



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa Ecuador Patria Mía
de la ciudad de Quito, durante el período 2011 – 2012”**

Tesis de Grado

Autor:

Robles Poveda, Johanna Elizabeth

Directora:

Noboa Pérez, Sonia Patricia, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

Certificación

Magister.

Sonia Patricia Noboa Pérez.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa Ecuador Patria Mía de la ciudad de Quito, durante el período 2011 – 2012" realizado por el profesional en formación: Robles Poveda Johanna Elizabeth; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

f).....

Cesión de derechos

Yo, Robles Poveda Johanna Elizabeth, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....

Robles Poveda Johanna Elizabeth

171674100-2

Autoría

Yo, Robles Poveda Johanna Elizabeth, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Robles Poveda Johanna Elizabeth

171674100-2

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo investigativo a mis adorados padres por su apoyo incondicional y constante, ya que con su amor y cariño día a día han impulsado mis ideales hasta que hoy uno de ellos se convierten en una hermosa realidad, a mi abuelita querida que desde el cielo me cuida y me guía, a mis hermanos y amigos quienes compartieron conmigo este camino y siempre estuvieron alentándome con alegría y simpatía, a mis maestros por brindarme sus sabios conocimientos y ayudarme a ser una mejor profesional.

Johanna Robles

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud, principalmente está dirigida a Dios por haberme dado la vida y ser mi guía en este camino, a la noble Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme ascender un peldaño más en mi instrucción académica, y una especial mención a la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía” y a sus autoridades por la apertura brindada en esta labor. Por otro lado no puedo dejar de agradecerle a mi Directora de Tesis, Mgs. Sonia Noboa por su tiempo y dedicación en el presente trabajo investigativo.

A todos ellos mil gracias desde lo más profundo de mi corazón.

Johanna Robles



UNIDAD EDUCATIVA
“ECUADOR PATRIA MIA”
Resolución Ministerial Nº 428 del 16 de Junio de 1999

Quito Ecuador

Quito, 29 de Junio del 2011

CERTIFICADO

Yo, Oswaldo Robles Calderón, Rector de la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía”, certifico que la Ing. ROBLES POVEDA JOHANNA ELIZABETH estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja, está autorizada para que realice el trabajo investigativo de “Gestión, Liderazgo y Valores en el año lectivo 2011 – 2012”, en la institución que regento, para lo cual se le proporcionará a la estudiante toda la información y el material que requiera en su proceso investigativo.

Cabe recalcar que la maestrante se compromete a manejar con prolijidad la información de la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía”, y entregará el resultado al finalizar su estudio.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad y la interesada puede dar uso del presente para lo que creyere conveniente.

Atentamente,



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
Cesión de derechos	III
Autoría.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	IX
RESUMEN EJECUTIVO	X
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. La Gestión Educativa	5
2.2. Liderazgo Educativo.....	14
2.3. Diferencias entre docente y líder.....	21
2.4. Los valores y la educación.....	24
3. METODOLOGÍA	30
3.1. Participantes.....	30
3.2. Materiales e Instrumentos.....	40
3.3. Método y procedimiento	42
4. RESULTADOS	46
4.1. DIAGNÓSTICO.....	46
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores 46	
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	51
4.1.3. El clima escolar y convivencia con valores	54
4.1.4. Análisis FODA	58
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA.....	62
4.2.1. De la encuesta a Directivos.....	62
4.2.2. De la encuesta a Docentes	71
4.2.3. De la encuesta a estudiantes.....	75
4.2.4. De la encuesta a Padres de Familia	78
5. DISCUSIÓN	89
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	97
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	99
8. BIBLIOGRAFÍA	105
9. LINGÜÍSTICA	105
10. APÉNDICES	110

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLA Nro. 1 Personal directivo clasificados por sexo	31
TABLA Nro. 2 Personal directivo clasificado por edad	31
TABLA Nro. 3 Personal directivo clasificados por años de experiencia	32
TABLA Nro. 4 Personal directivo clasificado por títulos académicos	32
TABLA Nro. 5 Personal docente clasificado por sexo	33
TABLA Nro. 6 Personal docente clasificado por edad	34
TABLA Nro. 7 Personal docente clasificado por años de experiencia	34
TABLA Nro. 8 Personal docente clasificado por títulos académicos	35
TABLA Nro. 9 Personal administrativo y de servicios clasificados por sexo	36
TABLA Nro. 10 Personal administrativo y de servicios clasificados por edad	36
TABLA Nro. 11 Personal administrativo y de servicios clasificados por años de experiencia	37
TABLA Nro. 12 Personal administrativo y de servicios clasificados por títulos académicos	37
TABLA Nro. 13 Estudiantes clasificados por sexo	38
TABLA Nro. 14 Estudiantes clasificados por edad	39
TABLA Nro. 15 Estudiantes clasificados por ciclos	40
TABLA Nro. 16 Forma de organización de los equipos de trabajo en la unidad educativa	63
TABLA Nro. 17 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	63
TABLA Nro. 18 Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	64
TABLA Nro. 19 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	64
TABLA Nro. 20 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	65
TABLA Nro. 21 La administración y liderazgo de la unidad educativa promueve	65
TABLA Nro. 22 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	66
TABLA Nro. 23 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	67
TABLA Nro. 24 Organismos que integran la institución	68
TABLA Nro. 25 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	69
TABLA Nro. 26 Los departamentos didácticos y sus acciones	69
TABLA Nro. 27 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	70
TABLA Nro. 28 Material de planificación educativa	71
TABLA Nro. 29 Resultados de la encuesta a docentes	72
TABLA Nro. 30 Resultado de la encuesta a estudiantes	75
TABLA Nro. 31 Resultados de las encuestas a padres de familia	78
Figura 1 Organigrama de la UE EPM	53

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación trata del estudio de la gestión, liderazgo y valores practicados en la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía”, que se encuentra al sur de la ciudad de Quito, brindando su servicio a niños y jóvenes desde el 1er. Año de Educación Básica hasta el Bachillerato en Ciencias Generales.

Los datos que sustentan esta investigación, fueron recopilados mediante encuestas y entrevistas al personal directivo, personal docente, estudiantes y padres de familia del plantel. Además consta un diagnóstico obtenido mediante el análisis de todos los documentos legales facilitados por las autoridades.

Se logró conocer que el Rector es quien regenta la institución delegando las actividades a realizarse a sus integrantes y que, para la toma de decisiones se apoya en los organismos institucionales como son el Consejo Directivo, Junta de Profesores, mostrándose así un liderazgo incluyente y participativo.

Los docentes no hacen mayor hincapié en la práctica de valores al iniciar las clases, por lo que se realizó una propuesta para tratar de desaparecer este problema y conseguir una juventud con buena educación y sobre todo una excelente formación moral.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del liderazgo educativo es un tema que ha tomado mucha importancia en los últimos años, ya sea en los planteles públicos o privados del país. De forma general se cree que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las instituciones y de la educación, es así como en la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía” en sus 23 años de vida institucional se han visto cambios en su nivel gerencial por las necesidades que se han ido presentando, debido a que inicialmente fue jardín de infantes y año tras año ha incrementado sus niveles hasta que se ha consolidado como una unidad educativa que actualmente acoge a los niños(as) y jóvenes del sur de Quito, desde la Educación Básica hasta el Bachillerato en Ciencias Generales.

La gestión en la unidad educativa se fundamenta en cumplir con las leyes y reglamentos estipulados por el gobierno central en cuanto a instituciones particulares se refiere y más de cerca con las respectivas indicaciones impartidas por la Supervisión de la UTE 6, sector al cual pertenece la institución.

La tarea de los directores ha sufrido una serie de cambios, debido a que actualmente no se pueden regir únicamente a cumplir leyes establecidas, sino que deben actuar con su imaginación creadora, visión, deben ser responsables, comunicarse con claridad y coherencia, cumplir las promesas y respetar a todas las personas por su condición humana y de esta manera plantear principios de modo que sean tomados por todos como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de los principios comunes planteados institucionalmente.

La calidad educativa, es sin duda una de las metas más altas que la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía” quiere alcanzar, y para esto se necesitan muchos factores que favorezcan y faciliten el camino para llegar a ella, por lo que es importante demostrar cuán difícil es estar al frente de una institución educativa y las grandes responsabilidades que tiene un director como líder. Así mismo la ardua y hermosa tarea que realizan los docentes al ser líderes y ejemplo en la enseñanza - práctica de valores de toda la niñez y juventud que se educan con ellos.

Los cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la calidad de la educación, lo que conlleva a analizar profundamente la influencia que tiene la toma de decisiones de quienes regentan las instituciones educativas y a ver al liderazgo como un punto de interés central.

Uno de los temas más delicados que está relacionado directamente con la calidad educativa es la gestión y el liderazgo que se ejerce en cada una de las instituciones, debido a que muchos directores escolares dirigen las instituciones con la ayuda de la intuición, los consejos de colegas y supervisores, con lo que no se logra brindar una educación de calidad.

En varias oportunidades se escucha a docentes quejarse de sus directores por desacertadas decisiones; y en algunas ocasiones ya que la institución o en particular su director no considera sus expectativas. El hecho de que un docente no sienta que sus objetivos personales coinciden con los del plantel, implica un menor rendimiento en su trabajo, y esto, sin duda, no favorece a la educación del alumno, ni a la calidad educativa institucional.

Las expectativas que actualmente tiene el gobierno nacional en cuanto al nivel educativo se refiere son muy grandes, por lo que con este estudio se pretende contribuir de alguna manera, analizando el caso particular de la Unidad Educativa "Ecuador Patria Mía", considerando que la calidad debe entenderse como un proceso de mejora continua, en el que cada vez que se asciende, se va por más, esta abarca todas las formas a través de las cuales la educación satisface las necesidades y expectativas de sus estudiantes, padres de familia y el personal docente; por lo que se ha visto necesario mostrar la importancia de realizar una adecuada administración en la institución, desarrollando a sus directores como líderes en la gestión de la institución en forma integral a tono con las exigencias de la sociedad en constante cambio y enmarcada en la realidad nacional.

Debido a que la institución educativa es el entorno donde los agentes educativos interactúan cotidianamente se debe desarrollar una visión administrativa, y estrategias para producir los cambios necesarios y de esta manera lograr una cultura de aprendizaje continuo entre líderes educativos, para fortalecer los valores, las creencias, los conocimientos, las ejecutorias y la creatividad de los líderes en su

labor diaria, ya que su éxito radica en la forma en cómo se organice y como las autoridades asuman el reto de crear una unidad educativa moderna acorde con los tiempos cambiantes.

En esta institución no se han efectuado estudios anteriores acerca de la gestión del liderazgo educativo, por lo que las autoridades han mostrado una excelente predisposición para la realización de los mismos, permitiendo que se elaboren todos los procesos necesarios y las pautas indicadas por la Universidad Técnica Particular de Loja, la misma que asesora todo el proceso investigativo; haciendo hincapié en que las responsabilidades que les conciernen a los rectores y/o directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol.

Los directivos son conscientes que su función de gestión es una actividad sumamente humana, que más allá de sus estudios les interesa su forma de ser en relación con todas las personas que conforman la comunidad educativa, por lo que en la unidad educativa se ha comunicado oportunamente de este estudio a todos los integrantes de la institución, de lo que se ha detectado una buena aceptación de todos los participantes, principalmente en el momento de la realización de las encuestas tanto al personal docente como a los padres de familia y estudiantes de todos los niveles.

Toda la comunidad educativa es consciente de la importancia que tiene el líder educativo en el plantel, ya que todas las actividades, ya sean a nivel técnico – pedagógico, cultural, social o deportivo se ejecutarán de acuerdo a las documentaciones legales planificadas con sus conocimientos y experiencias.

Se llevó a cabo la presente investigación para llegar a conocer acerca de la gestión, liderazgo y valores practicados en la Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”, analizando los documentos legales y los diferentes organismos que la componen.

Se pretende concientizar acerca de la responsabilidad que recae sobre los líderes educativos en la consecución de la misión y visión institucional, ya sean los directivos en la institución o los docentes en el aula.

Observar las actividades y funciones que desempeñan líderes educativos en su gestión, dirección, toma de decisiones y su ejecución, ya que este es un tema muy trascendental en el buen desenvolvimiento de toda la comunidad educativa.

Se aspira ver los valores practicados en el diario vivir institucional, observando las actitudes, creencias, conocimientos de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución.

Finalmente con este trabajo intento fortalecer y estimular los procesos de reflexión crítica en los integrantes de la comunidad educativa sobre las prácticas de gestión y liderazgo institucional y motivar e inspirar a todos para que mediante su lectura llegar a superar barreras que no han permitido desarrollar al máximo sus capacidades de liderazgo dentro y fuera del aula, teniendo siempre presente que una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las destrezas para así llegar a la tan anhelada calidad educativa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. **Concepto.-** Determinando el concepto de gestión educativa de acuerdo a Ruiz (2000), manifiesta que la gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

La opinión de Yauri (2010) acerca de la gestión es que cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo, tal como señala Inés Aguerro, todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

De acuerdo a la Red del Conocimiento Colombia Aprende, se expone que 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.

Es por ello que se puede decir, que la gestión en cualquier ambiente que se desarrolle debe propiciar un ambiente de participación integrada, de manera que todos los actores del proceso se sientan comprometidos con el logro de los fines y propósitos de la institución, ya que desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes.

2.1.2. **Importancia.-** La gestión de cualquier organización es sumamente importante, ya que de aquí parten los pilares fundamentales para un buen desenvolvimiento de todos los elementos de la institución. En este caso particular la gestión de una institución educativa es de vital importancia que se la desarrolle de forma adecuada ya que gracias a este proceso el docente le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

Desde el punto de vista de Ramírez (2005) expone que el concepto de institución educativa como empresa, en su producto como resultado de las actividades relacionadas con la enseñanza, se está introduciendo un nuevo elemento; el conocimiento, cuyo soporte es la inteligencia humana. Así, se tiene que una empresa que utiliza como materia prima al individuo en su rol de alumno, un capital físico y un stock de valores humanos constituido por un cuerpo de profesores o profesionales que generan el conocimiento y un factor humano que corresponde al elemento dinámico de gestión encargado de dirigir e integrar todos los elementos anteriores (p. 15).

Las funciones básicas del docente en el manejo de relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, sirve para impulsar la participación de todos con el proyecto educativo a acometer; el manejo de información que

le permite tener una visión de conjunto de la escuela, facilitándole el diagnóstico y la dirección de la gestión; y la toma de decisiones y autoridad para asignar personas y recursos a las labores y proyectos de la escuela.

Méndez (2010), expone que la buena administración consiste también en poner a las personas adecuadas en los puestos, dar seguimiento y supervisión al plan, ser autocríticos, honestos y tener más acciones que intenciones. Hay que atreverse a innovar. El fracaso mismo de un plan si es bien capitalizado, podrá ser una plataforma de lanzamiento de futuros planes exitosos. La administración es mejorable pues es cíclica, después de la planeación, organización, ejecución y el control, debemos regresar a la planeación, organización ejecución y control mejores que los anteriores.

Según la perspectiva de Aguerrondo (2010), la gestión en el campo educativo, permite establecer un perfil profesional de competencias de las autoridades que podría resumirse en: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de compromiso; liderazgo centrado en el modelaje; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

El rol del Rector o Director es gerenciar el sistema que representa la escuela. Para lo cual, basado en el manejo de la psicología y las teorías de sistema, de la variación y del conocimiento aplican de manera continua y participativa el ciclo Planificar-Ejecutar-Revisar-Actuar. Su aplicación es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, con el objeto de convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, los administrativos y el esfuerzo de innovación pedagógica.

La gestión en la institución ayuda a lograr su excelencia académica, según Aguerro (1996), hay que enfocarse en:

- Crear el deseo de la mejora de las prácticas pedagógicas y de la gestión de la escuela.
- Crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos.
- Proporcionar los medios conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos para hacerlo.
- Realizar, una vez creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas.

Con la gestión institucional, se puede plantear un modelo de dirección de la escuela para lograr convertirla en un centro educativo de excelencia, la misma que:

- Cuenta con insumos, tales como: alumnos con competencias y conocimientos previos, docentes, plan de estudio y el ambiente institucional determinado por la cultura y el clima organizacional que posee.
- Produce como resultados: alumnos que logran aprendizajes significativos y pertinentes, una organización eficaz, eficiente y contextualizada, producto de la innovación, su ensayo y la adecuación de sus prácticas pedagógicas
- Contempla para transformar los insumos en los resultados antes descritos, los pasos o etapas siguientes: generación del compromiso con la transformación, diseño del proyecto a construir, liderazgo y participación en la transformación, evaluación continua del aprendizaje colectivo y potenciación del aprendizaje continuo. (p. 9).

En concordancia con Terán (2009), el proceso de gestión de las instituciones educativas, exige del docente la capacidad para formar equipos de trabajo, el manejo de los procesos de delegación y la toma de decisiones en grupo y el manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, para así poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado y un clima que favorezca la solución de los problemas de la gestión y la innovación pedagógica.

En el proceso de dirección de la institución, la autoridad debe utilizar un conjunto de herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo que le permiten diagnosticar la realidad de la escuela y tomar decisiones sobre los planes y proyectos a acometer, para lograr desarrollar la institución de acuerdo al proyecto común de todos los actores de la comunidad educativa.

Es por eso que la gestión administrativa hace que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas.

2.1.3. Tipos de Gestión

Existen distintos tipos de gestión, entre los cuales podemos mencionar:

- **Gestión Social.-** Consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social, ya que 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. Recuperado de www.definición.de. (2010)
- **Gestión de Proyecto.-** Es el proceso por el cual se planifica, dirige y controla el desarrollo de un sistema aceptable con un costo mínimo y dentro de un período de tiempo específico. Peña (2001).
- **Gestión de Conocimiento.-** (proveniente del inglés *knowledge management*). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. Fuentes (2009). De esta manera, ese conjunto de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **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. Díaz, Mota & Tovar, (2008)
- **Gestión de Procesos.-** La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una

secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. Muzzo (2010).

Por que las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La Mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado consciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

- **Gestión de Calidad.-** Es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal, también puede tomar decisiones. Los principios de la Gestión de Calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia. Universidad Del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea, (2010).

Los principios básicos que definen la Gestión de Calidad son:

- Esforzarse en conocer y cumplir con las necesidades, tanto internas como externas, de los clientes.
 - Analizar procesos para obtener una mejora continua.
 - Establecer equipos de mejora formados por el personal, los cuales conocen el proceso a analizar, y también a sus clientes, que son los que se benefician de sus servicios y productos.
 - Consolidar organizaciones que ofrecen un ambiente libre de temores y culpas hacia los demás, reconociendo los valores de su personal.
-
- **Gestión Administrativa.-** 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. Díaz, Mota & Tovar, (2008).

- **Gestión Gerencial.-** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones. Díaz, Mota & Tovar, (2008).
- **Gestión Financiera.-** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros. Díaz, Mota & Tovar, (2008).
- **Gestión Pública.-** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial. Díaz, Mota & Tovar, (2008).
- **Gestión del Ambiente.-** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida. Díaz, Mota & Tovar, (2008).
- **Gestión Educativa.-** De lo expuesto por Ruiz (2000), la gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. Enfocada en el logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

La gestión educativa consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones a tomarse, se debe definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos, para extraer ventajas a futuro; considerando tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.

Deben estar comprometidos todos los actores institucionales, teniendo claro cuál es el tipo de servicio educativo que se ofrece, y de esta manera se implica la participación de profesores, padres de familia; además se debe tomar en cuenta factores importantes como la administración del tiempo, el uso racional de los

espacios y se esta manera orientar recursos en una dirección en función de unos propósitos.

- **Gestión Escolar.-** Para Ruiz (2000), la gestión escolar corresponde al ámbito institucional e involucra objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. En la gestión escolar las prácticas y acciones comprometen a una unidad educativa para el alcance de sus propósitos. La gestión escolar, está constituida por cuatro áreas de gestión:

- **Gestión Directiva.-** De acuerdo a la Red del Conocimiento Colombia Aprende, la gestión directiva se refiere al como debe ser orientado el establecimiento educativo, por lo que el rector, director y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su institución.

Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.

Esta gestión principalmente se encarga del direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima laboral, el gobierno estudiantil y las relaciones existentes con el entorno.

La gestión directiva con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: La gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.

- **Gestión Pedagógica y Académica.-** Según la Red del Conocimiento Colombia Aprende, la gestión pedagógica y académica es la esencia del trabajo en un establecimiento educativo, debido a que se encarga de tener un control en los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Enfoca su acción para que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

Es responsabilidad de esta gestión 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.

Por lo tanto, 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.

- **Gestión de la comunidad.-** Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos, es decir incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo. Red del Conocimiento Colombia Aprende (2002).

El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

- **Gestión Administrativa y Financiera.-** Es la que se encarga del uso efectivo de los recursos, tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero contable. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco

del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

- **Gestión Institucional.-** Implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares. Ruiz (2000).

2.2. Liderazgo Educativo

- 2.2.1. **Concepto.-** Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. Ortiz (2005).

La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

De acuerdo al artículo de Liderazgo Escolar de la enciclopedia Wikipedia, se tiene que liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad y que el ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora de la institución educativa.

De acuerdo al pensamiento de Tablada (2008) se tiene que un liderazgo educativo, consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. Es imposible construir un

mundo más humano y amoroso, a menos que uno mismo haya conseguido previamente convertirse en alguien sumamente humano y amoroso. De la misma manera, la educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases.

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación y que como destaca Uribe (2009), el liderazgo de directivos y de profesores es un factor clave para convertir a la escuela en una organización con cultura de calidad, pero no debemos dejar de lado un enfoque con visión de ayuda a los demás, ya sean docentes, padres de familia o principalmente a la razón de ser del sistema educativo los estudiantes. Todo líder educativo debe poseer entendimiento, conocimiento, visión, hábitos de pensamiento y acción para averiguar, experimentar y evaluar consecuencias, debe saber crear espacios que estimulen y contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

De acuerdo a Rosales (2000), el líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Es un docente preocupado que se pregunta a favor de quién o de qué estamos educando. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

2.2.2. Tipos

En opinión de Terán (2010), no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen y se agrupan:

- Delegación de funciones.
- Según la relación entre el líder y los seguidores
- Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

Según la Delegación de Funciones:

- **Liderazgo administrativo.-** Mantenimiento de un buen clima de relaciones humanas por la comunicación ágil entre los profesores y por el trabajo en equipo.
- **Liderazgo docente.-** Creación de una visión de la escuela y de la enseñanza que sea coherente, global y compartida.
- **Liderazgo pedagógico.-** Líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus educandos, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por algún docente. Ortiz (2005).

La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución

educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Según la relación entre el líder y los seguidores.

- **Liderazgo dictador.-** Se refiere a la fuerza de sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás, acosta de todos y todo.
- **Liderazgo autocrático.-** El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional.
- **Liderazgo democrático.-** El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- **Liderazgo paternalista.-** Tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- **Liderazgo liberal.-** El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan. Lara (2011)

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- **Liderazgo transaccional.-** Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- **Liderazgo transformacional o carismático.-** El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- **Liderazgo auténtico.-** Es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- **Liderazgo lateral.-** Se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- **Liderazgo en el trabajo.-** En los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. Lara (2011).

2.2.3. Características de los tipos de Liderazgo

- Liderazgo administrativo

- Mantenimiento de un buen clima de relaciones humanas por la comunicación ágil entre los profesores y por el trabajo en equipo.
- Lograr las metas formales de la organización.
- Crecimiento de la capacidad de la organización para mejorar continuamente.
- Asegurar el cumplimiento eficaz de tareas específicas por los miembros de la institución
- Satisfacer mejor las necesidades de los miembros de la organización.
- Dar respuestas más efectivas para alcanzar los retos de la organización
- Escuelas democráticas. Castillo (2005).

- Liderazgo democrático.

- Motivación al profesorado, sobre todo con vistas al aprovechamiento de todas sus posibilidades personales y profesionales.
- Prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine.
- Potencia la discusión del grupo y agradece las distintas opiniones que se vayan generando, cuando se está en la necesidad de resolver un problema.
- Ofrece diversas soluciones, entre las cuales la comunidad debe resolver cuál tiene que ser la solución más apropiada. Por ejemplo, "En un colegio el director del establecimiento se ve enfrentado a diversos problemas en las cuales necesita tomar decisiones para ver la posibilidad de que este colegio siga funcionando de la manera más adecuada posible, ante esta complejidad cita a todos los profesores e inspectores a una reunión de manera urgente y pide que lo ayuden a proponer ideas para así poder tomar la mejor solución posible para resolver el problema que los afecta. López (2002).

- **Liderazgo docente**

- Creación de una visión de la escuela y de la enseñanza que sea coherente, global y compartida.
- Se encarga de emparejar el comportamiento del líder con los estudiantes.
- Procesos expertos para resolver los problemas, como son resolver inquietudes de los estudiantes en el aula. Pérez (2002).

- **Liderazgo pedagógico.**

De acuerdo a la Enciclopedia Wikipedia, las características de liderazgo pedagógico son:

- Los directores de escuelas generalmente son aquellos que tienen estos roles, específicamente.
- Conocimiento experto de los contenidos pedagógicos.
- Realza la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula.
- Busca el crecimiento del desarrollo estudiantil.

2.2.4. Habilidades de un líder educativo

El liderazgo del director es el elemento singular más importante de la eficacia de la escuela. Sin menospreciar los aportes de los profesores, se puede decir que la institución que cuenta con un director eficiente está encaminada a lograr la eficacia. Entre algunas características de los directores eficientes, se puede mencionar que son: lideran con decisión y conocimiento de causa en las situaciones difíciles, disponen de muchos recursos e iniciativas, se guían siempre por objetivos y tienen claridad con respecto a ellos, dan ejemplo de trabajo duro y constante, reconocen la singularidad de cada profesor y apoyan la diversidad de estilos docentes, son flexibles pero no débiles en cuanto al logro de los objetivos educativos, tienen habilidad en conseguir que los profesores asuman el liderazgo que les corresponde, están más ocupados en su liderazgo educativo que administrativo, responden mayoritariamente a lo importante más que a lo urgente. Dávalos (1999).

Además tienen la capacidad de resolución de problemas, siendo quizás esta una de las actividades más utilizada, debido a que abordan los problemas analizando las causas y efectos dados para buscar la respectiva solución.

Saben involucrar a todos en el análisis de los problemas, su solución y en la toma de decisiones, lo cual supone que el problema se asume de forma compartida y se establece un compromiso de buscarle una solución.

Un buen líder educativo tiene habilidades sociales, con lo que logra mantener relaciones de amistad, sin perder su liderazgo y autoridad, para lograr la cooperación de maestros, padres y alumnos. De acuerdo a Ortiz (2005) debe tener desarrollado los valores de empatía y escuchar a los integrantes de la comunidad educativa, para poder identificar la voluntad del grupo y comprender también lo que ellos necesitan.

2.3. Diferencias entre docente y líder

El papel que deben desempeñar los mandos de una empresa ha cambiado mucho en los últimos años. Los profesionales que componen la empresa no pueden seguir dirigiéndose de una manera clásica si pretendemos obtener cada vez mejores resultados y acercarnos a la excelencia empresarial.

Según Ortiz (2005), el mando clásico se caracteriza básicamente en ser un gestor. Se centra en la eficacia (no en la eficiencia), no toma iniciativas, tiene una visión "miope" de la empresa, no consume energía en forma de riesgo ni promueve la mejora continua y teme que las cosas se salgan de las normas preestablecidas.

El líder que se necesita en las empresas y en los grupos de trabajo en la actualidad se caracteriza por tender hacia una visión más general y hacia la polivalencia, analiza los problemas y situaciones y toma decisiones de forma rápida, tiende hacia la eficiencia sin preocuparle mucho el corto plazo, se centra en las personas, fomenta las iniciativas de las personas de su equipo, aporta energía y arriesga para obtener resultados, y acepta todo aquellas ideas coherentes que puedan servir para alcanzar los objetivos propuestos.

Es difícil encontrar una persona que reúna todos los requisitos expuestos. Las personas que se dedican a coordinar grupos deben detenerse y examinar aquellos puntos en los que deben mejorar. Está claro que no todo el mundo ha nacido para ser líder, pero tampoco es menos cierto que muchos líderes

de hoy se han hecho líderes a base de autoreflexión y trabajo. Los autores no se ponen de acuerdo en esta última cuestión, ¿los líderes nacen o se hacen?, pienso que es un poco las dos cosas.

Los directores están ahí para crear orden, mientras que los líderes deben producir cambio.

Los directores deben:

- Crear planes, planificar y presupuestar: poner orden, eliminar riesgos, velar por el corto plazo, hacer razonamientos deductivos
- Organizar y asignar personal: toma de decisiones centrados en trabajos especializados dentro de una estructura formal para cumplir resultados
- Estabilizar, controlar y resolver problemas: dosificar energías y intentar evitar los malos resultados para estabilizar

Los líderes deben:

- Establecer direcciones (visión): implica ruptura, adoptar riesgos, ver a largo plazo y usar razonamientos inductivos
- Involucrar: es un proceso de comunicación para empuja a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso
- Motivar: transmitir energía e intentar que las cosas mejoren

De acuerdo a Rosales (2010), como otras diferencias entre ser un director y ser un líder, se puede enlistar:

- Para el Director, la autoridad es un privilegio de mando y para el Líder un privilegio de Servicio. El Director ordena: " Aquí mando yo", el Líder: "Aquí sirvo yo". El director empuja al grupo y el Líder va al frente comprometiéndose con sus acciones.
- El Director existe por la autoridad, el Líder por la buena voluntad. El Director necesita imponerse con argumentos extensos, el Líder con ejemplos entrañables.

- El Director inspira miedo, se le teme, se le sonríe de frente y se le critica de espalda. El Líder inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y cuando est  presente, fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es Director. Si lo amas es un Líder.
- El Director busca al culpable cuando hay un error. El que la hace la paga. Sanciona, castiga, reprende, cree arreglar el mundo con un grito o con una infracción. El Líder jams apaga una llama encendida, corrige pero comprende, no busca las fallas por placer, sino para rehabilitar al caído.
- El Director asigna los deberes, ordena a cada quien lo que tiene que hacer, mientras contempla desde su lugar cómo se le obedece. El Líder da el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar.
- El Director hace del trabajo una carga, el Líder un privilegio. Los que tienen un Líder, pueden cansarse más no fastidiarse, porque el Líder transmite la alegría de vivir y de trabajar.
- El Director sabe cómo se hacen las cosas, el Líder enseña cómo deben hacerse. Uno se guarda el secreto del éxito, el otro capacita permanentemente, para que la gente pueda hacer las cosas con eficacia.
- El Director maneja a la gente, el Líder la prepara. El Director masifica a las personas convirtiéndolas en números o fichas. El Líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Respeto la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.
- El Director dice, "vaya", el Líder "vayamos". El Líder promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma a otros Líderes, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula planes con objetivos claros y concretos, motiva, supervisa y difunde el ideal de una esperanza viva y una alegría contagiosa.
- El Director llega a tiempo, el Líder llega adelantado. "Un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los seguidores" el que inspira, el que no se contenta con lo posible sino con lo imposible.

2.4. Los valores y la educación

De acuerdo a lo expuesto por Ballester (2009), se entiende por valores los contenidos de aprendizaje, referidos a creencias sobre aquello que se considera deseable, y principios normativos de conducta que provocan determinadas actitudes.

Toda educación, pero sobre todo la destinada a los niños y los jóvenes, mira necesariamente hacia el futuro, pues tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. Mirar el futuro siempre ha resultado una tarea difícil para los educadores, pues les exige ejercicios prospectivos que, no pueden ser únicamente orientados a lo científico, sino también a la formación del ser como persona íntegra con aprendizajes y práctica de valores.

Es inevitable que en esta etapa de globalización se produzcan conflictos de valores por la preponderancia de las máquinas ante los hombres, en este mundo es importante reconstruir los valores culturales locales para luego construir los valores globales, esta relación constituye el esquema conceptual para el área de enseñanza de valores, como se ve es estructurado, coherente y adecuado a los tiempos (currículo).

Otro de los problemas que es notorio es que a los educadores parece faltarle el discurso para expresar sus ideas sobre valores, porque como sabemos los valores se encuentran en todas las áreas curriculares y no se considera necesario ocuparse de ella en una disciplina específica, es decir, existe un inadecuado conocimiento teórico del tema. En nuestra sociedad como se puede ver hay una tendencia al vacío moral.

Chavarría (2007) explica que la educación en valores, es tarea de toda la vida, se opera desde diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano. (p. 68).

Es decir que los valores son líneas de acción que tenemos como personas ante determinadas situaciones y con estos debemos tomar las decisiones en todos los aspectos de nuestra vida, ya sea en el hogar o en la escuela, mostrando así nuestra forma de vivir y la educación que tenemos.

Es lamentable palpar que actualmente los padres de familia tratan de delegar muchas responsabilidades a la escuela en cuanto a comportamiento de sus representados se refiere, olvidándose que los valores que recibe inicialmente todo ser humano es en su hogar para posteriormente ir forjándose su camino en la escuela, donde se pretende que los estudiantes puedan convivir en sociedad en un entorno de respeto, solidaridad y participación en la sociedad.

Si bien es cierto, los docentes son los encargados de afianzar y/o enseñar valores a sus estudiantes, debido a que este es un aspecto muy importante para lograr una sociedad justa y equitativa, por lo que si no se la da como materia del pensum de estudios, todos los docentes deberían dedicar su debido tiempo a esta enseñanza y sobre todo tener muy presente que se educa con el ejemplo.

Según Chavarría (2007) la educación en valores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa, por lo que debe ser considerada con la debida seriedad que no puede ser dejado de menos y así se tendrá un mejor alumno, beneficiándose él mismo, la familia, la institución en la que se eduque y a la sociedad en general.

La educación en valores es una tarea que conlleva trabajo arduo y perseverante, si se inicia jamás debe pensar en detenerse, pues siempre podemos aspirar a llegar a más. Chavarría (2007), los valores dan sentido a la vida de los seres humanos educados, con lo que se llega a ser personas realizadas. Esta educación es tan importante actualmente, ya que estamos en un mundo cambiante en el que principalmente los jóvenes son muy influenciados por lo que viven solo de momentos en una supuesta felicidad y libertad, fundamentadas en las tendencias o lo que esté de moda.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; otros que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también hay quien dice que el problema está en la existencia de multivariación de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos Arana y Batista (2003), principalmente con los niños y jóvenes dejándose envolver por la propaganda y el mal uso de la tecnología en este mundo de globalización, sin tener claro su verdadera personalidad y los objetivos que desearía llegar a cumplir.

En la escuela inicialmente se debe tratar de concientizar en los educandos los valores éticos, que de acuerdo a lo expuesto por Guillén (2006), los valores éticos son aquellos aspectos del comportamiento y la realidad humana que son estimados en positivo por su contribución al bien de las personas en sentido ético, y no exclusivamente en sentido útil o agradable, y por su propia valía para el desarrollo de la persona, son valorados positivamente. (p. 350).

La educación para el cambio requiere que los estudiantes tengan una conciencia crítica de la realidad social, ya que actualmente se presenta un conflicto entre el ser y el deber ser, derivado en el hacer y saber hacer, por lo que no se puede crear un verdadero cambio de la realidad nacional que deseamos transformarla eficazmente con la guía del docente, para que el alumno tenga una verdadera reflexión y que esté en la capacidad de discernir entre lo que le conviene o no, de lo contrario la educación en valores puede fracasar cuando no se llega a una reflexión clara y se debilitará el objetivo de la educación.

Cuando juzgamos un acto a un estudiante, solemos afirmar que es ético o no ético y en tal caso entendemos por ética el conocimiento de lo que está bien o mal. Las acciones siempre están enmarcadas por una serie de principios y valores imprescindibles, a saber: la honestidad, la integridad, el compromiso, la responsabilidad, una conducta intachable, la dedicación, el respeto, la excelencia. Al mismo tiempo es importante no perder de vista que las relaciones particulares, mediante las cuales se vincula el individuo con la sociedad, se basan sobre todo en la necesidad, la gratitud, la utilidad, la cooperación y la unión.

Generalmente desde la educación inicial se pretende que los educandos aprendan y desarrollen los valores que se que se consideran importantes y que se deben de fomentar, valores como: la Libertad, la Justicia, la Equidad, la Fraternidad, la Dignidad humana (que contempla el desarrollo integral del individuo e incluye dentro de la misma el ejercicio pleno de las capacidades humanas, conocimiento y respeto por los derechos humanos, la salud, el deporte, la creación artística, entre otras).

2.4.1. Clases de Valores

Cou (2006), manifiesta que se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano.

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito. Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

Según Guillén (2006), para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:

- **Valores infrahumanos.**- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.

- **Valores humanos inframorales.-** Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.
- **Valores Instrumentales.-** Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.
- **Valores Terminales.-** Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

2.4.2. Características de los valores

De acuerdo con lo expuesto por Garay, Lizano, Marañón, Morales & Palacios (2004), entre las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- **Independientes e inmutables.-** Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.
- **Absolutos.-** Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- **Inagotables.-** No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.
- **Objetivos.-** Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.
- **Subjetivos.-** Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses.

2.4.3. Riesgos de la Educación en Valores

De lo expuesto por Garay, L., et al. (2004), en la educación por valores se puede tener los siguientes riesgos:

- Convertirse en moda; quiere decir que se tome como algo pasajero y no para toda la vida.
- Incongruencia entre el decir y el hacer; cuando un profesor explica correctamente los valores y en la práctica no lo hace patente y realiza lo contrario.
- Intelectualización de los valores. La enseñanza no debe quedarse en el papel sino hay que conocerlos para vivirlo y ponerlo en práctica.
- Entorno adverso y contradictorio. Algunas veces lo que propone la escuela no guarda relación con la realidad que se vive en las familias y en los medios de información, esto puede provocar en la persona un sentimiento de frustración.

2.4.4. Los Valores en el Currículo.

La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores deben estar definidos en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos.

Más concretamente los valores se hacen presentes en el aula mediante los temas transversales, estos temas transversales van a responder a realidades o necesidades que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad, como hechos dicho los temas transversales es una propuesta curricular concreta (Garay, L., et al.,2004).

En el diseño curricular, la educación en valores se encuentra en los objetivos de enseñanza generales, esta educación es abierta y flexible, es abierta porque cada profesor en su plantel la define y una vez tomada la decisión debe ir en el PEI de la institución.

3. METODOLOGÍA

La Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”, tiene 23 años de vida institucional, la misma que se inició únicamente con el Jardín de Infantes creado en 1988, y cada año ha ido creciendo hasta completar toda la sección primaria; de igual manera inició con el Ciclo Básico hasta completar todos los años de la sección secundaria. Actualmente la institución brinda educación a los niños(as) y jóvenes del sur de Quito, desde la Educación Básica hasta el Bachillerato en Ciencias Generales.

El sostenimiento de la institución es de tipo particular, trabajando en la jornada matutina con el modelo educativo del Constructivismo, para que de esta manera los estudiantes construyan nuevas ideas y conceptos basados en sus conocimientos previos.

3.1. Participantes

La población de la Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”, no es muy numerosa, ya que es una institución pequeña que cuenta con 3 directivos, 16 profesores y 5 personas pertenecientes al área administrativa y de servicio. Además tiene una población de 203 estudiantes distribuidos en los diferentes años de Educación Básica (1ro. a 10mo. año) y en el Bachillerato.

En vista de la cantidad de participantes existentes, se considerará a todos los directivos, profesores y pertenecientes al área administrativa y de servicio como muestra para esta investigación; en cuanto a estudiantes se ha considerado una muestra de 90 estudiantes entre los diferentes años.

De los Directivos

Para las tablas realizadas a continuación se consideró a los tres directivos con los que cuenta la Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”, que son: Rector, Vicerrectora y Directora de Educación Básica. De los mismos que se obtuvo la siguiente información:

TABLA Nro. 1**PERSONAL DIRECTIVO CLASIFICADOS POR SEXO**

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	2	66,7
Masculino	1	33,3
Total	3	100

FUENTE.- Encuestas realizadas

ELABORACIÓN: Johanna Robles

Podemos observar que el mayor porcentaje del personal directivo pertenece al sexo femenino con el 66,7%, dejando el 33,3% al personal masculino.

TABLA Nro. 2**PERSONAL DIRECTIVO CLASIFICADOS POR EDAD**

EDAD (años cumplidos)	Frecuencia (f)	%
25 – 30	0	0
31 – 35	0	0
36 – 40	0	0
41 – 45	0	0
46 – 50	0	0
51 – 55	1	33,3
56 – 60	0	0
60 y más	2	66,7
Total	3	100

FUENTE.- Encuestas realizadas

ELABORACIÓN: Johanna Robles

Se puede observar que la mayoría del personal directivo sobrepasan los 60 años de edad que corresponde al 66,7% y el 33,3% está entre los 51 y 55 años.

TABLA Nro. 3**PERSONAL DIRECTIVO CLASIFICADOS POR AÑOS DE EXPERIENCIA**

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
10 – 15	0	0
15 – 20	0	0
20 – 25	1	33,3
25 – 30	0	0
35 – 40	1	33,3
45 – 50	1	33,3
Total	3	100

FUENTE.- Proyecto Educativo Institucional

ELABORACIÓN: Johanna Robles

De acuerdo a los resultados de los años de experiencia de los directivos de la institución, se observó que están en la misma proporción que es el 33,3% para la experiencia de 20-25, 35-40 y 45-50 años, explicando que los años de experiencia de los directivos no son únicamente como tales, sino se está considerado desde que se iniciaron en la labor docente.

TABLA Nro. 4**PERSONAL DIRECTIVO CLASIFICADOS POR TÍTULOS ACADÉMICOS**

Títulos Académicos	Frecuencia (f)	%
Bachiller	0	0
De Instituto Pedagógico	0	0
De tercer nivel	3	100
De cuarto nivel	0	0
Total	3	100

FUENTE.- Proyecto Educativo Institucional

ELABORACIÓN: Johanna Robles

Según muestra la tabla de nivel educativo, se concluye que todos los directivos del plantel tienen título de tercer nivel, esto es en un 100%.

Del Personal Docente

Para las tablas realizadas a continuación se consideró a los 16 profesores con los que cuenta la Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”, que cubren todos los años Educación Básica, con sus respectivos profesores de materias especiales; y todos los profesores dedicados a la enseñanza en el Bachillerato en Ciencias General. Entre los cuales están los cuatro Jefes de las Áreas de estudio.

Se obtuvo la siguiente información:

TABLA Nro. 5

PERSONAL DOCENTE CLASIFICADOS POR SEXO

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	10	62,5
Masculino	6	37,5
Total	16	100

FUENTE.- Encuestas realizadas

ELABORACIÓN: Johanna Robles

El personal docente en la UEEPM en su mayoría son mujeres, ya que representan el 62,5%, dejando al personal masculino con un 37,5%

TABLA Nro. 6

PERSONAL DOCENTE CLASIFICADOS POR EDAD

EDAD (años cumplidos)	Frecuencia (f)	%
25 – 30	5	31,3
31 – 35	5	31,3
36 – 40	2	12,5
41 – 45	0	0
46 – 50	3	18,8
51 – 55	0	0
56 – 60	0	0
60 y más	1	6,3
Total	16	100

FUENTE.- Encuestas realizadas

ELABORACIÓN: Johanna Robles

Las edades del personal docente en promedio oscila entre los 25 y 35 años de edad, ya que representa al porcentaje del 31,3 en los dos rangos, dejando a los que tienen entre 36 y 40 años con un 12,5% y a los de 46 a 50 años con un 18,8%. Dejando apenas con un 6,25% al personal de 60-70 años.

TABLA Nro. 7

PERSONAL DOCENTE CLASIFICADOS POR AÑOS DE EXPERIENCIA

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
0 – 5	5	31,3
5 – 10	5	31,3
10 – 15	5	31,3
15 – 20	0	0
20 - 25	0	0
25 – 30	1	6,3
Total	16	100

FUENTE.- Proyecto Educativo Institucional

ELABORACIÓN: Johanna Robles

Según los años de experiencia se observa un porcentaje equitativo entre los rangos desde 0 hasta 15 años correspondiente al 31,3%, y apenas el 6,3% del personal docente tiene más de 25 años de experiencia.

TABLA Nro. 8

PERSONAL DOCENTE CLASIFICADOS POR TÍTULOS ACADÉMICOS

Títulos Académicos	Frecuencia (f)	%
Bachiller	0	0
De Instituto Pedagógico	2	12,5
De tercer nivel	13	81,3
De cuarto nivel	1	6,3
Total	16	100

FUENTE.- Proyecto Educativo Institucional

ELABORACIÓN: Johanna Robles

La mayoría del personal docente de la institución tienen su título universitario de 3er nivel correspondiente al 81,3%, seguido de los docentes graduados en instituto pedagógico que representan el 12,5% y un cuarto nivel correspondiente al 6,3%.

Del Personal administrativo y de servicios

La Unidad Educativa "ECUADOR PATRIA MÍA", tiene 5 personas dedicadas al área administrativa y de servicios, 3 de ellos dan atención a estudiantes y padres de familia como es: Inspector, Secretaria-Orientadora y Médico de la Institución. Las otras 2 personas están encargadas del servicio de bar y aseo.

De los que se obtuvo la siguiente información:

TABLA Nro. 9**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS CLASIFICADOS POR SEXO**

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	3	60
Masculino	2	40
Total	5	100

FUENTE.- Encuestas realizadas

ELABORACIÓN: Johanna Robles

Según los resultados obtenidos, la mayoría de personal administrativo es de sexo femenino, mostrándose con un 60% y el personal masculino corresponde al 40%

TABLA Nro. 10**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS CLASIFICADOS POR EDAD**

EDAD (años cumplidos)	Frecuencia (f)	%
20 – 30	0	0
30 – 40	3	60
40 – 50	2	40
50 – 60	0	0
60 – 70	0	0
Total	5	100

FUENTE.- Encuestas realizadas

ELABORACIÓN: Johanna Robles

La mayoría del personal administrativo y de servicios tienen una edad entre los 30 y 40 años, correspondientes al 60%, dejando el 40% para las personas entre los 40 y 50 años de edad.

TABLA Nro. 11**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS****CLASIFICADOS POR AÑOS DE EXPERIENCIA**

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
0 – 5	1	20
5 – 10	1	20
10 – 15	3	60
15 – 20	0	0
20 - 25	0	0
25 – 30	0	0
Total	5	100

FUENTE.- Proyecto Educativo Institucional

ELABORACIÓN: Johanna Robles

La mayoría del personal tiene entre 10 y 15 años de experiencia correspondiente al 60%, mientras que se reparten 20% entre los rangos de 0-5 y 5-10 años de experiencia.

TABLA Nro. 12**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS****CLASIFICADOS POR TÍTULOS ACADÉMICOS**

Títulos Académicos	Frecuencia (f)	%
Bachiller	2	40
De Instituto Pedagógico	0	0
De tercer nivel	3	60
De cuarto nivel	0	0
Total	5	100

FUENTE.- Proyecto Educativo Institucional

ELABORACIÓN: Johanna Robles

El personal administrativo y de servicio de la institución, predomina el universitario de 3er. nivel con un 60%, mientras que el 40% corresponde al personal que son Bachilleres.

De los estudiantes

La Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”, para el presente año lectivo (2011 – 2012), tiene una población total de 203 estudiantes distribuidos desde el 1er. Año de Educación Básica, hasta el 3er. año de Bachillerato, por lo que para los estudios respectivos se ha considerado una muestra de 90 estudiantes que están matriculados desde el 5to año de Educación Básica hasta el 3er Año de Bachillerato, y se obtuvo la siguiente información:

TABLA Nro. 13

ESTUDIANTES CLASIFICADOS POR SEXO

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	30	33,3
Masculino	60	66,7
Total	90	100

FUENTE.- Libro de Matriculas

ELABORACIÓN: Johanna Robles

La mayoría de la población estudiantil es de sexo masculino, que corresponden al 66,7% de la muestra tomada, mientras que el 33,3% es de la población estudiantil femenino

TABLA Nro. 14**ESTUDIANTES CLASIFICADOS POR EDAD**

EDAD (años cumplidos)	Frecuencia (f)	%
7 – 10	12	13,3
10 – 13	27	30
13 – 15	14	15,6
15 - 18	33	36,7
18 - 21	4	4,4
Total	90	100

FUENTE.- Encuestas realizadas

ELABORACIÓN: Johanna Robles

De la población estudiantil se observa que la mayoría está entre los 15 y 18 años de edad, mostrándose un 36,7%, ya que la mayoría de la muestra corresponden al colegio, sin embargo de niños entre 7 y 10 años de edad hay el 13,3%, y los otros grupos de la escuela básica entre 10 y 13 años es el 30%, y entre 13 y 15 corresponde el 15,6%. También se ve un grupo muy pequeño de los más adultos de toda la población estudiantil que tienen entre 18 y 21 años representan el 4,4%

Se consideró pertinente hacer una distribución por ciclos, debido a que la muestra es de estudiantes que están en 5to. Año de Educación Básica, hasta el 3er. Año de Bachillerato; y en la institución únicamente existe el Bachillerato en Ciencias Generales.

De este estudio, se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA Nro. 15

ESTUDIANTES CLASIFICADOS POR CICLOS

Ciclo	Frecuencia (f)	%
Educación Básica	52	57,8
Bachillerato Ciencias G.	38	42,2
Total	90	100

FUENTE.- Libro de Matriculas

ELABORACIÓN: Johanna Robles

La muestra tomada corresponde la mayoría de estudiantes al ciclo de Educación Básica al que le equivale el 57,8% y del Bachillerato que dan el 42,2%

3.2. Materiales e Instrumentos

Para la ejecución de este trabajo investigativo, los materiales que se utilizaron fueron la Guía de Proyecto de Investigación II, la misma que por su contenido permitió enfocar y ampliar temas de realización de proyectos educativos; además que la Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”, facilitó sus documentos legales como son: Plan Estratégico, Proyecto Educativo Institucional, Plan Operativo Anual, Reglamento Interno, Manual de Convivencia, material que permitió obtener información y datos sobre la realidad de dicha Institución, al mismo tiempo para plasmar los resultados obtenidos en la investigación en impresiones y consultas se utilizó papel bond y suministros de oficina en general.

Dentro de las herramientas tecnológicas utilizadas están la computadora personal, el servicio de Internet y los dispositivos de almacenamiento de información como son (flash memory, CD's). Además se utilizó una cámara fotográfica con la cual se captó las imágenes de los participantes de esta investigación mientras realizaban sus encuestas y entrevista.

Los instrumentos que se han empleado para la recolección de información son: la observación de la problemática situacional de la institución en la actualidad, además de entrevistas a directivos, encuestas entregadas a directivos, docentes, padres de familia, y alumnos, para posteriormente revisar y analizar el material documental en cuanto a la información referida a planes y proyectos que la Unidad Educativa posee.

La observación es un instrumento muy importante, ya que ha permitido ver y estudiar las características y comportamiento de todos y cada uno de los participantes de la comunidad educativa dentro del entorno y horario de clases. Permite tener una visión global de la gestión y los valores practicados en el diario vivir de la institución. Esta es una observación participativa, ya que se forma parte del fenómeno estudiado y permite conocer más de cerca las características, conducta y desenvolvimiento de los participantes en su medio ambiente.

La entrevista a los directivos es una recopilación verbal, realizada a los directivos de la Unidad Educativa "ECUADOR PATRIA MÍA", sobre la forma de cómo está administrada la institución en sus diferentes aspectos. Es un gran soporte para tener una visión general y poder realizar una encuesta a futuro con preguntas más puntuales para lograr el objetivo de la investigación.

Las encuestas son instrumentos aplicados para recopilación de opiniones de toda la comunidad educativa consideradas en la muestra, las mismas que constan de dos partes, en las que hay preguntas claras y concretas que en la primera parte tienen tres o cuatro opciones de respuesta, y en la segunda parte hay preguntas con escalas de Siempre, A veces o Nunca, con el propósito de aclarar la información obtenida en la entrevista.

La revisión de la documentación legal de la Unidad Educativa "ECUADOR PATRIA MÍA" existente como son: el Plan Estratégico, Proyecto Educativo Institucional, Plan Operativo Anual, Reglamento Interno, Manual de Convivencia, ha permitido conocer el estado de la administración que se realiza en la institución, y más información desde su historia.

3.3. Método y procedimiento

La investigación realizada es de tipo aplicada y descriptiva, por su propósito que es conocer y describir la administración, liderazgo y los valores practicados en el diario vivir de los integrantes de la Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”.

De acuerdo a lo expuesto por Mcmillan, J. & Schumacher, S. (2003), la investigación aplicada o también conocida como práctica o empírica, se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última.

Investigación Descriptiva. También llamada investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

Consiste, en responder a las siguientes cuestiones como el ¿Qué es? lo cual nos permite definir claramente el tema a investigar. ¿Cómo es? permitiéndonos establecer con facilidad todos los materiales e instrumentos a utilizar en el proceso. ¿Dónde es? clarificando desde el inicio de la investigación el lugar preciso a investigar. ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas? Que efectivamente en toda institución educativa aplica el hecho de que las partes a investigarse están relacionadas porque forman un todo que es la comunidad educativa. ¿Cuánto? Que nos permite definir exactamente la muestra a tomar. Mcmillan, J. & Schumacher, S. (2003).

Se inició la investigación descriptiva realizando una entrevista al Sr. Rector de la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía” para diagnosticar la factibilidad de ejecutarla y conocer las características de los elementos que se investigaron, entendiendo la situación que tiene la institución y obteniendo una visión más clara de las conclusiones a las que se pudo llegar.

Una vez aprobada la ejecución de la investigación, se procedió a la obtención de los datos que por la clase de medios utilizados, esta investigación es: documental y de campo.

La investigación documental es la que se realizó, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier índole, a la cual podemos llamarla investigación archivística que se basa en documentos que se encuentran en los archivos de la institución, como los legales que son: el Plan Estratégico, Proyecto Educativo Institucional, Plan Operativo Anual, Reglamento Interno, Manual de Convivencia; y también documentos no formales como volantes, comunicaciones, etc.

Por lo que se solicitó a las autoridades de la institución todos los documentos antes descritos y se realizó un informe del diagnóstico de cada uno de los documentos legales, cuyo resultado se encuentra plasmado en la parte 4 de la presente investigación. Para complementar toda la información necesaria, se ejecutó una investigación de campo que se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones que a su vez está acompañada del método estadístico que es el proceso que sigue la estadística descriptiva para el estudio de una cierta población.

Los pasos que se debe seguir son: selección de caracteres dignos de ser estudiados, mediante encuesta o medición, obtención del valor de cada individuo en los caracteres seleccionados, elaboración de tablas de frecuencias, mediante la adecuada clasificación de los individuos dentro de cada carácter, representación gráfica de los resultados (elaboración de gráficas estadísticas). Obtención de parámetros estadísticos, números que sintetizan los aspectos más relevantes de una distribución estadística. Este método nos permite toda la recolección de datos, el ordenamiento, la presentación de los mismos en tabla o como gráfico estadístico, ya sea esto datos cuantitativos o cualitativos.

Fundamentados en este método se realizaron encuestas a los diferentes grupos de la comunidad educativa como son directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Los instrumentos se aplicaron en la institución, previa convocatoria a cada integrante de la comunidad educativa. Los tres directivos acudieron a la Dirección de la Educación Básica y se ejecutaron las encuestas sin ningún inconveniente y se les anticipó que se les realizará una entrevista personal acerca de las actividades que realiza según función que desempeña, para la cual también mostraron una buena actitud y predisposición.

A los 16 docentes se los convocó en dos grupos diferentes, ya que trabajan en dos edificaciones diferentes, se reunieron en la sala de profesores respectiva, se les explicó el fin de las mismas, se les entregó los instrumentos de evaluación y llenaron las encuestas sin ningún inconveniente.

A los estudiantes se los encuestó en cada una de sus aulas con previa autorización de los directivos y docentes, los años escogidos como muestra fueron 5to., 7mo., 10mo. Años de Educación Básica y el 2do. Año de Bachillerato en Ciencias Generales. De forma similar se les explicó el objetivo de las encuestas y se procedió a entregarlas. Los estudiantes un poco más inquietos realizaban más preguntas al iniciar las encuestas, pero con una pequeña explicación las llenaron sin problemas. Los pequeños de 5to y 7mo año tenían más preguntas debido a que no han participado en estos eventos anteriormente.

Con la convocatoria a los padres de familia no se tuvo el éxito esperado, debido a que se convocó a 55, pero únicamente se contó con la presencia de 40. La reunión fue en el Salón de Actos, se explicó la finalidad de las encuestas, se les entregó los instrumentos de evaluación y algunos realizaron preguntas que se contestó al momento y llenaron las encuestas.

Todos los formatos de las encuestas aplicadas a cada uno de los grupos antes mencionados, se encuentran en los apéndices del presente documento.

Con todas las encuestas realizadas se ejecutó todo el proceso estadístico, por lo que se procedió a la tabulación de las mismas, mostrándose sus resultados tanto en datos cualitativos como cuantitativos en las tablas elaboradas en la sección 4.2 de este documento. Adicionalmente se realizaron entrevistas a los tres directivos, cuyas respuestas se muestran en el apartado 4.2.5.

El método analítico que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías Dawn, A. (1944). Por lo que en esta investigación inicialmente se tenía a la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía” como un todo a servicio de la sociedad y posteriormente se hizo el análisis de cada uno de sus participantes como son los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia con los diferentes resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

El método hermenéutico es el estudio de la coherencia interna de los textos, por lo que se lo aplicó mientras se realizó el análisis de todos los documentos solicitados y los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas.

El método inductivo que permite obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares. Gracias a este apartado se pudo sacar las conclusiones de la presente investigación.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. El Manual de Funciones de la organización

Este documento, permite organizar el desempeño de los integrantes de la institución a fin de mejorar la prestación del servicio educativo, y gracias a este se logra establecer claramente que la estructura administrativa de la institución es el conjunto de los elementos de la unidad educativa y qué interrelaciones deben darse entre ellos para el logro de los objetivos.

Todos las partes que conforman la comunidad educativa saben qué es lo que deben hacer y cuándo para tener un desempeño correcto en la institución. Ya que se muestra cuáles son los deberes y funciones en forma detallada de cada miembro como son el personal directivo, administrativo y servicio, docente, padres de familia y estudiantes.

La Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”, no cuenta con el Manual de Funciones, ya que las actividades que debe cumplir cada uno de los integrantes únicamente les indica el rector y muchas veces da hasta por sobreentendido lo que deben hacer, por lo que hay un poco de deficiencia y problemas cuando se trata de hacer actividades diferentes a las comunes como puede ser la organización y ejecución de algún programa socio-cultural o deportivo.

Las funciones de cada miembro se encuentran descritas en el Reglamento Interno y en el Código de Convivencia pero de forma muy general.

4.1.1.2. El Código de Convivencia

En toda institución educativa se necesita atender, pero sobre todo prevenir, los problemas que se dan entre autoridades, profesores, alumnos y padres de familia en el día a día del quehacer educativo.

Este es el documento que en la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía” les permite regular cualquier tipo de anomalía en el desenvolvimiento del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que los elementos del Código de Convivencia son la introducción en la que se encuentra un resumen de todo lo que es la convivencia y como este documento nos ayuda a esto. De igual forma tiene sus objetivos claros, siendo el principal conseguir un buen “clima escolar”, donde prime el diálogo, la comunicación, la confianza y el respeto mutuos para conseguir una educación de calidad.

Nos muestra las funciones de cada elemento de la institución pero con un enfoque a que todos colaboramos para crear el tan anhelado buen clima escolar, es un documento incluyente para todos crear un solo equipo de trabajo en el que no debe haber miedo, desconfianza ni ningún sentimiento negativo. Y en caso de suceder algún problema solucionarlo con el diálogo, consejos y únicamente si ya es muy reincidente se tendrá que proceder con alguna especie de sanción pero muy pasiva.

Para la elaboración del Código de Convivencia de la Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”, las personas encargadas han recibido una adecuada exposición por personal especialistas en la materia, y se ha formado el comité para la elaboración bajo la dirección de la Sra. Vicerrectora, los mismos que han dispuesto obtener la información de cada una de las aulas, participando activamente todos los miembros de la comunidad educativa, esto es Personal Directivo, administrativo, de servicio, Personal docente, estudiantes y padres de familia, en los que han expuesto todos los problemas en cuanto a convivencia institucional se refiere y se ha logrado una agrupación de todo lo más relevante y común entre los integrantes; después de varias depuraciones se lo ha culminado de forma exitosa, llegando a la aprobación de las personas pertinentes en la Dirección Provincial de Pichincha.

El Código actual es un documento corto pero conciso de los compromisos en cuanto a convivencia se refiere, que han hecho cada uno de los integrantes de la institución.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

El Plan Estratégico es una herramienta que traza el camino del desarrollo de la unidad educativa, pues posibilita alinear e integrar los esfuerzos de sus elementos para alcanzar con éxito los objetivos en él planteados, permitiendo orientar las acciones hacia el logro de la visión institucional entre todos.

El Plan Estratégico existente fue elaborado en el año 2005 con la ayuda de todo el personal directivo y administrativo, y a pesar de haberlo revisado más de una vez, seguía con errores, ya que no se ha logrado concatenar todos los elementos que aquí intervienen como son inicialmente una descripción de misión, visión, valores institucionales, seguido por las consideraciones a seguir en cuanto al aspecto técnico-pedagógico se refiere, por lo que en la Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”, este documento ya no lo utilizan, y fue reemplazado por el PEI.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo de la Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”, es un documento derivado del Plan Estratégico Institucional, cuyo objetivo es detallar los problemas más relevantes en cuatro aspectos, para trabajar en conjunto con el Plan de Acción de Aula y lograr la solución de los mismos.

Este documento se lo ha elaborado con las correcciones y observaciones del Sr. Supervisor de la UTE 6 Zona 1, ya que lo ha revisado conjuntamente con la señora directora de educación básica y se ha establecido las actividades y objetivos principales de cada aspecto escolar

como es el aspecto administrativo, el Técnico – Pedagógico, Socio cultural y deportivo y el aspecto de la comunidad

En cada uno de los aspectos se tiene los objetivos, actividades a cumplir, con qué recursos, los responsables y cada que periodo va a ser la evaluación.

Para este caso en particular de nuestro interés es el aspecto Administrativo se tiene que falta integrar el trabajo entre los diferentes años y áreas, coordinación - seguimiento. Falta coordinar el control de asistencia y faltas del alumnado con el departamento de Inspección.

Por lo que se pretende alcanzar la coordinación y el seguimiento en todas las áreas y años de estudio y conseguir un trabajo coordinado y permanente entre maestros del plantel y Departamento de Inspección. Para lo que se estará realizando reuniones con todos los maestros para dialogar sobre este aspecto, aplicar leyes y reglamentos, se harán reuniones permanentes entre el Personal Docente y autoridades, Padres de Familia y estudiantes.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

EL Proyecto Educativo Institucional constituye un Plan de Desarrollo Institucional, dedicado al sostenimiento y desarrollo de la Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”. Es un instrumento de gestión para la mejora integral y continua de la calidad de la institución educativa, el que fue elaborado en el año 2010, con la ayuda de un experto en el tema y el trabajo mancomunado de toda la comunidad educativa.

Está concebido en tres segmentos consecutivos y complementarios que son la definición institucional, el análisis institucional y la estructuración del plan de desarrollo.

En la definición institucional tenemos todo lo concerniente a la realidad de los estudiantes de la institución y como se va actualizando el quehacer educativo enfocándose en los valores que rigen la Unidad Educativa

“Ecuador Patria Mía”, siempre pensando en alcanzar la visión, cumpliendo la misión de la misma.

Para el Análisis Institucional se concreta el análisis curricular, el mismo que está enfocado en el Modelo Constructivista que se lo utiliza en la institución, ya que promueve el desarrollo de competencias que caracterizan al estudiante de la unidad educativa respecto de: saber ser, saber conocer, saber hacer, saber compartir y saber emprender, adquiridas día a día. Además se describe el equipo humano compuesto por los diferentes grupos de actores: directivos, docentes, estudiantes, administrativos y de apoyo, padres de familia.

También describe como se ejecuta la parte financiera de la institución, en este caso el sostenimiento es particular. La infraestructura con la que cuenta que es muy buena aunque está dividido en dos bloques, uno comprende desde 1ro hasta 7mo año de Educación Básica y en el otro están desde 8vo hasta el Bachillerato

Finalmente está el análisis de los ámbitos institucionales, donde está el análisis FODA que permite ver el estado actual de cada uno de los ámbitos institucionales.

En la Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”, el PEI es considerado como un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva, ya que para su revisión se reúnen los docentes y directivos de la institución y se ve un compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, hasta llegar a la misión de la institución, ya que para su realización se han realizado un sinnúmero de capacitaciones y correcciones hasta llegar a obtener el PEI oficial de la institución, siempre enfocados en mejorar la calidad de la educación. Se ha requerido de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

En el PEI de la Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA”, es la muestra de lo que es la institución y lo que la hace diferente de otros establecimientos educativos, constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno

a concepciones propias respecto a la tarea de educar, con proyección de futuro.

4.1.1.6. Reglamento interno

Este reglamento está dividido por capítulos entre los que se ven algunos aspectos tomados del PEI, pero están totalmente orientados al cómo deben actuar los miembros de la comunidad educativa.

A más de la información básica de la institución tiene cómo deben comportarse todo los integrantes, multas, sanciones por algún acto indebido, deberes y derechos de cada uno escritos por artículos.

Este Reglamento nunca podrá irse por encima de los artículos dispuestos en el Reglamento de la Constitución, ni el Código de la Niñez y Adolescencia.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión

Según consta en el Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía”, la misión y visión son:

Misión.- *“Ofrecer una educación integral a la niñez y juventud, para responder a la realidad y necesidades de la sociedad y proyectar sus servicios a la comunidad, con una búsqueda de la excelencia, fundamentada en su sencillez, solidaridad, compañerismo, capacidad de trabajo con entereza y entusiasmo, espíritu de superación y habilidad para enfrentar los retos con inteligencia, creatividad, responsabilidad y constancia”* (UE EPM, 2005)

Como bien sabemos la misión es la razón de ser de cualquier organización; de lo que observo en la misión de esta institución si está indicando claramente su objetivo, por lo que los miembros de la misma trabajamos enfocados en la meta común, y de esta manera podemos explicar a toda la sociedad el motivo de existir esta unidad educativa.

Al hablarnos del *“proceso educativo – productivo con altas competencias, y así establecer las necesidades del estudiante”* trabajamos en unidad todos los integrantes de la institución para desarrollar de mejor manera el proceso, en el que se genera un ambiente de confianza y se logra determinar las necesidades de los estudiantes.

Visión.- *“Ser un símbolo representativo de calidad en la educación básica primaria y secundaria de Quito, comprometido en formar personas calificadas para insertarse en el mundo del trabajo y la investigación; y ser un orgullo, en su contribución a los propósitos del desarrollo de la ciudad”* (UE EPM, 2005)

La visión es como se proyecta la empresa a futuro, es decir su prospectiva institucional en un tiempo determinado, para lo cual se enfocaran en ser un símbolo educativo a nivel particular en el sur de Quito replanteando el modelo de gestión anterior implantando la tendencia actual con el modelo de bachillerato unificado para estar a la par de las demás instituciones educativas publicas particulares y religiosas formando estudiantes de calidad con valores y principios humanos como el respeto, la solidaridad.

4.1.2.2. El organigrama

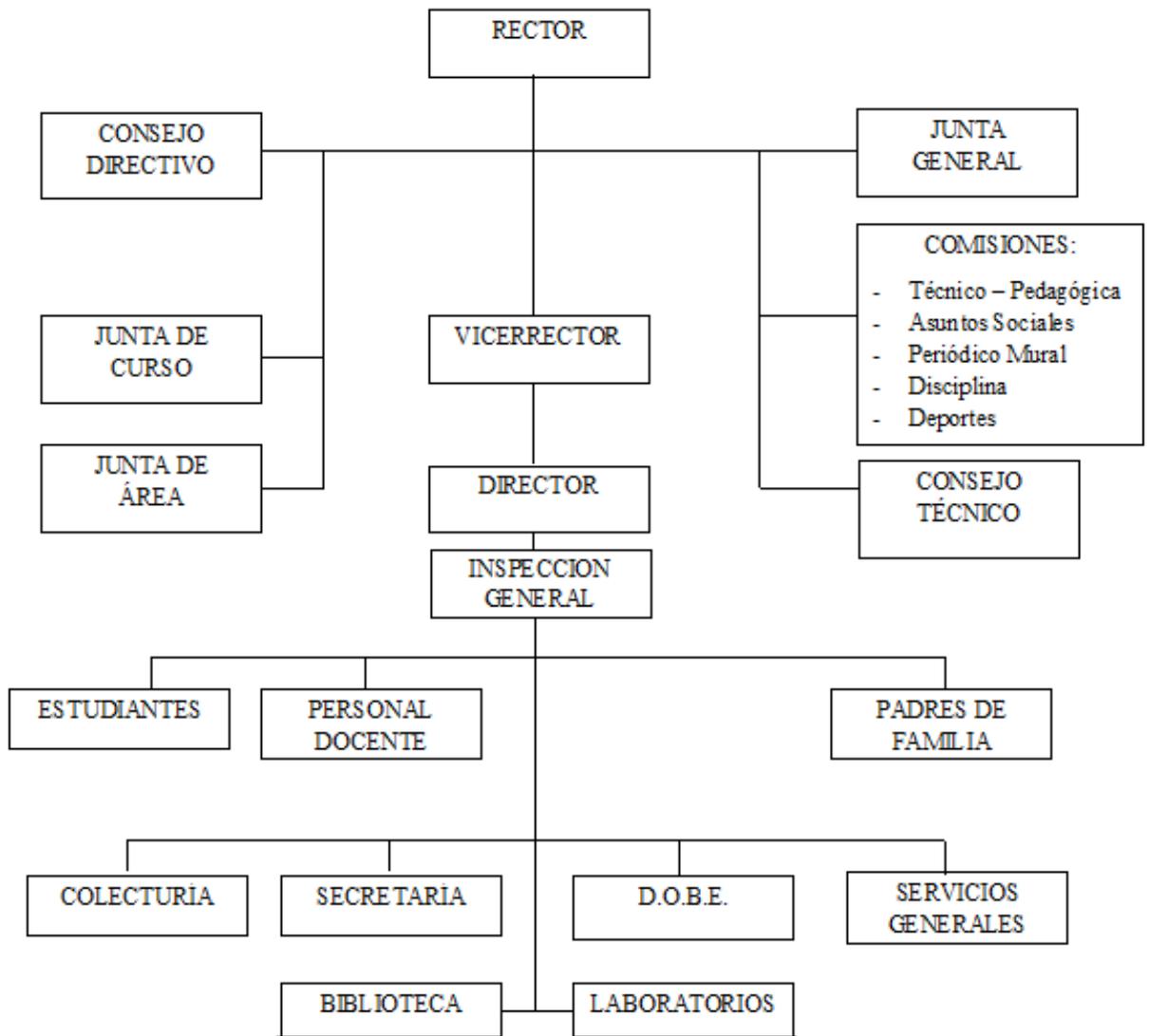


Figura 1

FUENTE.- Proyecto Educativo Institucional

ELABORACIÓN: Johanna Robles

Está bien estructurado, ya que como se ve el ente principal de todo es el Rector, secundado por el Vicerrector que los dos cuentan con sus respectivos grupos de ayuda en la toma de decisiones ya sean técnicas y/o pedagógicas, como son el Consejo Directivo, la Junta General y las Juntas de Curso y de área.

Luego está la Directora que está apoyada por el Consejo Técnico, los mismos que deberán tomar las decisiones técnico-pedagógicas en cuanto a la sección básica se refieren.

Sigue una autoridad más en la institución como es el Inspector General, el mismo que debe velar el buen comportamiento de los elementos de la comunidad educativa.

En el siguiente nivel están los estudiantes, profesores y padres de familia que forman la trilogía de la educación.

Y por último los departamentos administrativos como Colecturía, DOBE, etc., y de servicios generales.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

La institución no tiene las funciones definidas para cada área, debido a que es una institución pequeña, sin embargo se planteó a las autoridades la necesidad de tenerlo y se lo realizará para futuro.

Únicamente están reglamentados por las disposiciones existentes en el Reglamento Interno

4.1.3. El clima escolar y convivencia con valores

4.1.3.1. Dimensión Pedagógica curricular y valores

En la Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA” se planifica con el Método Constructivista el mismo que nos ayuda a mantener a los estudiantes, tanto en los aspectos cognitivos, sociales y afectivos del comportamiento, no es solo un producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción de estos dos factores.

En consecuencia, es una construcción del ser humano, esta construcción se realiza con los esquemas que la persona ya posee (conocimientos

previos), o sea con lo que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea.

En esta perspectiva, generamos ambientes educativos, en los que se interrelacionan para que los estudiantes desarrollen las mejores potencialidades del ser humano a fin de que el aprendizaje sea agradable, gratificante, no doloroso, no facilista, que promueva la participación e integración de los estudiantes como actores, sujetos de derechos y responsabilidades.

Este proceso educativo les permite a los estudiantes ocupar su experiencia, reflexión, conceptualización para aplicar en nuevas cosas que se aprenda día a día. Se promueve el valor del respeto a todas las creencias religiosas y filosóficas. Y junto con ello se propicia el desarrollo de competencias que le permitan convivir y progresar en la sociedad actual cuidando del prójimo y del medio ambiente que lo rodea. Con el quehacer educativo los estudiantes van mostrando su rostro humano diciendo la verdad, mostrando su solidaridad.

La evaluación se convierte en un eje fundamental dentro del proceso educativo, en la que los estudiantes muestran su valor de la honradez al realizar las cosas aprendidas por su experiencia y no estar pretendiendo copiar ideas o criterios de otros compañeros.

4.1.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

La Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía” brinda su servicio educativo en dos amplias instalaciones, las mismas que tienen su respectiva distribución de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus estudiantes. De igual manera tiene cada uno de sus profesores sus actividades ya planificadas, las mismas que son revisadas por la Directora o vicerrectora respectivamente.

La organización de cada clase inicia en la puntualidad del profesor y de sus estudiantes, previamente el ambiente debió estar preparado para la clase a dictar, tal es el caso de ocupar las salas con pizarrones virtuales o laboratorio de computación, cada estudiante sabe que debe respetar su turno de clase y ser honrado y ordenado dejando todo el material ocupado en su respectivo lugar. Todos los valores llevan hasta sus hogares por lo que los estudiantes solicitan su lugar de estudio en su hogar y siguen practicando los valores practicados en la institución.

En las actividades extraacadémicas como son los programas deportivos, sociales, culturales; también se imparte valores; ya que incorporan orden, respeto, tolerancia; se lleva a de una manera significativa ya que se ha dado el caso que es en estos programas cuando los padres más comparten con sus hijos.

La participación cívica que se realiza todos los lunes internamente, la institución tiene la responsabilidad de prolongar fuera de ella la educación moral y propiciar actividades que tengan trascendencia social, como por ejemplo los jóvenes de bachillerato que asisten a la Premilitar, practican no solo valores morales, sino solidaridad, paz y respeto al medio ambiente.

Otro grupo que propicia el reciclaje en la institución y con esto realizan materiales para regalar a las fundaciones es un acto que los estudiantes sacan a relucir su creatividad, honradez y solidaridad.

4.1.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores

Debido a que la Unidad Educativa “ECUADOR PATRIA MÍA” es una institución particular, se sostiene con el ingreso mensual de Pensiones de los Padres de Familia, los mismos que la cancelan en la institución.

En esta dimensión, hay inculcado un valor muy importante, que es la honradez, ya que hay muchos momentos en los que los padres de familia no pueden acercarse a cancelar y envían el dinero con sus representados, con lo cual muestran su formación.

Lamentablemente en esta dimensión hay que recalcar que hay un grupo de padres de familia que son muy irresponsables y no pagan sus obligaciones a tiempo por lo que esto perciben sus representados no les permite desarrollar al cien por ciento el valor de la responsabilidad.

La institución muestra solidaridad con algunos padres de familia que por bajos recursos les cobran menos la pensión y se promueve muchos valores en sus representados ya que deben ser mejores personas y estudiantes para seguir disfrutando de este beneficio.

En cuanto a salarios a profesores son muy puntuales con lo que motivan a “ponerse la camiseta” a todo su personal para lograr las metas propuestas.

4.1.3.4. Dimensión comunitaria y valores

Los valores que se practica en comunidad y los estudiantes están inmersos son varios, tal como las actividades que realizan con el reciclaje, ellos colectan material de toda la institución y de sus hogares, con lo que después realizan labor comunitaria realizando juguetes con los objetos reciclados y regalando a los niños de una fundación cercana, los estudiantes practica valores de solidaridad, amor por el medio ambiente

Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del Servicio Educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia con que se instrumentan las actividades formales en la educación.

Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia es un estilo personal de enseñar y la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.

4.1.4. Análisis FODA

4.1.4.1. Fortalezas y debilidades

La unidad educativa al contar con espacios físicos permite la interacción de sus públicos internos y externos de esta manera se podría fomentar la interacción y el convivir entre quienes integran este núcleo social educativo además de que al contar con elemento humano idóneo se pueden implantar buenas costumbres y hábitos mismos que pueden lograr fomentar el respeto, mismo que puede generar en los alumnos por ejemplo un sentido de pertenencia y empoderamiento de su institución sintiéndose orgullosos de pertenecer a su unidad educativa.

Como la educación va evolucionando es importante ir de la mano con el desarrollo de las nuevas tecnologías y al contar con el equipamiento adecuado facilita el desarrollo de la enseñanza aprendizaje de este modo se fomenta también la conciencia de cuidar sus herramientas educacionales tomando en cuenta que seguirán pasando mas generaciones de educandos en la institución.

Al encontrar un ambiente adecuado el estudiante se siente hasta protegido tomando en cuenta que hay muchos de ellos que provienen de hogares destruidos o de padres que migraron y ven en su institución un espacio donde son atendidos y porque no hasta entendidos fomentando la solidaridad entre maestros y alumnos.

El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, y sus encargados han cumplido una función importante en el sistema educativo de la institución puesto que al hablar de una manera clara abierta y transparente con los alumnos han fortalecido la concientización del valor de la responsabilidad en los jóvenes en temas como la sexualidad para poder evitar futuros embarazos no deseados ha provocado que los jóvenes tengan la posibilidad de plantearse objetivos y metas a futuro.

4.1.4.2. Oportunidades y amenazas

El ambiente externo del sector en lo que se refiere a problemas sociales como pandillas juveniles no han hecho mella en los estudiantes de la institución puesto que estos jóvenes se enfocan a deportes y clubes que les permiten mantener su mente y cuerpo despejados de actividades nocivas para su salud y desarrollo.

Las actividades culturales y deportivas que desarrolla el plantel han contribuido para el fortalecimiento del ambiente familiar puesto que los

padres han descubierto habilidades de sus hijos que quizá no conocían fomentando el valor de la unidad familiar y escolar.

Al recibir en la institución deberes y obligaciones han permitido generar valores como la puntualidad y la solidaridad en los alumnos mismos que son aplicados dentro y fuera de la unidad educativa.

4.1.4.3. Matriz FODA

Para realizar la matriz FODA, se recopiló todos los documentos legales de la institución como el PEI, el código de convivencia, de lo que se analizó la matriz FODA ya descrita y se tomó todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se refieren al tema de gestión y liderazgo y se eliminó todas las ideas redundantes que no tienen que ver con este estudio.

Adicionalmente de la realización las diversas observaciones de comportamiento de los integrantes de la comunidad educativa, también se han podido detectar algunas situaciones que se han incluido en esta matriz, y de las encuestas se espera depurar más a la matriz posteriormente.

FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> - Administración de personas muy amables. - Personal Docente apto, responsable e idóneo. - Predisposición del personal docente para la capacitación - Ambiente tranquilo para desarrollar el trabajo docente. - Tecnología apropiada para impartir las clases. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con un manual de organización, ni código de ética. - No tener un Plan Estratégico actualizado. - Falta de integración en el trabajo de diferentes años y niveles. - Falta motivación para actuar en programas, debido a que no hay un líder que los dirija. - Falta practicar normas de higiene dentro y fuera de las aulas por no tener un organismo que lidere esta comisión. - Carencia del valor de la puntualidad de algunos estudiantes. - Poca colaboración de los padres de familia en hacer cumplir valores institucionales. - Desconocimiento del reglamento Interno. - Incremento de deserción escolar por no tener un buen liderazgo educacional - Necesidad de capacitación al personal docente sobre la actualización y fortalecimiento curricular
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones a los directivos y profesores en gestión y liderazgo, por parte de las empresas que trabajan con la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de interés de los padres de familia en inculcar a sus hijos el hábito de la puntualidad. - Pérdida del control de los padres para con sus hijos, no inculcan valores.

<p>- Ayuda de personas externas a la institución para la realización del Plan Estratégico, y así potenciar todas las actividades administrativas.</p>	<p>- Presencia de pandillas al entorno de la institución, con los que los estudiantes jóvenes tienen una contradicción con los valores aprendidos.</p>
---	--

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA

La recopilación de información de las encuestas, se la obtuvo de los integrantes que conforman la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía”, agrupados de acuerdo a la función que cada uno desempeña, tal es el caso que fueron encuestados 3 directivos, 16 docentes, 90 estudiantes y 40 padres de familia. Se observó una gran apertura por parte de todos los integrantes de la comunidad educativa, facilitando de esta manera la tabulación de los mismos, que se realizó en las tablas descritas a continuación.

4.2.1. De la encuesta a Directivos

Para la realización de estas encuestas, se tomó como muestra a los tres directivos que son Rector y Vicerrectora del Nivel Medio y Directora de Educación Básica.

TABLA Nro. 16
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA UNIDAD EDUCATIVA.

Forma de Organización	f	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	3	100
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a Directivos de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

Se puede observar que del número de directivos encuestados, el 100% de ellos indica que el Rector organiza las tareas en reunión cada trimestre, hecho que muestra que la toma de decisiones en la institución es ejecutada por su máxima autoridad, y según expone Méndez (2010), la buena administración consiste también en poner a las personas adecuadas en los puestos, dar seguimiento y supervisión al plan, ser autocríticos, honestos y tener más acciones que intenciones.

TABLA Nro. 17
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos	f	%
a. El número de miembros en la institución	3	100
b. Los resultados obtenidos en la institución	0	0
c. El valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros (especifique)...	0	0
e. No contestan	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a Directivos de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

Toda la población de directivos es decir el 100%, estima que para medir el tamaño de la institución se toma en cuenta el número de miembros de la institución, por lo que se puede palpar que únicamente se están enfocando en cantidad de integrantes de la comunidad educativa como un número, sin tomar en cuenta otros aspectos importantes que indican crecimiento en cuanto a calidad se refiere, que se puede ver reflejado en el trabajo de cada integrante de la institución y en la cantidad de tiempo que dedican a su trabajo.

TABLA Nro. 18

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	3	100
b. No	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a Directivos de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

El manual de normas, reglas y procedimientos es el documento que permite organizar el desempeño de los integrantes de la institución a fin de mejorar la prestación del servicio educativo, así se observa que el 100% de directivos responden que las tareas si están escritas en el manual mencionado, dejando totalmente de lado las actividades que se realizan por indicaciones de último momento o las realizadas por intuición propia de los integrantes de la institución.

TABLA Nro. 19

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones está liderado por	f	%
a. Director	0	0
b. Rector	3	100
c. Consejo Directivo	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a Directivos de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

El clima de respeto es fundamental para el correcto desenvolvimiento de las actividades de toda institución, en este caso particular, el 100% de los directivos afirman que el Rector es quien lidera la toma de decisiones. De lo cual se observa que su líder tiene un buen manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, para así poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado y un clima que favorezca la solución de los problemas de la gestión y la innovación pedagógica.

TABLA Nro. 20

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
- Si	3	100
- No	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a Directivos de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

Para un buen desenvolvimiento institucional se ansía conseguir siempre un buen "clima escolar", tal como nos muestra el Código de Convivencia de la institución, así mismo en caso de tener algún conflicto, el 100% de los directivos afirman que delegan funciones y toma de decisiones a determinado grupo, tal como se muestra en el código antes mencionado para solucionarlo con diálogo, consejos y únicamente si ya es muy reincidente se tendrá que proceder con alguna especie de sanción pero muy pasiva.

TABLA Nro. 21

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PROMUEVE

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	3	100	0	0	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes	3	100	0	0	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	3	100	0	0	0	0

d.	Trabajo en equipo	3	100	0	0	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	3	100	0	0	0	0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	100	0	0	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	100	0	0	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a Directivos de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

Al indagar acerca de lo que promueve la administración y el liderazgo de la unidad educativa, los directivos consideran que su gestión promueve siempre al 100% temas como la excelencia educativa, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los docentes, trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales, participación de los padres de familia en las actividades programadas y delegación de autoridad a los grupos de decisión.

TABLA Nro. 22

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas.	3	100	0	0	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	100	0	0	0	0
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	100	0	0	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	67	1	33	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	100	0	0	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a Directivos de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

Si bien es cierto, el liderazgo educativo es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. Al investigar acerca de las habilidades que se tienen en este ejercicio, los directivos de la unidad educativa indican con un 100%

de seguridad que son innatas, que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, que se adquieren a partir de la experiencia, y que se requiere de capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Mientras que en la habilidad que se desarrolla con estudios de gerencia el 67% está de acuerdo siempre, dejando al 33% que únicamente a veces se promueven las habilidades con estos estudios.

De acuerdo a Rosales (2000), el líder educativo debe ser también, un pragmático que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde.

TABLA Nro. 23

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	100	0	0	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	100	0	0	0	0
c.	La mejora de los mecanismos de control.	3	100	0	0	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	100	0	0	0	0
e.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	100	0	0	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a Directivos de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

Los directivos de la unidad educativa, afirman en un 100%, que para mejorar el desempeño y progreso de la institución ellos promueven siempre el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos

como referencia para saber qué les falta mejorar, la disminución del número de estudiantes por aula, la mejora de los mecanismos de control, la existencia de ambientes cordiales de trabajo y el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.

TABLA Nro. 24
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	3	100	0	0	0	0
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	100	0	0	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	100	0	0	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	100	0	0	0	0
e.	Otros (¿cuáles?)	3	100	0	0	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a Directivos de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

De los resultados de la encuesta se afirma con el 100% de certeza, que en la unidad educativa siempre están actuando los organismos que integran la institución como son los de dirección, de gestión, de coordinación, técnica y otros departamentos como las Comisiones de Asuntos Sociales, Deportes, etc., tal como se observa en el organigrama de la institución en la sección 4.1.2.2.

De acuerdo a la Red Colombia Aprende, la Gestión Directiva con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, se basa en la gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, ayudándose de todos los organismos que integran la misma orientados hacia el cumplimiento de su misión y visión.

TABLA Nro. 25
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	100	0	0	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	100	0	0	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	100	0	0	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	100	0	0	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a Directivos de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

De acuerdo a las respuestas brindadas por parte de los directivos, se puede apreciar que siempre el equipo educativo, didáctico y la Junta de Profesores de la unidad educativa está encargada de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

TABLA Nro. 26
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Ord.	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	100	0	0
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	100	0	0

c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	100	0	0
d.	Mantener actualizada la metodología	3	100	0	0
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	100	0	0
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	100	0	0
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	100	0	0
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	100	0	0
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	100	0	0
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	3	100	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a Directivos de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

En todas las actividades que se han propuesto, los directivos de la institución afirman que se las realiza en un 100%, mostrando que los directivos no se inmiscuyen en ninguna de las actividades descritas.

TABLA Nro. 27

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Ord.	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en la Unidad Educativa, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	100	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a Directivos de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

El 100% de directivos afirma que la gestión pedagógica en la Unidad Educativa, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, evidenciando y poniendo en práctica las actividades descritas en el Plan Operativo Anual.

Además de lo expuesto por la Red Colombia Aprende, el ámbito en el que se desarrollan las acciones de gestión de la comunidad vincula a todos los actores, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

TABLA Nro. 28
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Ord.	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Una reingeniería de procesos	3	100	0	0
b.	Plan estratégico	3	100	0	0
c.	Plan operativo Anual	3	100	0	0
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	3	100	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a Directivos de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

En la unidad educativa, de acuerdo a los directivos, se evidencia en un 100% que si se realizan los diferentes materiales de planificación educativa como son una reingeniería de procesos, Plan Estratégico, Plan Operativo Anual y proyectos de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Para la realización de las encuestas a los docentes de la Unidad Educativa "Ecuador Patria Mía", se tomó como muestra a todos, realizando las encuestas en cada uno de los bloques que funcionan que son el de Nivel Primario y el de Nivel Secundario.

TABLA Nro. 29
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Ord.	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	38	10	63	0	0
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	4	25	12	75	0	0
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	11	69	5	31	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	9	56	7	44	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	19	12	75	1	6
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	63	6	38	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	13	81	3	19	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	6	5	31	10	63
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	6	5	31	10	63
10	Desacuerdo continuo en las relaciones	1	6	4	25	11	69

	con el director del centro educativo.						
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	56	7	44	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	13	81	3	19	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	13	81	3	19	0	0
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	14	88	2	13	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	50	8	50	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	75	4	25	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a los Docentes de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

En lo referente a la declaración de los docentes acerca de la definición del rol del docente líder como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, se puede observar que la mayoría correspondiente al 63% afirma que a veces se cumple esto, mientras que el 37% restante dice que siempre.

Un 75% de los docentes afirman que a veces 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, mientras que el 25% restante responden que siempre.

El 69% de los profesores, afirman que siempre la gerencia educativa es promovida en los padres, representantes y la comunidad en general, dando la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, mientras que el 31% restantes opinan que esto sucede solo a veces.

En cuanto a que 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, se obtuvo que el 56% afirma que esto sucede siempre, mientras que el 44% dice a veces.

La resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, es un ente que afecta al buen desenvolvimiento de la educación en la institución, ya que de acuerdo a lo encuestado el 75% de docentes afirma que a veces ocurre, mientras que el 6% dice que nunca se ve afectado, pero hay un 19% que siempre se ve afectado, lo cual puede ser un limitante para el docente se desmotive y no proponga nuevos métodos.

En cuanto al trabajo en equipo de los profesores, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, hay resultados un poco alentadores, ya que el 63% siempre participa, mientras que el 38% restante únicamente a veces lo hace.

En cuanto al proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante siempre para el 81% y a veces para el 19% restante.

De acuerdo a las indicaciones impartidas por el rector, los docentes de la unidad educativa si intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, debido a que para el 63% el rector nunca se ha resistido para estas innovaciones, el 31% a veces si ha palpado esto, mientras que el 6% siempre ha visto esta negatividad en la institución.

En cuanto a las relaciones afectivas entre compañeros se ve que hay buenos resultados ,ya que el 63% nunca se ha sentido poco integrado, aunque el 31% a veces y peor aún el 6% siempre se ha sentido poco integrado.

En la relación docente- rector el 69% de profesores dice que nunca se ha sentido en desacuerdo continuo con el rector, mientras que el 25% a veces y el 6% siempre ha estado en desacuerdo con la autoridad.

La mayoría de los docentes de la unidad educativa siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades correspondiente al 56%, mientras que el 44% admira a veces.

Los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector de la institución siempre en un 81%, y a veces un 19%.

Los directivos mantienen siempre el liderazgo y gestión en el área académica correspondiente a un 81%, y esto tiene una ocurrencia de a veces con un 19%

Los directivos mantienen siempre el liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, correspondiente a un 88%, y esto tiene una ocurrencia de a veces con un 13%

En cuanto a las actividades de integración que se realizan en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, están divididas entre que siempre o a veces se realizan con un porcentaje de 50% para cada caso.

Los valores siempre predominan en las decisiones de los directivos y profesores en un 75%, mientras que a veces predominan en un 25%.

4.2.3. De la encuesta a estudiantes

La población estudiantil de la unidad educativa, es de 203 estudiantes, y para efectos de este estudio, se tomó una muestra de 90 estudiantes, comprendidos entre el 5to. Año de Educación Básica y el 3er. Año de Bachillerato en Ciencias Generales. De las cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

TABLA Nro. 30
RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Ord.	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	28	31	50	56	12	13
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	16	18	10	11	64	71
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	38	42	48	53	4	4
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	23	26	60	67	7	8
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la	26	29	33	37	31	34

	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.	10	11	34	38	46	51
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	38	42	44	49	8	9
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	30	33	48	53	12	13
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	27	30	43	48	20	22
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	56	62	29	32	5	6
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	44	49	34	38	12	13
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	45	50	40	44	5	6
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	50	56	35	39	5	6
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	59	66	23	26	8	9

FUENTE.- Encuesta directa a algunos de los Estudiantes de la U. E. “E. P. M.”

ELABORACIÓN: Johanna Robles

En cuanto a que si el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, se ha obtenido que un 31% de los estudiantes ha palpado que siempre ocurre esto, mientras que el 56% a veces y el 13% afirma que el rector nunca toma en cuenta sus opiniones.

El 18% de estudiantes opina que siempre las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, el 11% a veces y un 71% de estudiantes, sienten que las autoridades nunca se dedican únicamente a hablar sin escucharlos a ellos, lo cual es un punto muy positivo para que los estudiantes puedan expresar sus problemas hasta con las autoridades de la institución.

De lo que se percibe que los estudiantes sienten un liderazgo autocrático por parte de las autoridades, ya que de acuerdo a lo expuesto en la clasificación de Lara, M. (2011), un líder autocrático es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo.

En cuanto al liderazgo conductual que tienen como vivencia los estudiantes en el quehacer educativo orientado a la realización de tareas se obtuvo que el 42% siempre lo ha observado, mientras que el 53% a veces y el 4% nunca

El 67% de los estudiantes a palpado que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, mientras que el 26% dice que siempre y el 8% nunca se ha inmiscuido en nuevas ideas.

Se observa que en cuanto el tiempo y la forma de realizar los trabajos los estudiantes en la clase hay criterios divididos, ya que el 29% asevera que siempre los profesores exigen esto, mientras que el 37% dice que a veces y el 34% nunca a observado estas actitudes de sus profesores.

Los docentes nunca inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, asegura el 51% de estudiantes, lo cual es un problema institucional, el 38% dice que a veces si lo hacen los profesores, mientras que el 11% a palpado que siempre inician las clases con frases de motivación en valores.

El 42% de los estudiantes han sentido que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, mientras que el 49% a veces y el 9% de los estudiantes opinan que nunca han propuesto actividades innovadoras.

Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes a veces ocurre con un 53%, mientras que siempre corresponde al 33% y nunca al 13%.

Los docentes a veces no se interesan por los problemas de los estudiantes que corresponde al 48%, mientras que el 30% siente que sus profesores no se preocupan por sus problemas, y el 22% siente que sus docentes se preocupan de sus problemas.

En las clases siempre se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión correspondiente a un 62%, el 32% opina que solamente a veces les permiten expresarse y el 6% nunca ha podido expresarse en clase.

El profesor siempre es quien decide qué se hace en la clase opina el 49%, mientras que el 38% dice que a veces y el 13% nunca.

En clase siempre se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente opina el 50%, mientras que el 44% dice a veces y únicamente un 6% de estudiantes no han logrado trabajar claramente en grupo en clase.

Los estudiantes han podido palpar que únicamente el 50% de los docentes siempre se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, mientras que el 39% a veces y el 6% nunca se compromete con la gestión y el liderazgo institucional.

El 59% de estudiantes siempre ha vivido que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, mientras que el 26% a veces y el 9% nunca.

4.2.4. De la encuesta a Padres de Familia

La población de padres de familia convocadas para este estudio, era de 55 personas, lamentablemente no se tuvo el apoyo y acogida de todos, por lo que únicamente se ha podido recolectar 40 encuestas que corresponden a los padres de familia, cuyos representados se encuentran entre el 2do. y 3er. Año de Bachillerato en Ciencias Generales.

De las cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

TABLA Nro. 31

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA

Ord.	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones del padre de familia y de su representado.	24	60	16	40	0	0

2	Las autoridades más hablan, que escuchan los problemas de los estudiantes y de los padres de familia.	12	30	13	33	15	38
3	El Padre de familia muestra valores de colaboración con la educación de su representado	27	68	13	33	0	0
4	Se llevan a cabo nuevas ideas, orientado con los padres de familia.	19	48	21	53	0	0
5	Los docentes de su representado, siempre llegan puntualmente considerando sus "valores y virtudes", dentro del establecimiento institucional.	24	60	10	25	6	15
6	El profesor propone actividades innovadoras para que sus representados las desarrollen y los padres de familia las practiquen con sus hijos.	13	33	23	58	4	10
7	El Padre de familia, muestra responsabilidad siendo puntual en sus obligaciones adquiridas con la institución.	26	65	14	35	0	0
8	Los padres de familia se interesan por los problemas de los estudiantes.	32	80	8	20	0	0
9	En la institución, se dan oportunidades para que los padres de familia expresen su opinión.	34	85	6	15	0	0
10	El Rector y/o el profesor son los que deciden qué se hace en la institución, y los padres de familia acatar.	18	45	7	18	15	38
11	Se realizan actividades (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Y con ayuda de los padres.	18	45	18	45	4	10
12	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	28	70	10	25	2	5
13	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de las autoridades y profesores	28	70	10	25	2	5

FUENTE.- Encuesta directa a Padres de Familia de la U. E. "E. P. M."

ELABORACIÓN: Johanna Robles

La mayoría de los padres de familia, se sienten respaldados para emitir opiniones, debido a que el Rector tiene en cuenta siempre sus opiniones en un 60% y a veces en un 40%.

Las autoridades más hablan, que escuchan los problemas de los estudiantes y de los padres de familia, tiene unas respuestas divididas, debido a que el 30% opina que siempre ocurre esta situación, el 33% ha visto que a veces y el 38% nunca ha palpado que las autoridades hablen demasiado y no sean escuchados.

El 68% de padres de familia siempre muestra valores de colaboración con la educación de su representado, mientras que el 33% a veces lo hace.

En la institución a veces se llevan a cabo nuevas ideas, orientado a los padres de familia es el sentir de 53%, mientras que el 48% siempre ha palpado esto.

Según los padres de familia, solamente el 60% opina que los docentes siempre llegan puntuales a sus clases, mientras que el 25% a veces, y lo que es peor aún de acuerdo a la percepción del 15% de representantes, los docentes nunca llegan puntuales a clases, por lo que no muestran sus "valores y virtudes", dentro del establecimiento institucional.

El profesor propone a veces actividades innovadoras para que sus representados las desarrollen y los padres de familia las practiquen con sus hijos es el sentir del 58% de los representantes, mientras que el 33% dice que siempre se dan ideas innovadoras y el 10% que nunca.

Únicamente el 65% de padres de familias, siempre muestran responsabilidad siendo puntuales en sus obligaciones adquiridas con la institución, mientras que el 35% a veces son puntuales con sus obligaciones institucionales.

De acuerdo al 80% de padres de familia siempre se interesan por los problemas de los estudiantes, mientras que el 20% de ellos únicamente a veces lo hacen

En la institución, siempre se dan oportunidades para que los padres de familia expresen su opinión es el sentir del 85% de los representantes, mientras que el 15% dicen que a veces.

De acuerdo al 45% de padres de familia, el Rector y/o el profesor siempre son los que deciden qué se hace en la institución, y los padres de familia acatar, mientras que el 18% a veces y el 38% dice que nunca deciden el rector o el profesor.

Siempre se realizan actividades (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente y con ayuda de los padres de acuerdo al 45% de representantes, el otro 45% opina que únicamente es a veces y el 10% dice que nunca.

La mayoría de los padres de familia siempre se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, que corresponde al 70%, mientras que el 25% a veces y hay un 5% que nunca se siente comprometida con la gestión de la institución.

La ética y los valores siempre se enseñan con el ejemplo de las autoridades y profesores es el sentir del 70% de padres de familia, mientras que el 25% dice que a veces y el 5% restante que nunca, lo cual tiene concordancia con lo expuesto por Chavarría, M. (2007:68), en el que explica que la educación en valores, es tarea de toda la vida, se opera desde diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

4.2.5. De la entrevista a Directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Comunicación es el diálogo entre los integrantes de la institución, siempre hay la total atención de emisor y receptor el instante. Información es dar una noticia sin fines organizativos.	2	Comunicación es un escrito que comunica asuntos importantes para la buena marcha de la institución, información es dar una noticia no trascendental.	1

2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		0	No hay un manual o reglamento como tal, únicamente saben las funciones usuales asignadas de forma verbal, o basándose en la Ley de Educación, pero se tiene un libro de convocatorias, comunicaciones y sugerencias en el cuál plasmas su firman los directivos y docentes para dar cumplimiento a alguna actividad señalada.	3
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Se soluciona a través del diálogo de las partes en conflicto apoyándose en el Código de Convivencia y si el caso lo amerita se actuará con estricto apego a las leyes y reglamentos.	3		0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Debe ser respetuoso, abierto al diálogo, debe tener vocación de educador, que se preocupe por cumplir	2	Ser claro y preciso en sus expresiones.	1

		la misión y visión institucional, justo, honesto y sociable.			
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Comprensión, amabilidad y tolerancia. Trabajo en equipo, sobre todo en cuidado de los estudiantes y con orientación educativa.	3		0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Responsabilidad, honradez, solidaridad, respeto, armonía, puntualidad y la confianza	3		0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	En los profesores trabajo con amor a su profesión, respeto y comprensión a los estudiantes. En los alumnos deseo de superación, disciplina, respeto	3		0
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?		0	Mentira en ciertas ocasiones. Algunos estudiantes no tienen puntualidad y disciplina. La mala costumbre de copiar deberes	3

				realizados por otros estudiantes.	
--	--	--	--	--------------------------------------	--

En cuanto a lo referente a comunicación e información, de acuerdo a lo expuesto por los directivos, dos coinciden en que comunicación se refiere a la interacción entre dos o más personas buscando un entendimiento entre ellas, mientras que la directora de básica se basa únicamente en que es un escrito importante al cual la o las personas que reciben deben acatar las disposiciones ahí señaladas. Mientras que los tres directivos coinciden en que información es una noticia no muy importante.

Todos los directivos indican que en cuanto al manual o reglamento que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo no lo tienen, únicamente saben las funciones usuales asignadas de forma verbal, o basándose en la Ley de Educación; únicamente se guían en el Libro de Convocatorias, Comunicaciones y sugerencias en el cuál plasman su firma y realizan sus respectivas actividades.

Los tres indican que en caso de existir algún conflicto entre sus docentes lo resuelven mediante el diálogo y apoyándose en el Código de Convivencia.

Entre sus características, dos de ellos consideran que deben ser respetuosos, abiertos al diálogo, tener vocación de educador, que se preocupe por cumplir la misión y visión institucional, justa, honesta y sociable. Y la directora dice que deben ser claros y precisos en lo expresado.

En cuanto al tipo de liderazgo existente es muy positivo, debido a que se practica un liderazgo con comprensión, amabilidad, tolerancia, de trabajo en equipo, sobre todo en cuidado de los estudiantes y con orientación educativa, lo cual se relaciona directamente con los valores institucionales y los que predominan en la unidad educativa.

Comentaron que como en todos los lugares existen antivalores muy difíciles de erradicar en algunos estudiantes como son la impuntualidad, la mentira y a veces hasta intentan copiar en alguna evaluación.

4.2.6. Matriz de problemáticas

En esta matriz, se ha puntualizado los principales problemas que se han detectado en la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía” en cuanto a gestión del liderazgo y valores se refiere, los mismos que se han obtenido de un estudio de todos los documentos legales analizados en el diagnóstico institucional y del resultado obtenido en las tablas estadísticas.

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1</p> <p>Inexistencia del Manual de Funciones y no actualización del Plan Estratégico</p>	<p>Descuido de los directivos</p>	<p>Conocimiento superficial de las funciones que se desempeñan, ya que se guían en la Ley de Educación.</p>
	<p>Inexistencia de un experto en la realización de Documentos legales de instituciones educativas</p>	<p>Multas y /o sanciones por parte de la Dirección Provincial de Pichincha por no contar con los documentos necesarios para un correcto funcionamiento de la institución.</p>
<p>Problema 2</p> <p>No se toman decisiones en equipos de trabajo</p>	<p>Desconocimiento por parte de los directivos de las fortalezas y debilidades de los miembros para tomar decisiones</p>	<p>Una gestión centralizada, no democrática, y que probablemente no logre los resultados esperados</p>

	Falta de coordinación hacia los grupos de trabajo que conforman la unidad educativa.	Exceso de trabajo por parte del rector de la institución, y pérdida de interés por parte de los integrantes en la Toma de Decisiones en actividades a realizarse.
Problema 3 Tomar en cuenta solo cantidad y no calidad para medir el tamaño de la organización	Matricular en la institución a todo alumno, sin realizar una previa evaluación	Estudiantes con conocimientos deficientes que no logran aprendizajes pertinentes y de calidad.
	Desconocimiento o falta de interés en tratar de llegar a la visión institucional	Directivos que pierden liderazgo institucional.
	No medir tiempo de dedicación de los docentes en el que hacer educativo, dentro de la institución	Maestros que no estén bien preparados, no podrán ejercer adecuadamente la docencia.
Problema 4 Habilidades del liderazgo se adquieren a partir de la experiencia	Falta de capacitación de los directivos en las habilidades del liderazgo.	Cometer errores frecuentemente en la toma de decisiones.
	No existían evaluaciones minuciosas a los líderes educativos.	No había preocupación por estudiar temas a cerca de liderazgo y toma de decisiones.

	Independencia en el desarrollo de actividades del personal.	No se logra una integración adecuada del equipo de trabajo
<p>Problema 5</p> <p>El liderazgo en la unidad educativa no siempre 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.</p>	No siempre hay una gerencia participativa para el mejoramiento del clima organizacional con actividades innovadoras y creativas	Se puede ir perdiendo el interés por capacitarse en nuevos métodos en los docentes para el proceso enseñanza - aprendizaje
	Los directivos no muestran una labor gravitante en la toma de decisiones en cuanto a aplicación de nuevos métodos para el aprendizaje de los estudiantes se refiere.	Pérdida de interés por aprender de los estudiantes. Falta de incorporación de nuevas técnicas de enseñanza
<p>Problema 6</p> <p>Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases por parte de los profesores</p>	No hay actualización de los docentes en utilización herramientas tecnológicas con sus nuevos métodos de enseñanza.	Convertirse en burla para los estudiantes por el poco conocimiento de las herramientas tecnológicas y no poder inculcar correctamente valores.
	Miedo o falta de tiempo para aprender nuevos métodos en el proceso enseñanza-aprendizaje por parte de los docentes	Pérdida del interés en las clases de los estudiantes.

<p>Problema 7</p> <p>Los docentes rara vez o nunca inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.</p>	<p>Olvido de que todos los docentes son responsables en la enseñanza y práctica de valores.</p>	<p>Pérdida de interés por parte del alumno en practicar valores.</p>
	<p>Dar prioridad únicamente a los conocimientos y no a los valores.</p>	<p>Alumnos con conocimientos científicos, pero sin una conciencia de practicar valores día a día con toda la comunidad.</p>
	<p>Falta de tiempo en la hora de clase para hablar acerca de los valores.</p>	<p>Dificultad para exigir práctica de valores, sino se concientiza en cada clase.</p>

5. DISCUSIÓN

En esta investigación, después de haber realizado el procesamiento y análisis de los datos recopilados por medio de los documentos legales, las encuestas y entrevistas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía”, nos permite establecer la forma de cómo se está llevando a cabo la gestión, el liderazgo y valores en la institución, así se observa que todos los directivos afirman que para medir el tamaño de la organización se basan en el número de miembros en la institución, dejando de lado a dos ítems que son de vital importancia en el plantel que es enfocarse en los resultados obtenidos en la institución y el valor y tiempo empleados en la misma.

Además se debe considerar que la gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la **consecución de los objetivos de la institución**. La gestión, por consiguiente, implica un **fuerte compromiso de sus actores** con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Es decir se debe replantear la idea que se tiene para medir el tamaño de la institución para lograr la búsqueda de la excelencia y la tan anhelada calidad educativa expuestas en la misión y visión institucional.

De los datos obtenidos acerca de cómo están distribuidas las tareas de los miembros de la institución, todos los directivos afirman que las tareas de los miembros de la institución se encuentran establecidas en el Manual de Normas, Reglas y Procedimientos que es el documento que permite organizar el desempeño de los integrantes de la institución a fin de mejorar la prestación del servicio educativo. Aunque en la institución aún no se encuentra elaborado este manual, los directivos realizaron esta afirmación debido a que tienen las tareas a realizarse por cada integrante basándose en lo estipulado en la Ley de Educación y para alguna actividad fuera de lo usual se notifica de forma escrita mediante el Libro de Comunicaciones y Convocatorias. Dejando totalmente de lado las actividades que se realizan por indicaciones de último momento o las realizadas por intuición propia.

Así mismo todos los directivos aseveran que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector y que para la resolución de conflictos promoviendo soluciones oportunas, se delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. Con lo que se ve un consenso al momento de tomar una decisión hasta en los momentos que exista conflictos, ya que se anhela un buen “clima escolar”, tal como nos muestra el Código de Convivencia de la institución que cualquier problema se lo soluciona con diálogo, consejos y únicamente si ya es muy reincidente se tendrá que proceder con alguna especie de sanción pero muy pasiva.

Estas acciones favorecen al desenvolvimiento de los directivos de la institución, ya que, un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una **participación amplia**, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, **intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas** eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos. Lo cual propicia un excelente ambiente en la institución en la búsqueda de soluciones oportunas.

Todos los directivos afirman que la administración y el liderazgo institucional promueve: la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión, datos que de acuerdo a lo estudiado indican que la gestión en el campo educativo, permite establecer un perfil profesional de competencias de las autoridades.

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución siempre son: innatas, se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, se adquieren a partir de la experiencia, se requiere de capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión; son las percepciones que los directivos han tenido en su totalidad, y a veces se desarrollan sus habilidades con estudios de gerencia. Se puede decir que un líder que trabaja con su experiencia, va asumiendo riesgos en la orientación de la institución, los mismos que se convierten en parte del aprendizaje hacia la creación de un perfil de liderazgo propio.

Es importante reconocer que la teoría sobre liderazgo también es un pilar fundamental para la gestión educativa, debido a que un líder educativo debe poseer el entendimiento, el **conocimiento**, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar; con lo que no se puede dejar de lado los estudios de gerencia por parte de los directivos de la institución.

En su totalidad los directivos afirman que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar siempre se promueve: el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, la disminución del número de estudiantes por aula, la mejora de los mecanismos de control, la existencia de ambientes cordiales de trabajo y el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; observándose que se proporcionan los espacios necesario para tener adecuadas relaciones entre los integrantes, palpándose de esta manera que el líder conoce a cada uno de sus colaboradores, **los trata como personas**, no los usa como cosas. Respeto la personalidad, se apoya en el hombre concreto, **lo dinamiza y lo impulsa** constantemente, es decir que se mejora el desempeño del personal cuando se preocupan de crear ambientes cordiales de trabajo.

En la unidad educativa según criterio de todos los directivos, siempre están actuando los organismos que integran la institución como son los de dirección, de gestión, de coordinación, técnica y otros departamentos como las Comisiones de Asuntos Sociales, Deportes, etc., mostrando de esta manera un trabajo mancomunado de todos los órganos en el momento que se requiera, tal como se lo tiene estipulado en el organigrama institucional.

Según los resultados obtenidos, la junta de profesores siempre es la encargada de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Con esto se evidencia el Rector confía

totalmente en sus equipos de trabajo, proporcionando el manejo de los procesos de evaluación y la toma de decisiones en grupo y el de manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, para así poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado y un clima que favorezca la solución de los problemas de la gestión y la innovación pedagógica.

Se detecta que los docentes son quienes evalúan directamente a los estudiantes y aplican las medidas necesarias para trabajar en torno a las orientaciones estipuladas en el Código de Convivencia, para así lograr un ambiente adecuado entre todos los integrantes de la comunidad educativa, y se logre enfocar todas las actividades hacia el fin común que es el aprendizaje de los estudiantes. Únicamente en caso de problemas muy graves y reincidentes, actuará el Rector apoyándose en el Reglamento Interno de la institución.

De lo expuesto en los resultados obtenidos en cuanto al departamento didáctico se refiere, se evidencia que este departamento se encarga de: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas, los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

El departamento didáctico, trata de realzar la efectividad de las prácticas de los profesores en el, para lo cual trabajan en mantener actualizada la metodología y así realizar un efectivo control de los procedimientos en cada área donde los estudiantes realizan su proceso de enseñanza – aprendizaje que de acuerdo al PEI está enfocado en el Modelo Constructivista, el mismo que promueve el desarrollo de competencias que caracterizan al estudiante de la unidad educativa respecto de: saber ser, saber conocer, saber hacer, saber compartir y saber emprender. Por lo

que el departamento didáctico organiza los contenidos, los materiales y las actividades para el aula buscando siempre el crecimiento del desarrollo estudiantil.

La gestión pedagógica en la Unidad Educativa, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico; con lo que se denota que los directivos hacen hincapié en la educación en valores, debido a que esta es una tarea de toda la vida, en la que se opera desde diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

De lo expuesto en la percepción de los docentes, la mayoría de ellos afirman que siempre 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. Este ambiente se lo genera con la disposición de cada uno de los materiales existentes en el aula, donde los estudiantes puedan satisfacer sus necesidades para adquirir o afianzar los conocimientos adecuados. Principalmente en la edificación de la Educación Básica se ha implementado pizarras interactivas, de tal manera que el ambiente de aprendizaje le parezca más atractivo al estudiante y lograr captar más su atención.

Además se observa que casi todos los docentes han palpado resistencia o escepticismo de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, debido a que los padres han sido educados con metodologías tradicionalistas, y en alguno de los casos no han concluido, por lo que se dificulta una apertura hacia las nuevas tendencias educativas como el uso de la tecnología que está presente en casi todas las actividades escolares.

Además la mayoría de los docentes han palpado que siempre hay trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza - aprendizaje, mostrándose de esta manera que el rector no está solo en puesto de director en el que la autoridad es un privilegio de mando donde ordena o empuja al grupo y se siente el " Aquí mando yo", sino más bien es un líder con un privilegio de servicio

comprometiéndose con sus acciones, sintiéndose el "Aquí sirvo yo", lo cual permite motivar y trabajar en un ambiente más agradable para toda la comunidad educativa.

Los docentes afirman que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje trasversal de la formación integral del estudiante, pues el ambiente en el cual se desarrollan las actividades está preparado con frases de motivación y distintas actividades que orientan al desarrollo y práctica de valores, tal es el caso del respeto cuando los estudiantes esperan su turno para ocupar los juegos didácticos en la pizarra interactiva o computadoras, la responsabilidad y solidaridad al cuidar sus pertenencias y no dejarlas olvidadas en el patio, son entre las actividades simples y usuales que se desarrollan los estudiantes pero ayudan para que el estudiante practique sus valores día a día.

Conjuntamente se observa que la mayoría de los docentes siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector de la unidad educativa, es así que se puede afirmar que en la institución el liderazgo docente es la creación de una visión de la escuela y de la enseñanza que sea coherente, global y compartida. Y en el liderazgo transaccional los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo, de lo que se ve que casi todos palpan esta vivencia, aunque en el caso de los estudiantes solo la mitad afirman que están de acuerdo siempre, según los resultados obtenidos.

Además una cantidad considerable de docentes cercioran que nunca han sentido resistencia en los compañeros o director/rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, ni tampoco se han sentido poco integrados en la institución y entre los compañeros. Lo cual muestra que el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven los docentes es muy bueno tanto sea con los directivos, como entre ellos, lo cual es muy importante para estar concentrados, consientes y motivados para lograr alcanzar la misión y visión institucional.

De los resultados obtenidos en las encuestas de los estudiantes, vemos que la mitad de ellos afirman que a veces observan en el ambiente escolar un liderazgo

conductual orientado a la realización de tareas, es decir que los docentes no orientan su trabajo solo a la realización de tareas, sino más bien a un compartir entre ellos, palpándose de esta manera no solo un liderazgo conductual, sino más bien pedagógico que es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

La mitad de los estudiantes afirman que nunca los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, y la mayoría de los estudiantes restantes dicen que a veces, lo cual se contradice con los resultados obtenidos de la encuesta a docentes; esto se debe a que en la institución si se trabaja con la práctica en valores en el entorno educativo como se lo expuso anteriormente, pero la mayoría de los docentes en su hora de clase no hablan de un valor determinado al iniciar la clase, debido a que principalmente en el colegio las horas están planificadas enfocadas a desarrollar los conocimientos científicos.

Además los estudiantes repartidos en partes iguales dicen que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Y aseguran que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, lo cual si está contemplado dentro del modelo constructivista, ya que promueve el desarrollo de competencias de los estudiantes.

Menos de la mitad de los estudiantes afirman que siempre el profesor es quien decide qué se hace en esta clase. Y que siempre se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, puesto que deben existir ofertas pedagógicas por parte de los profesores, que inspiren a los estudiantes a la construcción de sus conocimientos como estipula el modelo constructivista, además se hace hincapié en la práctica de valores citados en la misión institucional como son la solidaridad, compañerismo, capacidad de trabajo con entereza y entusiasmo, espíritu de superación. Además se fortalece las habilidades para enfrentar los retos con inteligencia, creatividad, responsabilidad y

constancia en la toma de decisiones de los estudiantes cuando realizan sus trabajos en grupo.

Los estudiantes afirman en su mayoría que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, esto está acorde a lo expuesto en la metodología del PEI y además está acordado en el Código de Convivencia, donde se afirma que los directivos y docentes deberían primero practicarlos para poder solicitar a los estudiantes su buen comportamiento. Los padres de familia también deben ser ejemplo, ya que es el hogar donde se aprenden los primeros valores, pero no se logra evidenciar esto debido a que hay una gran cantidad de padres de familia que no tienen una buena práctica de valores mostrando impuntualidad en asistencia a reuniones y en pago de pensiones a la institución.

De los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los padres de familia, observamos que la mayoría considera que el Director/Rector tiene en cuenta sus opiniones y las de su representado, detectándose así el cumplimiento de lo estipulado en el Código de Convivencia que dice respetar los deberes y derechos de los padres de familia, incluyendo las opiniones con respecto al proceso educativo para lograr un desarrollo integral de los estudiantes. A pesar de que en la tabla de la encuesta a estudiantes, la mitad de ellos aseveran que a veces toman en cuenta sus opiniones.

Casi todos los padres de familia aseguran que siempre tienen oportunidad para expresar su opinión, por lo que se denota una excelente apertura de los líderes institucionales, lo que se refleja también con el hecho de que la mayoría de padres se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, hecho que muestra una adecuada gestión educativa que involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas. Enfocada en el logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

Se evidencia que en la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía” se practica una gestión y liderazgo democrático, incluyente y participativo, debido a que el Rector se apoya en los diferentes organismos (Consejo Directivo, DOBE y Junta de Profesores) para la toma de decisiones, orientándose siempre en lo estipulado en los instrumentos de gestión que tiene la institución como son: el Reglamento Interno, el Código de Convivencia, el PEI y el POA. El Manual de Funciones aún no está elaborado en el plantel, por lo que los integrantes se rigen en las actividades estipuladas en el Reglamento Oficial y en el Libro de Comunicaciones y Convocatorias.

El rol del Rector tiene gran relevancia en la generación de climas organizacionales adecuados, ya que es él quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre con lo que debe motivar y liderar a toda la comunidad educativa para la consecución de los objetivos institucionales.

Los directivos toman en cuenta solo cantidad y no calidad para medir el tamaño de la organización, lo cual no beneficia a la institución, debido que se deja de lado la misión y visión institucional y no se logrará la tan anhelada calidad educativa.

En la unidad educativa se propicia un ambiente trivial para la formación de valores en los alumnos, debido a que se los practica día a día, pero no se hace hincapié en tenerlos presentes a todo momento y no se los está considerando como ejes transversales en el currículo, pues la mayoría de docentes no motivan en valores a los estudiantes al iniciar la clase. Los directivos, docentes y padres de familia deben ser el ejemplo de vida para promover los valores en los estudiantes.

6.2. Recomendaciones

Elaborar el Manual de Funciones sería muy conveniente para la institución, debido a que los directivos serán claros en la delegación de responsabilidades de los integrantes, a la vez que está debidamente documentado y de esta manera evitar redundancia en actividades asignadas y hacer hincapié en que todos los integrantes del equipo son responsables de la consecución o no de los objetivos institucionales.

Sería muy beneficioso que el Rector organice equipos de trabajo, ya que el trabajo en equipo permite a los profesores sentirse parte de la unidad educativa y, por ende, aumenta su iniciativa y sus deseos de colaborar en los proyectos planteados, así como en el trabajo cotidiano, en beneficio de toda la comunidad (alumnos, directivos y docentes). No es un fin sino un medio y, como tal, colabora para que la institución se beneficie del aporte conjunto de sus maestros.

Para tener una mejor visión en cuanto a las exigencias actuales del gobierno central, los directivos no deben quedarse solo con las habilidades del liderazgo adquiridas a partir de la experiencia, debido a que para ejecutarlas de manera exitosa es necesario tener una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Los docentes al compartir frases de motivación en valores y virtudes al momento de iniciar sus clases tendrían resultados muy provechosos en cuanto a la actitud y comportamiento de los estudiantes, no solo en la institución sino en cada uno de sus hogares y ante la sociedad en general, y de esta manera se lograría crear un ambiente más amigable con la realidad del entorno familiar y comunitario.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Taller para fortalecer la educación en la práctica de valores de los estudiantes de la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía”, mediante una adecuada gestión educativa, desarrollando liderazgo con trabajo en equipo.

7.2. Justificación

La Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía”, forma a niños y jóvenes que serán los futuros bachilleres del país. Desde hace ya algunos años se ha detectado que las actitudes y valores de los jóvenes adolescentes han cambiado en diferentes aspectos, es así que se desea cambiar o modificar los valores “no deseables” que tienen algunos alumnos y fomentar los valores “adecuados” tanto para la sociedad como para ellos mismos.

De acuerdo a lo detectado en la institución muchos docentes plantean que la educación en valores está definida desde que el niño nace y se desarrolla según su hogar en que se desenvuelve día a día, y que en las instituciones educativas se intenta superficialmente mejorarlos o fortalecerlos en el proceso de transmisión del conocimiento. Sin embargo debe considerarse que en dicho proceso todas las enseñanzas tienen sus incidencias a partir de los objetivos que a cada una le corresponde consolidar en el estudiantado. De una u otra forma a la vez que enseñamos estamos formando determinadas cualidades y rasgos de la personalidad como puntualidad, honradez, responsabilidad, solidaridad, sentido de la justicia, etc.

Las dificultades se presentan casi siempre cuando los profesores no adoptan un enfoque pedagógico en sus clases que permita esta formación. La enseñanza centrada en el profesor y no en el estudiante, donde este último es un receptor pasivo de información y no se constituye en un activo protagonista de su aprendizaje; el autoritarismo del profesor, el menosprecio a las capacidades de los estudiantes para crear e innovar, constituyen sin dudas una barrera a la formación de valores.

La combinación de acciones conscientemente estructuradas y con la colaboración de los estudiantes y padres de familia, será un factor importante para el éxito de la propuesta. La práctica diaria se convierte en un elemento imprescindible para formar niños y adolescentes de una mayor calidad humana, además que actualmente se lucha con las tentaciones negativas que tienen al alcance de sus manos en caso de no utilizar adecuadamente la tecnología, ya que esta se muestra como una herramienta socializadora, de estudio y de diversión entre la población de nuestro país.

7.3. Objetivos de la Propuesta

General

- Fortalecer al personal docente de la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía” a través de capacitaciones que les permitan desarrollar habilidades y destrezas para hacer más evidente la práctica de valores en la institución y transmitirlos hasta los hogares de los estudiantes; de esta manera generar un mayor compromiso de los docentes en la gestión, liderazgo y valores en la formación de los niños y jóvenes de la institución.

Específicos:

- Afianzar los procesos comunicacionales llevados a cabo por los docentes para la inclusión y motivación en valores.
- Generar un espacio para dialogar, reflexionar e intercambiar experiencias de la práctica de valores obtenidas de los docentes y padres de familia para enseñar a los niños y jóvenes de la institución.
- Promover entre los alumnos valores y actitudes acerca del buen uso de la tecnología.
- Elaborar un cronograma con actividades que permitan palpar la práctica de valores en el hogar y la institución aprovechando el liderazgo de los docentes.

7.4. Actividades

- Reunión de motivación a profesores para indicar la importancia de la inclusión de valores en el aula, debido a que algunos jóvenes actúan de forma inapropiada y con esta actividad se puede conseguir mejores comportamientos en ellos.
- Capacitación a docentes, mostrándoles varias alternativas que podrían utilizar en sus clases para afianzar la práctica de valores, también se enseñará o recordará a los docentes dinámicas cortas que se pueden organizar al inicio de clases, y dinámicas más complejas para las exposiciones y/o dramatizaciones.
- Investigación acerca de la responsabilidad y puntualidad de los estudiantes y padres de familia de cada curso, por su respectivo dirigente, basándose en el análisis de los registros de asistencia a clases y entrega de tareas de los estudiantes, y de asistencia a reuniones y pago de pensiones de los padres de familia. Además elaborar encuestas para averiguar la situación de los hogares de los estudiantes de bachillerato; para con estos resultados organizar grupos de trabajo adecuados y afianzar los valores en cada uno.
- Organización de una Escuela para Padres, con el apoyo de la orientadora del colegio y un motivador (psicólogo educativo) externo, en la que se haga hincapié en la práctica de valores desde el hogar, seleccionar a los padres de familia que van a relacionarse con la propuesta directamente e indicar que todos serán partícipes desde sus hogares en las actividades a desarrollarse en el colegio.
- Dos charlas por parte de la Orientadora y el Profesor de Informática a los estudiantes de bachillerato, para hacer hincapié en lo perjudicial que es para ellos realizar un mal uso de la tecnología.
- Formación de equipos de participación, compuesto por dos profesores, un padre de familia y un grupo de estudiantes para realizar exposiciones y/o dramatizaciones acerca de un valor asignado durante una semana establecida. Además deben proponer situaciones reales de malos

comportamientos con respecto al valor tratado y mostrarlo como antivalor, para el cual los alumnos del equipo, propongan soluciones creativas y novedosas apegadas a situaciones reales.

- Los directivos organizan y designan los valores a los grupos antes descritos, y ellos actuarán como jueces en la presentación de lo preparado de acuerdo al cronograma de actividades.
- Entregar premios y reconocimientos para las mejores propuestas.
- Al final del trimestre, publicar los resultados y a los alumnos premiados.
- Evaluación vivencial en una actividad de toda la comunidad educativa para verificar si hubo cambio de opinión o actitud con respecto a los valores propuestos.

7.5. Localización y cobertura espacial

La propuesta se realizará en la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía”, ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Chillogallo, Cdla. Unión y Justicia calle El Pangui S14-274.

7.6. Población Objetivo

Está dirigida a 203 estudiantes que forman parte de la población estudiantil de la institución, 16 docentes, 3 directivos, 5 administrativos y de servicios, alrededor de 400 padres de familia, y 30 familias vecinas a la edificación que observan el comportamiento de la comunidad educativa.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

Talento Humano: - 3 Directivos

- 10 Docentes
- 5 padres de familia
- 30 estudiantes

Recursos Tecnológicos:

- Computadora
- Proyector
- Equipo de amplificación
- Cámara fotográfica

Recursos Materiales:

- Pizarrón de tiza líquida
- Cartulinas, hojas, marcadores, pinturas
- Disfraces

Recursos Físicos:

- Salón de actos
- Aula para reuniones
- Patio de la institución

Recursos Económicos:

- Directivos de la Unidad Educativa "Ecuador Patria Mía"
- Padres de familia.

Recursos Organizacionales:

- Coordinación de la participación del motivador (psicólogo educativo) para la reunión con los profesores y la Escuela para Padres.
- Cronograma de reuniones de todos los participantes, para la distribución de actividades.
- Horario para las charlas acerca del uso de tecnología con los estudiantes.
- Modelo de encuestas e informes que ejecutarán los dirigentes de curso a los estudiantes.

7.8. Presupuesto

Esta propuesta se financiará con la ayuda de los directivos y algunos padres de familia de la institución, que serán invertidos en:

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Aguerrondo, I. (1996). La escuela como Organización Inteligente. Argentina. Editorial Troquel.
2. Ballester, S. (2009). Educación en valores en el currículo. Córdoba. Revista Innovación y Experiencia educativas.
3. Chavarría, M. (2007). Educación en un mundo globalizado. México. Editorial trillas.
4. Guillén, M. (2006). Ética en las organizaciones. México. Editorial Pearson Prentice Hall.
5. Mcmillan, J. & Schumacher, S. (2003). Investigación Educativa. Madrid. Editorial Pearson
6. Ramírez, C. (2005). La gestión administrativa en las instituciones educativas. México. Editorial Limusa, 1ª ed.
7. Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía” (2005). Proyecto Educativo Institucional.
8. Uribe, Mario (2009). El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa.

9. LINCORAFÍA

1. Aguerrondo, I. (2010). Conceptos de Gestión Educativa: La Perspectiva De Inés Aguerrondo. Recuperado en: <http://melisafuentes.suite101.net/conceptos-de-gestion-educativa-la-perspectiva-de-ines-aguerrondo-a21809> Consulta 23-08-2011.

2. Arana, M. & Batista, N. (2003). La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional. Recuperado en: <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm> Consulta: 03-08-2012.
3. Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI. Recuperado en: http://www.educando.edu.do/files/7813/3675/7766/EI_liderazgo_en_la_administracin_educativa.pdf. Consulta: 29-03-2012.
4. Cou, C. (2006). Valores Humanos. Recuperado en: <http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml>. Consulta 29-08-2011.
5. Dávalos, L. (1999). Los directores eficientes. Recuperado de: <http://www.educadormarista.com/articulos/direfici.htm>. Consulta: 24-03-2012.
6. Dawn, A. (1944). La investigación descriptiva. Recuperado en: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php> Consulta 20-08-2011
7. Díaz, M., Mota J. & Tovar J. (2008) Definición Y Tipos De Gestión. Recuperado en: <http://johanatov.blogspot.es/> Consulta 23-08-2011
8. Díaz, M., Mota, J. & Tovar, J. (2008), Gestion y Tecnología.. Recuperado en: <http://johanatov.blogspot.es/> Consulta 21-08-2011
9. Fuentes, A. (2009). Liderazgo en el aula. Recuperado en: <http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/477475/Liderazgo-en-el-aula.html> Consulta 08-08-2011.
10. Garay, L., Lizano, M., Marañón, S., Morales, L. & Palacios R., (2004). Educación en Valores. Perú. Recuperado en:

<http://www.monografias.com/trabajos21/educacion-en-valores/educacion-en-valores.shtml>.

11. Lara, M. (2011) Clasificación De Liderazgo Y Características. Recuperado en: <http://www.servirparaganar.com.mx/articulos/clasificacion-de-liderazgo-y-caracteristicas.html>. Consulta 29-08-2011.
12. López, A. (2002). Líder Democrático. Recuperado en: http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider_democratico.htm. Consulta 30-03-2012
13. Méndez, B., (2010). La Importancia De La Administración Educativa en la Labor Docente. Recuperado en: <http://es.scribd.com/doc/53831753/la-importancia-de-la-administracion-educativa-en-la-labor-docente> Consulta 22-08-2011
14. Muzzo, P. (2010). Definición De Proceso. Recuperado en: <http://arpcalidad.com/definicin-de-proceso/> Consulta 23-08-2011
15. Ortiz, A. (2005). Liderazgo Pedagógico: El Arte De Ser Un Maestro Exitoso. Recuperado en: <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-pedagogico/liderazgo-pedagogico.shtml> Consulta 29-08-2011
16. Peña, R. (2001). Gestión de proyecto. Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestioproyecto.htm>. Consulta 02-08-2012
17. Pérez, J. (2002). Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de educación básica. Recuperado en: <http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider2.shtml>. Consulta: 30-03-2012
18. Red del Conocimiento Colombia Aprende (2002). Gestión Educativa. Importancia estratégica de la gestión escolar para el sector. Recuperado en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-191868.html>. Consulta 26-03-2012.

19. Red del Conocimiento Colombia Aprende (2002). Qué es Gestión Educativa... Recuperado en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html> Consulta 26-03-2012
20. Rosales, M. (2010). ¿Calidad sin liderazgo?. Recuperado en: <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm>. Consulta 29-08-2011
21. Ruiz, G. (2000), Gestión institucional: conceptos introductorios. Argentina.. Recuperado en: <http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html> Consulta 22-08-2011
22. Tablada, J. (2008). El Liderazgo Educativo, debe de ser un Liderazgo Transformador. Recuperado en: <http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgo-educativo-debe-de-liderazgo-transformador>. Consulta 02-08-2012.
23. Terán, R. (2009). LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EN LA ESCUELA. Recuperado en: http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf. Consulta: 22-03-2012.
24. Terán, W. (2010). Tipos de Liderazgo – ¿ Qué es liderazgo ?. Recuperado en: <http://tallerdelideres.com/tipos-de-liderazgo-qu-es-liderazgo/> Consulta 29-08-2011.
25. Universidad Del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea, (2010), Definición Gestión de Calidad. Recuperado en: http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/introduccion/es_introduc/definicion_gestion.html Consulta 23-08-2011
26. Wikipedia La Enciclopedia Libre (2003). Liderazgo Escolar. Recuperado en: http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_escolar. Consulta 12-08-2011.
27. www.Definición.de, (2011) Concepto de Gestión Social. Recuperado en: <http://definicion.de/gestion-social/> Consulta 23-08-2011

28. [www.Definición.de](http://definicion.de/gestion/), (2011) Conceptos de Gestión. Recuperado en: <http://definicion.de/gestion/> Consulta 23-08-2011
29. Yauri, N. (2010). Propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa en la institución educativa “Independencia Americana” De La Región Arequipa 2009. Recuperado en: [http://www.ongopd.com/Publicaciones/TrabajosInvestigacion/NATALIA%20CLAUDIA%20%20YAURI%20MAMANI,%20PROPUESTA%20DE%20MODELO%20DE%20GESTION%20PARA%20%20LA%20CALIDAD%20EDUCATIVA%20\(PUBLICA.pdf](http://www.ongopd.com/Publicaciones/TrabajosInvestigacion/NATALIA%20CLAUDIA%20%20YAURI%20MAMANI,%20PROPUESTA%20DE%20MODELO%20DE%20GESTION%20PARA%20%20LA%20CALIDAD%20EDUCATIVA%20(PUBLICA.pdf). Consulta 02-08-2012

10. APÉNDICES

ENCUESTA A DIRECTIVOS DE LA U. E “E.P.M”

Srs. Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

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

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) Fisco misional ()
- c) Municipal ()
- d) Particular laico ()
- e) Particular religioso ()

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 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 la Unidad Educativa, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Si () No ()

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

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

2. CUESTIONARIO

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA "ECUADOR PATRIA MIA"

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 tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACION

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. Fisco misional. ()
- c. Municipal. ()
- d. Particular laico. ()
- e. Particular religioso. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

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

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA DE LA U. E “E.P.M”

Sr. Padre de Familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que actualmente se encuentra estudiando su representado.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el **AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR** que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACION

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

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. Fisco misional. ()
- c. Municipal. ()
- d. Particular laico. ()
- e. Particular religioso. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones del padre de familia y de su representado.			
2. Las autoridades hablan más, que escuchan los problemas de los estudiantes y de los padres de familia.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas, orientado con los padres de familia.			
5. Los docentes de su representado, siempre llegan puntualmente considerando sus "valores y virtudes", dentro del establecimiento institucional.			
6. El profesor propone actividades innovadoras para que sus representados las desarrollen y los padres de familia las practiquen con sus niños.			
7. Le parece que los métodos de enseñanza en las clases de su representado, se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación de estudiantes.			
8. Los padres de familia se interesan por los problemas de los estudiantes.			
9. En la institución, se dan oportunidades para que los padres de familia expresen su opinión.			
10. El Director mediante el profesor son los que deciden qué se hace en la institución, y los padres de familia acatar			
11. Se realizan actividades (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Y con ayuda de los padres.			
12. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
13. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

FOTOGRAFÍAS



Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía”



Encuesta a Docentes de Nivel Primario



Encuesta a Docentes del Nivel Secundario



Encuesta a 5to. Año de Educación Básica



Encuesta a 7mo. Año de Educación Básica



Encuesta a 10mo. Año de Educación Básica



Encuesta a 2do. Año de Bachillerato C. G.



Encuesta a Padres de Familia