas alumnos desde quinto año básico hasta décimo año básico.

### 7.7.1. Recursos Humanos

- Personal docente y administrativo
- Alumnos
- Padres de familia

### 7.7.2. Recursos Tecnológicos

- Computadoras
- Internet
- Multimedia
- Retroproyector

### 7.7.3. Recursos Materiales

- Lapiceros, papelotes, marcadores, periódico mural, hojas A4, copias, impresiones, cinta maskintape, diplomas, pañoletas, escudos

### 7.7.4. Recursos Físicos

- Aulas de clases y coliseo de la institución

### 7.7.5. Recursos Económicos

- Aportes de la Fundación Intervida
- Aporte voluntario de padres de familia
- Presupuesto de la institución

### 7.7.6. Recursos Organizacionales

- Logística de la institución

## 7.8. Presupuesto

<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO BRIGADAS EN DEFENSA DE LOS VALORES</b>	<b>COSTOS</b>
Lapiceros	\$15.00
Papelotes	\$20.00
Marcadores	\$40.00
Periódico mural	\$20.00
Ambientación del proyecto	\$40.00

Gaseosas y sandwiches	\$40.00
Brindis y bocaditos	\$40.00
Hojas a4 cuatro millares	\$20.00
Copias e impresiones(para todo documento)	\$200.00
Cinta maskintape	\$10.00
Diplomas	\$30.00
Pañoletas y escudos (brigadas)	\$100.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$575.00</b>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida y presentación del Taller a cargo del Equipo Responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directora de la Unidad Educativa “Dra. Ana Rodríguez de Gómez”</li> <li>- Profesores tutores</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del taller N. 1 Tema: “La Crisis de Valores”.</li> <li>- Explicación del mapa mental</li> <li>- Desarrollo de los tema ¿Por qué y para qué educar en valores a Brigadas?</li> <li>- Información de los talleres que los brigadistas deben preparar el 13 y 20 de julio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnos brigadistas</li> <li>- Profesores tutores</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de los Grupos de trabajo.</li> <li>- Desarrollo del taller N. 2 Tema: “El valor de la Autoestima”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesores tutores</li> <li>- Alumnos brigadistas</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forman grupos de trabajo.</li> <li>- Desarrollo del taller N. 3 Tema: “El valor del Amor y de la Solidaridad”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesores tutores</li> <li>- Alumnos brigadistas</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del taller N. 4 Tema: “El valor de la Paz”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesores tutores</li> <li>- Alumnos brigadistas</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de taller N. 5 Tema: “Los valores del Respeto y la Responsabilidad”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesores tutores</li> <li>- Alumnos brigadistas</li> </ul>								

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de taller N. 6 Tema: “Los valores de la Honradez y la Honestidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesores tutores</li> <li>- Alumnos brigadistas</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inserción de las normas y lineamientos del presente proyecto en la Reglamento interno y el PEI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesores tutores</li> <li>- Directora de la Unidad Educativa</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurso de afiches y murales para ser pintados en sitios visibles de la comunidad : Participan todos los grados y apoyan los profesores de Lenguaje y Cultura Estética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participan todos los grados y apoyan los profesores de Lenguaje y Cultura Estética</li> <li>- Profesores tutores</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campeonato de fútbol, denominado “COPA DE LOS VALORES”, donde cada año básico adopte el nombre de un valor para su equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesores tutores</li> <li>- Alumnos brigadistas</li> <li>- Profesores integrantes del proyecto</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurso de power points sobre LOS VALORES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesores tutores</li> <li>- Alumnos brigadistas</li> </ul>								

- Concurso de cuentos y poemas relacionados con el valor que cada año básico representa	- Profesores tutores - Alumnos brigadistas								
- Competencias de conocimientos en el área de valores (olimpiadas de valores) de toda la Unidad Educativa.	- Profesores - Alumnos - Directivos - Profesor de Cultura Física								
- Concurso de Canto sobre Los Valores con Música Nacional	- Profesores tutores - Alumnos brigadistas - Profesor de música								
- Evaluación del proyecto	- Profesores integrantes del proyecto - Directora de la unidad educativa								
- Elaboración del informe final del proyecto	- Profesores integrantes del proyecto								

**Elaborado por:** Leonor Pionce Parrales

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### Referencias bibliográficas

#### GUÍAS

- Dirección de postgrado, Instructivo para la elaboración y presentación de Investigación , Univ. Técnica particular de Loja, Loja 2011.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. 2000 Capítulo II (IPE Buenos Aires).
- Mariana Buele Maldonado, Proyecto de Investigación II, Guía Didáctica, UTPL, Loja, 2011.

#### LIBROS

- Abrahan Zaleznik, 2004; Harvard Deusto No. 126
- BASS, Bernard. (1996. pág. 7);“Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Aprendiendo a compartir la visión organizacional” Ediciones dynamics No. 3
- Biblia capítulo 1, Corintios 13
- Cassasus (2005); Problemas de la gestión educativa en América Latina o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B. UNESCO
- Collins JC y Porras J.I.1991; California Management Review vol. 34 pág. 30
- Cortina, A. 2000, La Educación y los Valores. Madrid
- David Isaac (1991); La Educación de las Virtudes Humanas, Décima Edición Española
- Frigerio G; Poggi M. 1996. "El análisis de la institución educativa. Hilos para tejer proyectos". Santillana
- García, A. Pompeya Elvira Y Reyes, C. Bladimir (2001). Metodología de la investigación. Ed. Nueva imagen. México.
- González, TF & Guillén, M. 1995 págs. 401-414; *Journal of Business Ethics*, Vol.78
- Guillermo E. Mora 2002; La educación en valores
- Hernández Sampieri (2004); Metodología De La Investigación. México
- Juarez, J. F. (2001). *La Educación En Valores: Guía Teórica y Práctica* (1Edic. ed.). Venezuela: Paulinas
- Kerlinger F. y Lee H. (2002); Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. México: McGraw Hill Interamericana

- Konosuke , (2002 pág. 111), “Secretos para triunfar en la vida” Merlín Libros, México
- KOTLER ,Philip 1980 pág.83;Marketing, Atlas. Sao Paulo
- López, 1994: 257); Introducción al Cálculo de Probabilidades e Inferencia Estadística. Segunda Edición. Caracas – Venezuela
- Marchesi y Martín (1998, 142-143); Factores responsables de la presión del cambio social sobre los profesores
- Mintzberg y Stoner (1995). 781p Administración 5ta edición.
- Namode Mello, 1992.): “La gestión en la escuela en las nuevas perspectivas de las políticas educativas” Santiago, Chile
- Owens, R (1976); La escuela como organización . Madrid –España
- Robbins ,SP,&Coulter M. 2005. Pág.166; Administración. Ed. Person. Prentice-Hall. México
- Rojas Soriano (2002: 92); “Formación de Investigadores Educativos una propuesta de Investigación”
- Sander Benno (1994); *Gestión educativa y calidad de vida*, en La educación, N 118
- SENLLE, Andrés. 2002. Pág 61; “Calidad y Liderazgo”. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona
- Sylvia Schmelkes, Schmelkes;Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas /
- Colección INTERAMER, ISSN 1021-4666; no. 32
- Theodore Schultz,( 1990 pág. 134). Premio Nobel de Economía; “Recursos Humanos” Ed. Lecturas Selectas, Inglaterra
- Whitaker, 1998: 29. El liderazgo centrado en principios. Trad. Orestes Pantelides.

#### **PÁGINAS WEB**

- *Educando*. Extraído el 18 de junio del 2011 ,15:00, <http://www.educando.edu.do/>
- El Clima Laboral. Extraído el 10 de Agosto del 2011 ,20:00 [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com).
- *Estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación del Ecuador*. Extraído el 26 de junio del 2011 desde <http://estandares.educacion.gob.ec/internas/docs/doc1.pdf>
- Gestión Estratégica Del Factor Humano. (2011, October 06). BuenasTareas.com. Retrieved from

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Estrategica-Del-Factor-Humano/2865098.html>

- *Informe Nacional sobre el Desarrollo de la Educación en el Ecuador. 47º Reunión de la Conferencia Internacional de Educación. CIE.* Extraído el 20 de agosto, 19:00 <http://www.oei.es/quipu/ecuador/ibeecuador.pdf>
- *La calidad requiere liderazgo.* Extraído el 22 de agosto del 2011 desde <http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2011/05/la-calidad-requiere-liderazgo.html>
- *La tarea. Revista de Educación y Cultura de la sección 47 del SNTE.* Extraído el 29 de junio del 2011, 10:00 <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/mmedina18.htm>
- *Padres por la educación.* Extraído el 20 de agosto del 2011, 18:30 <http://padresporlaeducacion.blogspot.com/2009/09/reglamento-de-la-gestion-del-sistema.html>

## 9. APÉNDICES

### 9.1. Apéndice N. 1

Fotografías tomadas en la realización de las encuestas a maestros, estudiantes y padres de familia para el proyecto de investigación grado I



Foto N. 1 Estudiantes realizando la encuesta



Foto N. 2 Estudiantes realizando la encuesta



Foto N. 3 Directivos realizando la entrevista



Foto N. 4 Padres de familia recibiendo instrucciones para realizar la encuesta



Foto N. 5 Valores que se fomentan en la Institución Educativa



Foto N. 6 Directivos con representantes de la Fundación INTERVIDA



Foto N. 7 XXIV JUEGOS DEPORTIVOS 2011



Foto N. 8 Fundación Intervida capacitando a maestros, alumnos y padres de familia



Foto N. 9 Casa Abierta 2011



Foto N. 10 Casa Abierta 2011



Foto N. 11 Celebrando la fundación de Guayaquil

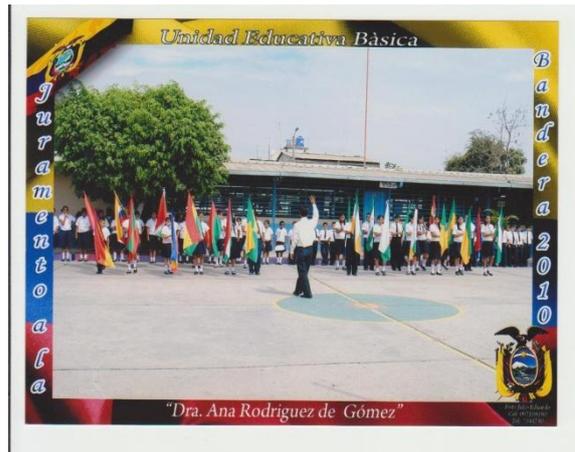


Foto N. 12 Rindiendo homenaje a la bandera

## 9.2. Apéndice N. 2

### 9.3. Apéndice N. 3

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS

**Sr.(a) Gestores Educativos:**

**La presente encuesta ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.**

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( )      Rural ( )

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros (indique cuáles) ( )

.....

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

- a. El número de miembros en la institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la institución ( )
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )
- d. Otros (especifique).....

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

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

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

- a. Director ( )
- b. Rector ( )
- c. Consejo Directivo ( )

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

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

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

Nro.	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:**

Nro.	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:**

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

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

Nro.	Se encuentran en la institución	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			

d.	Técnica (departamentos, equipo docente)			
e.	Otros (¿cuáles?)			

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

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

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

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

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

i. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas

j. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

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

Si ( )                      No ( )

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

a. Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)

b. Plan estratégico (\_\_\_\_)

c. Plan operativo Anual (\_\_\_\_)

**¡Importante!**

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

## ENCUESTA A DOCENTES

**Sr. Profesor:**

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre

2. A veces.

3. Nunca.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento  
educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

### 2. CUESTIONARIO

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las			

formas habituales de la escolarización.			
La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
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.			
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Perfil del encuestado:** Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica y a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato

**Estudiante:**

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

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

**CA** Sí está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**A** Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**D** Si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

#### MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

Orden	Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.			
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.			
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

## 8.4. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

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

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?
2. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
3. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?
5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección y el profesorado?
6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
10. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## 8.5. ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
11.La institución cuenta con el comité central de Padres de familia, donde usted puede formar parte democráticamente .			
12.Las autoridades realizan reuniones de trabajo con los padres de familia.			
13.El director y los docentes aceptan los comentarios y sugerencias de los padres de familia y los consideran al momento de tomar decisiones.			
14.El director es considerado como un recurso humano importante para el proceso de enseñanza dentro de esta institución.			
15.El colectivo docente mantiene estrecha comunicación con los padres de familia.			
16.Está usted conforme con la metodología de trabajo de la institución.			
17.Cree usted que los aprendizajes en valores de sus hijos obtenidos en la institución son útiles para su vida.			
18.El director promueve el liderazgo de otros miembros de la institución.			
19.Cumplen las autoridades con sus funciones demostrando aprecio por los valores universales y siendo un ejemplo para los estudiantes y padres de familia.			
20.El clima institucional de la Unidad Educativa favorece al buen desempeño y desarrollo de las habilidades de su representada /o.			