



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Tema: “Gestión del Liderazgo y Valores en la “Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscal “Peguche”, provincia de Imbabura, Año Lectivo 2010 – 2011”

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

AUTORA: Lic. María Dolores Morales Morales

DIRECTOR: Mgs. Miguel Ángel Posso Yépez

Centro Universitario Ibarra.

Febrero – 2012 Portada

CERTIFICACIÓN

Loja, 2011

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

Director de Tesis

Mgs. Miguel Posso.

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo María Morales Morales, 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 de la Universidad”

Loja, 2011

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

María Morales M

C. C: 100191883-6

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios, quien me permitió contar con una familia maravillosa que me apoyan en todas las actividades que he emprendido en mi vida.

A mi hija, quien ha depositado toda su confianza en mí.

Con mucho cariño

María Morales.

AGRADECIMIENTO

Con gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja ha transmitido su sabiduría, haciendo que multiplique mis conocimientos.

De igual manera, a mis amigos y compañeros que me han apoyado y acompañado durante esta etapa formativa, y a todas las personas que colaboraron en la elaboración y culminación del presente trabajo

María Morales

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Yo, Jimena Romelia Carranco González, portadora de la cédula de identidad N° 1001994365, en calidad de Directora de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscal “Peguche”

CERTIFICO:

Que, la Señora María Dolores Morales Morales, portadora de la cédula de identidad N° 1001918836, asistió a nuestro establecimiento con la finalidad de realizar una investigación sobre Gestión del Liderazgo y Valores, en base a los resultados aplicar una Propuesta de Mejora.

Es todo cuanto puedo certificar, facultado a la persona interesada hacer uso legal del presente documento según lo estime conveniente, a excepción de trámites judiciales.

Prof. Jimena Carranco

DIRECTORA U. E. I. B. F. P

Índice de Contenidos

Contenido	
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
Índice de Contenidos	viii
Índice de Cuadros	xi
Índice de Gráficos	xii
Resumen	xiii
1. Introducción	14
2. Marco Teórico	15
2.1. Gestión Educativa	15
2.1.1. Concepto	15
2.1.2. Importancia	16
2.1.3. Tipos de Gestión.....	17
2.1.4. Dimensiones de la Gestión Educativa.....	17
2.1.5. Dimensión Pedagógica y Didáctica	18
2.1.6. Dimensión Administrativa.....	19
2.1.7. Dimensión Socio Humanística o Comunitaria.....	20
2.1.8. Administración	21
2.1.9. Clima Organizacional	21
2.1.10. Planificación.....	22
2.1.11. Planificación Educativa	22
2.1.12. Dirección y Liderazgo.....	23

2.2.	Liderazgo Educativo.....	23
2.2.1.	Concepto	23
2.2.2.	Tipos de Liderazgo.....	25
2.2.3.	Características del Liderazgo Educativo.....	26
2.3.	Diferencias entre Directivo y Líder	26
2.4.	Los Valores y la Educación	28
3.	Metodología	31
3.1.	Participantes	31
3.2.	Materiales e Instrumentos	33
3.3.	Métodos y Procedimientos	35
4.	RESULTADOS.....	36
4.1.	Diagnóstico	36
4.1.1.	Los instrumentos de la gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y en valores.	36
4.1.1.1.	Manual de la Organización.....	36
4.1.1.2.	El Código de Ética.....	40
4.1.1.3.	Plan Estratégico.....	41
4.1.1.4.	Plan Operativo Anual (POA)	42
4.1.1.5.	Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	42
4.1.1.6.	Reglamento Interno y Otras Regulaciones	44
4.1.2.	La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa.....	44
4.1.2.1.	Misión y Visión	44
4.1.2.2.	Funciones por Áreas y Departamentos	47
4.1.2.3.	El Clima Escolar y Convivencia con Valores	47
4.1.2.4.	Dimensión Pedagógica Curricular y Valores	48
4.1.2.5.	Dimensión Organizativa Operacional y Valores	48
4.1.2.6.	Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.	49
4.1.4.7.	Dimensión Comunitaria y Valores.	49

4.1.3.	Análisis FODA.....	50
4.1.3.1.	Fortalezas y Debilidades.....	50
4.1.3.2.	Oportunidades y Amenazas.....	51
4.2.	Resultados de Encuestas y Entrevistas.....	53
4.2.1.	De los Directivos.....	53
4.2.2.	De los Profesores.....	67
4.2.3.	De los Estudiantes.....	71
4.2.4.	De los Padres de Familia.....	74
5.	DISCUSIÓN.....	84
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	87
6.1.	Conclusiones.....	87
6.2.	Recomendaciones.....	88
7.	PROPUESTA DE MEJORA.....	89
7.1.	Introducción a la Propuesta.....	89
7.2.	Propósito de la Propuesta.....	90
7.3.	Objetivos de la Propuesta.....	91
7.3.1.	Objetivo General.....	91
7.3.2.	Objetivos Específicos.....	91
7.4.	Descripción de la Propuesta.....	91
7.5.	Beneficiarios.....	91
7.6.	Diseño Técnico de la Propuesta.....	92
7.6.1.	Estructura Organizacional.....	92
7.6.2.	Lineamientos para Formación de Líderes Educativos.....	92
7.6.2.1.	Teorías del Liderazgo.....	93
7.6.2.2.	Teoría de los Rasgos.....	93
7.6.2.3.	Teoría del Comportamiento.....	94
7.6.2.4.	Teorías Situacionales.....	94
7.6.2.5.	Teoría de La Trayectoria-Objetivo del Liderazgo.....	95

7.7.	Diseño Administrativo de la Propuesta.....	96
8.	Bibliografía.....	98
	Lincografía.....	99
9.	Anexos.....	100

Índice de Cuadros

Tabla 1	Descripción de la población de estudio	31
Tabla 2	Personal Directivo Clasificado por Edad y Género	31
Tabla 3	Personal Docente Clasificado por Edad y Género.....	32
Tabla 4	Personal Docente Clasificados por Título Académico	32
Tabla 5	Personal Administrativo Clasificados por Edad y Género.....	32
Tabla 6	Estudiantes Clasificados por Edad y Género	33
Tabla 7	Forma de Organización.....	53
Tabla 8	Tareas y Manual de Normas	54
Tabla 9	Clima Organizacional	55
Tabla 10	Delegación en la Toma de Decisiones	56
Tabla 11	Administración y Liderazgo	57
Tabla 12	Habilidades de Liderazgo	59
Tabla 13	Promoción para Mejora Institucional.....	60
Tabla 14	Organismos que Integran la Institución	61
Tabla 15	Actividades en Equipos	62
Tabla 16	Departamentos y Acciones.....	63
Tabla 17	Gestión Pedagógica.....	65
Tabla 18	Material de Planificación Educativa	66
Tabla 19	Planteamientos – Docentes.....	67
Tabla 20	Planteamientos – Estudiantes.....	71
Tabla 21	Conocimiento de Servicios	74
Tabla 22	Opinión del Ambiente Escolar	75
Tabla 23	Procedimientos Institucionales	76
Tabla 24	Actitud del Personal de la Institución	77
Tabla 25	Actitud del Director	78
Tabla 26	Conocimiento de Proyectos Educativos	79
Tabla 27	Convocatorias a Reuniones Escolares	80
Tabla 28	Prestigio Institucional	81

Tabla 29 Promoción de Actividades Comunitarias	82
Tabla 30 Promoción de Actividades con Padres de Familia	83

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1 Forma de Organización.....	53
Gráfico N° 2 Tareas y Manual de Normas	54
Gráfico N° 3 Clima Organizacional	55
Gráfico N° 4 Delegación en la Toma de Decisiones	56
Gráfico N° 5 Administración y Liderazgo	57
Gráfico N° 6 Habilidades de Liderazgo.....	59
Gráfico N° 7 Promoción para Mejora Institucional	60
Gráfico N° 8 Organismos que Integran la Institución	61
Gráfico N° 9 Actividades en Equipos.....	62
Gráfico N° 10 Departamentos y Acciones	64
Gráfico N° 11 Gestión Pedagógica.....	65
Gráfico N° 12 Material de Planificación Educativa	66
Gráfico N° 13 Planteamientos – Docentes	69
Gráfico N° 14 Planteamientos – Estudiantes.....	72
Gráfico N° 15 Conocimiento de Servicios.....	74
Gráfico N° 16 Opinión del Ambiente Escolar	75
Gráfico N° 17 Procedimientos Institucionales	76
Gráfico N° 18 Actitud del Personal de la Institución.....	77
Gráfico N° 19 Actitud del Director.....	78
Gráfico N° 20 Conocimiento de Proyectos Educativos	79
Gráfico N° 21 Convocatorias a Reuniones Escolares.....	80
Gráfico N° 22 Prestigio Institucional	81
Gráfico N° 23 Promoción de Actividades Comunitarias	82
Gráfico N° 24 Promoción de Actividades con Padres de Familia.....	83

Resumen

El presente trabajo de investigación, nace con la finalidad contribuir al desarrollo educativo y social, para lo cual se realizó un diagnóstico situacional de los estudiantes, docentes, autoridades y padres de familia de la unidad Educativa Bilingüe Peguche, con el deseo de evidenciar el comportamiento y el entorno en donde se desenvuelven los sujetos anteriormente citados, esto permitió definir la falta de líderes educativos en el centro objeto de análisis. La aplicación de los instrumentos de investigación, como la encuesta y la entrevista se pudieron obtener información de fuentes primarias y conformar un mejor trabajo, lo que permitió conocer los posicionamientos y expectativas de los cuatro grupos analizados, entendiendo de mejor manera el problema de estudio y planteando las alternativas más idóneas para desarrollar el liderazgo educativo.

Posteriormente, se recopila toda la información bibliográfica que sustente la realización del presente estudio, para ello se escogen textos con contenidos relacionados directamente al tema, como es en aspectos ligados con la gerencia, la enseñanza, la administración del recurso humano, y principalmente el liderazgo como pilares fundamentales del estudio; todos estos conceptos siempre acompañados con el aporte personal para lograr interiorizar las ideas generales en la realidad del problema de análisis.

Por otro lado como resultado del estudio se concluye que en el centro educativo no existe una formación integral que permita el desarrollo de líderes educativos, por lo que es muy importante preparar a las autoridades, cuerpo docente y padres de familia para que aporten significativamente al proceso educativo, con lo cual se estructuró una propuesta alternativa direccionada al mejoramiento de las capacidades individuales y colectivas de los estudiantes a través de la formación de liderazgo educativo, con la cual se pretende que a futuro la unidad Educativa Bilingüe Peguche, sea una institución con formación de líderes educativos y contribuya de manera directa a la sociedad imbabureña y del norte del país.

1. Introducción

Con el avance tecnológico y las crecientes demandas sociales, el sistema educativo debe ser el motor de desarrollo intelectual y una de las alternativas más utilizadas para propender al mejoramiento continuo de la comunidad.

A continuación se presenta un estudio que evidenció la inexistencia de un proceso de formación de líderes educativos, para lo que fue necesario indagar los criterios de Autoridades, Profesores, Padres de Familia y Alumnos, lo que permitió recabar información trascendental y básica que es el principal sustento de la presente investigación.

Con el avance del trabajo, se fueron encontrando posicionamientos que señalaban la falta de procesos internos que propicien un ambiente para la formación de líderes educativos, y lo que existía era un modelo de gestión educativa que se centra en las teorías que prácticamente no son aplicables porque no existe el compromiso correspondiente de quienes conforman la Unidad Educativa Peguche.

Por lo que a primera instancia debe rescatarse la unidad interna y posteriormente trabajar en proyectos sustentables y que sean representativos socialmente, para que la Unidad logre un posicionamiento más marcado en el entorno.

En este trabajo se presenta una propuesta que si fuese aplicada en su real magnitud, permitiría tener un mejor tratamiento de la problemática, y además aprovechar todos los recursos existentes a favor de los estudiantes, y en el mediano plazo formar estudiantes que tengan amplia visión social y gran sentido de liderazgo para que ayuden al desarrollo del medio donde se desenvuelven.

2. Marco Teórico

2.1. Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

La gestión es un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación.

Se basa en la participación de manera activa y colectiva, porque permite involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados, pero antes de abordar este amplio tema, es menester conocer su procedencia.

La gestión de acuerdo a Microsoft® Encarta® 2009 proviene del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Los procesos de gestión se realizan en todas las actividades emprendidas por el ser humano, aunque unos la asumen con mayor grado que otros, y esta es una de las principales causas de que en el ámbito social, político, cultural existan personas involucradas en estos procesos y con gran éxito.

La gestión es una de las herramientas básicas que apunta a mejorar las estructuras organizativas, a valorar el talento humano y a implementar procesos de desarrollo de la iniciativa individual de sus miembros.

Como señala Vásquez, C. (2010). "La gestión por valores en general, buscará mejorar la calidad de vida tanto de la institución, como de los individuos mediante ejercicio de confianza, responsabilidad y compromiso. Por tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizado los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la Unidad. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. (p.1)

Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

A través de los valores se constituyen una gama de convicciones, que al igual que las actitudes se las va adquiriendo como resultado de la convivencia con diferentes grupos humanos. Además se cree que el valor es una guía, una luz que construye la dimensión humana en el pensamiento directivo. Ahora bien para tener éxito, de los valores es ponerlo en práctica todos los días.

Por otra parte Méndez, J. (2007). “Expresa que Los principios se aplican en todo momento y lugar, emergen bajo la forma de valores, ideas, normas y enseñanzas que edifican, ennoblecen, satisfacen, fortalecen e inspiran a las personas. En primer lugar se tiene que estar claro que no se puede hacer una separación radical entre los principios, las normas, los valores y las virtudes”. (p.1)

Los principios y los valores actúan muchas veces como normas o reglas establecidas por la organización, y en ese sentido, la norma refuerza y ayuda a la virtud de la unidad educativa. Los principios y los valores nunca se pueden separar porque los dos se nutren y son la esencia para tomar un sentido humanista, ya que la enseñanza en valores debe comenzar en los institutos de formación docente. Porque los valores y principios son el muro de contención que previene la violencia

2.1.2. Importancia

La importancia de la gestión educativa está dada por la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación colegiada de sus comunidades; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas y programáticas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente.

Una gestión educativa procurará que exista educación de calidad, a través del entorno adecuado en donde conviven profesores y alumnos: salones, laboratorios e instalaciones limpias, bien iluminadas, con la infraestructura y el equipo apropiado,

con los materiales didácticos suficientes y pertinentes. Este óptimo ambiente escolar, si bien no garantiza la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, sí contribuye en su materialización como cultura escolar.

2.1.3. Tipos de Gestión

La clasificación de la gestión educativa puede establecerse por tipos de acuerdo a los niveles principales que existen en los centros educativos.

➤ **Gestión directiva.**

Se refiere a la manera como el establecimiento educativo está orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.

➤ **Gestión pedagógica.**

Mantiene y fortalece el sistema que gerencia los procesos de desarrollo pedagógico y didáctico de la Institución de manera participativa y contextualizada, responde a las políticas y planes institucionales; se genera como valor agregado el fortalecimiento de una cultura de calidad y la pertinencia de la función docente

2.1.4. Dimensiones de la Gestión Educativa

Se entiende como el proceso mediante el cual el equipo directivo determinan las acciones a seguir mediante una planificación, según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones que permitan disminuir los riesgos potenciales y mejorar las fortalezas institucionales.

Para poder comprender a ciencia cierta los ámbitos que abarca la gestión educativa, es necesario dividirla en tres áreas: Pedagógico – Didáctica, Administrativa, y, Socio Humanística y Comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera

colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados.

La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario del centro educativo que es el de formar a alumnos que estén altamente comprometidos con el cambio estructural y social del entorno donde se desenvuelven.

2.1.5. Dimensión Pedagógica y Didáctica

“Esta dimensión se puede observar cuando el educador actúa según normas o pautas de actividad, que sirven para guiar o decidir un plan de acción que permita iniciar, continuar, mantenerse o terminar un proceso, un camino para la consecución de objetivos, y que están apoyadas tanto en el conocimiento mediante la experiencia, como el que se adquiere en la forma profesional” (Picado, 2004, pág. 57)

La didáctica tiene por objetivo buscar estrategias que ayuden a cómo educar, mientras tanto que la pedagogía indica el para qué y porqué educar; por tanto, cuando estos dos elementos se unen contribuyen de una manera significativa al proceso de enseñanza – aprendizaje.

Las instituciones educativas se diferencian de las demás en el hecho de tener como proyecto fundacional brindar enseñanza y asegurar aprendizajes, por ello la dimensión pedagógico-didáctica es la que por sus características brinda especificidad a los establecimientos educativos constituyendo a las actividades de enseñanza y de aprendizaje en su eje primordial, actividad sustantiva y específica.

Las prácticas pedagógicas pueden entenderse como aquellas mediante las cuales los docentes facilitan, organizan y aseguran un encuentro y un vínculo entre los alumnos y el conocimiento.

Las prácticas educativas son extremadamente complejas, porque en ellas se articulan demandas sociales, políticas y deseos individuales; cuestiones relativas al saber y los saberes; los vínculos con la institución; trayectorias profesionales de los docentes historias de los alumnos; y un sinfín de otras cuestiones que están presentes en cada uno de nosotros y en cada aula. Por ello ninguna es igual a otra.

En este caso, la Unidad Educativa Peguche, ha trabajado de una manera planificada, como consta en el POA y PEI de la institución, todas sus actividades van encaminadas al fortalecimiento educativo, teniendo como principal elemento al proceso cognitivo y metacognitivo que el estudiante va desarrollando durante su etapa de enseñanza – aprendizaje.

De igual manera hay que señalar, que el personal docente está continuamente involucrando procesos de mejoramiento de las jornadas académicas con el firme propósito de contribuir a la calidad educativa.

2.1.6. Dimensión Administrativa

Según (Lavin & Del Solar, 2000, pág. 43) "...está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar..."

Es la unidad encargada de llevar el control y administración del Personal Docente desde el punto de vista laboral, captación y manejo de los recursos económicos y materiales, la administración del uso del tiempo de los docentes y de las jornadas escolares, la seguridad e higiene de los educandos y de toda la escuela, así como dar información a la Supervisión Escolar de los movimientos administrativos, tales como:

- Registro, Inscripción y Certificación de alumnos,
- Control Escolar,
- Datos Estadísticos,
- Movimientos de Personal,
- Materiales y Financieros, entre otros.

En la administración escolar actual es necesario considerar los elementos que configuran la dinámica de los centros escolares, que van desde la relación del centro

con el entorno, la distribución de tareas y la organización para la enseñanza, hasta el manejo del personal y las demandas administrativas propias del plantel.

En este campo, también se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, además se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

2.1.7. Dimensión Socio Humanística o Comunitaria

A opinión de (Stigliano & Gentile, 2008), expone: "...una escuela debe asumir las características de una comunidad democrática en miniatura, capaz de dotar a los alumnos de una capacidad reflexiva para la reorganización de su experiencia personal y su posterior transferencia a la vida adulta en sociedad" (pág. 31)

Son un conjunto de técnicas y procedimientos integrados para comprender, analizar y desarrollar la dimensión creativa y crítica del ser humano como ser individual y social en los contextos ambientales, culturales e institucionales en que se desenvuelven.

Se fundamenta en la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados.

La gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad.

2.1.8. Administración

“La administración se refiere a las tareas y actividades implicadas en la dirección de una organización o de una de sus unidades: planeación, organización, dirección y control” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2004)

Actualmente la administración es la ciencia social encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el desempeño directivo se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del Proceso Administrativo, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones.

2.1.9. Clima Organizacional

“Es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando una persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades” (Baguer, 2001, pág. 143)

Es el conjunto de variables que incide en la forma como se percibe y se siente en relación al lugar de trabajo y a las circunstancias en las cuales se lo realiza diariamente en la institución.

Para un directivo a veces es difícil distinguir qué necesita su personal para sentirse y trabajar a gusto en el centro educativo, y en un mismo establecimiento puede haber percepciones radicalmente diferentes sobre el clima imperante, por lo que la persona que esté al mando de la institución debe tener pleno conocimiento de la situación actual de su plantel.

Para ello es muy importante que existan espacios de diálogo que precisamente den a conocer la posibilidad de conatos de conflictos, para que puedan ser resueltos lo más pronto posible.

2.1.10. Planificación

“La planificación comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar los objetivos. La planificación es previa a las otras funciones de dirección, es imposible organizar, gestionar y controlar con eficiencia sin unos fines planes controlados” (Pérez & Oteo, 2006, pág. 4)

La planificación es una parte importante dentro de las organizaciones, y más si tienen fines educativos, porque esto les permitirá distribuir y coordinar el talento humano existente, para ponerlos a disposición de los estudiantes, en este procedimiento se juega un papel importante el accionar del directivo, porque esta persona es la encargada de ejecutar proyectos educativos.

Es necesario recalcar que si bien es cierto que el directivo es el responsable directo de los procesos de planificación, requiere de un grupo de colaboradores, en donde no deben faltar los coordinadores académicos, los responsables del manejo de los recursos financieros y demás personas que representen sectores estratégicos dentro de la unidad educativa, para que en conjunto realicen una planificación institucional, con miras de precautelar los intereses de los alumnos.

2.1.11. Planificación Educativa

(Fermso, 2007, pág. 51), expone: “...es un proceso continuo en el cual se aplican y coordina los métodos de investigación social, los principios y las técnicas de la educación, de la administración y de las finanzas con la participación y el apoyo de la opinión pública”

La planificación educativa en una situación adaptada de las empresas, porque hace mucho tiempo atrás se vio la necesidad de tener un control y seguimiento del uso adecuado de los distintos recursos.

La planificación en educación es vista como el instrumento con el que los docentes organizan su práctica educativa, articulando el conjunto de contenidos, opciones

metodológicas, estrategias educativas, textos y materiales para secuenciar las actividades que han de realizar

2.1.12. Dirección y Liderazgo

Según (Torrejo, 2007), "...implica seguir con un conjunto de iniciativas: poder imaginar la visión del futuro de mejora del centro en relación con la convivencia, impulsar el modelo de modo colectivo despertando compromisos, planificar el proceso de cambio, facilitar los cambios organizativos, (...), mientras que el liderazgo debe destacar la importancia de impulsar la innovación y la mejora de los procesos educativos y de convivencia"

La dirección de un centro educativo demanda el compromiso directo del personal directivo, porque de ellos depende el manejo administrativo – financiero de los recursos institucionales.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

Uno de los temas más sensibles en la discusión sobre la calidad de la educación ha sido en los últimos años, el relacionado con las políticas y estrategias orientadas a la formación de líderes de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión escolar.

El liderazgo es la capacidad de establecer la dirección de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

Las reformas educativas de las últimas décadas promovieron el cambio de la centralización a la autonomía, lo cual implicó para los directivos nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada.

Por tanto, el liderazgo educativo se da en los procesos en donde existan planes tendientes a educar a un individuo o a una masa social. El liderazgo educativo es

aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal. Este liderazgo debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

A criterio de Shoemaker y otros, citado por (Gago F, 2006). "El liderazgo educacional constituye una variable pretensión tanto de los requerimientos de reforma, como de las prescripciones concomitantes para la mejora de la escuela" (p. 230)

En ese sentido el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Los líderes educativos deben tener capacidad de sentirse competentes, seguros, valorarse y respetarse, esta autoestima ayuda mucho con la labor profesional, que permite brindar un futuro mejor al entorno donde se desarrollan.

Por otra parte VISION CIDTUR, 2005. Cualquier acción sobre el liderazgo debe ser dependiente de una comprensión de las peculiaridades de los centros docentes como organizaciones y de una teoría del cambio educativo. A este nivel es que ha de situarse adecuadamente el concepto de liderazgo educativo, (p.1)

Las necesidades actuales, definidas por un sistema globalizado y por las crecientes demandas poblacionales inducen y requieren que la educación tome un rol protagónico en la formación de estudiantes líderes quienes puedan ayudar con los procesos propios de cada comunidad que le permitan tener una mayor expectativa de desarrollo en las distintas aristas del entorno.

Por otra parte hay que tener muy claro, La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la

enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras.

El liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en su entorno dinámico, en la actualidad las instituciones se definen como organizaciones abiertas a la comunidad; por su parte, los directivos y profesores no están en la capacidad total de administrar o gestionar la institución escolar por si solos.

Por eso es que se hace muy necesario que a través de la coordinación del talento humano existente, se puede elaborar una visión de futuro, junto con estrategias que permitan introducir cambios en la institución.

2.2.2. Tipos de Liderazgo

El tipo de liderazgo educacional tiene directa relación con los líderes que están a cargo de las principales líneas de acción del centro educativo; es decir, si el titular es una persona autoritaria, el liderazgo institucional tendrá esos rasgos distintivos en todas sus áreas, o si el directivo es democrático, en el centro educativo se evidenciará una participación colectiva, con igualdad de oportunidad, sin tener en cuenta las diferencias personales.

Pero también se puede destacar que si existiera un liderazgo paternalista, sería cuando se dan disposiciones para que los trabajadores se motiven e ilusionan, pero posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas, esta es una práctica común en tiempo de elecciones.

En el caso de la Unidad Educativa Peguche, se puede establecer que existe un conato de liderazgo democrático, porque sí se han dado espacios para el diálogo entre docentes y autoridades principalmente, aspectos que han contribuido significativamente al mejoramiento de las planificaciones académicas y el logro de resultados a corto plazo.

2.2.3. Características del Liderazgo Educativo

El liderazgo educativo se caracteriza porque procura que toda la organización en su conjunto alcanza sus objetivos planteados, logrando involucrar en procesos activos a directivos, personal docente y administrativo, padres de familia y estudiantes.

Para ello el liderazgo educativo se logra cuando existe un compromiso expreso de todos los involucrados, para en colectivo alcanzar la superación individual y colectiva del centro educativo.

El primer liderazgo educativo es el que muestra el directivo, al organizar con asertividad al grupo humano, planificando actividades conjuntas y complementarias al proceso de enseñanza – aprendizaje de las diversas asignaturas.

Posteriormente el liderazgo se traslada al educador, quien tiene la tarea de aglutinar a los estudiantes a través de estrategias de estudio, mejorando su nivel cognitivo y educando con una visión humanista. Consecuentemente, se requiere que la energía del docente impulse al estudiante, para que cada uno se pueda realizar como un pequeño líder educativo en el salón de clase, en las actividades sociales y deportivas dentro y fuera del establecimiento, además de asociar sus conocimientos con la familia.

Es en ese preciso momento cuando se ha logrado formar una cadena de valor, y el centro educativo está seguro que su formación integral ha contribuido significativamente a la transformación social del entorno donde tiene lugar la unidad de estudio.

2.3. Diferencias entre Directivo y Líder

Según la opinión de Benalcázar, M. 2010. Un directivo, en educación, son las personas que dirigen las actividades administrativas de una educación, a través de planes, programas y proyectos; mientras que un líder es la persona que sin estar al frente de una institución tiene la capacidad de aceptar riesgos, asumiendo una postura de capitán de un equipo de trabajo.

Una forma de diferenciar a un directivo es porque este puede ser designado por elección interna de las organizaciones, mientras que el líder en muchas ocasiones tiene una capacidad innata que la utiliza para desarrollar micro procesos, y por sus propias cualidades puede llegar a ocupar sitios más representativos.

El directivo trabaja bajo leyes y reglamentos rígidos, internos como externos, de la institución; el líder es personal que tiene capacidad de guiar y controlar a otros individuos, por lo tanto es orientador.

La diferencia entre los directivos y los líderes, según Zalesnik, citado por el grupo VISIÓN CIDADUR, 2004. "Radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas.

En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas.

En este sentido, los líderes tienen mucho más en común como los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

Se considera que el líder se preocupa en ir más allá de la visión, para crear una nueva realidad y el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización educativa.

Ser Directivo hoy día de una escuela y hacer gestión, es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos. (Pozner, 2007)

Cada vez toma mayor importancia, que todo tipo de organizaciones, y con mayor razón si son de carácter educativo, la administración cooperativa con miras al

liderazgo con el mejoramiento cualitativo de procesos innovadores en la gestión educativa, para sacar productos (estudiantes) plenamente capacitados para orientar a los grupos humanos más próximos.

2.4. Los Valores y la Educación

Como una premisa, se debe conocer primero que son los valores, para posteriormente aplicar sus definiciones y alcances en el ambiente de las unidades educativas.

Para Ortega y Gasset, citados por Ortega, P; Mínguez, R. (2001). El valor es esencialmente una creencia o convicción profunda que guía la existencia humana. (p.20)

Los valores son parte de cada persona, aclarando que unas los tienen más arraigados que otras, esto se debe al grado de rigurosidad de la formación del hogar y las prácticas de los centros de estudio. Los sistemas costumbristas han contribuido de manera significativa para poder preservar el buen accionar de la humanidad, que en los actuales momentos se está deteriorando.

En conclusión, el valor es lo que se hace y se debe hacer, la conciencia de cada una de las personas les permite afirmar la duda o la confianza de un verdadero conocimiento que se extrae a través de la experiencia, los educadores deberían enseñar a sus alumnos que el valor es una meta, el deseo de saber y aprender, ser útil a la sociedad y no una simple obtención de notas para pasar de año.

Así mismo la Axiología, o teoría de los valores, para Cortéz & Martínez, (1999). “Es el campo de la filosofía que estudia la naturaleza de los mismos. Los valores se entienden como entidades que existen en diferentes campos de las relaciones humanas. Se expresan en forma de juicios de valor. Se trata de enunciados que expresan actitudes (no hechos) de una persona ante otras u otras cosas, e incluso ante alguna situación” (p.1)

Los valores que tiene una persona se demuestran diariamente en la actitud que ésta toma en sus actividades cotidianas, sin llegar a ser hechos concretos, porque a veces no se puede ver la honestidad, pero si se puede hacer un juicio de valor positivo o contrario al respecto de este procedimiento específico que tuvo una persona.

Según Alonso, J. M. (2004). Los valores llaman sobre todo a las actitudes, las cuales se van configurando a modo de -lenta infiltración- en las conciencias, debido a mecanismos inconsistentes que se dan en la relación educativa. Un valor no es comunicable por sí mismo: lo único comunicable es lo que la persona comunica, desde sus vivencias determinados valores. El educador aparece ante sus alumnos –o ante sus hijos- en su realidad personal, es la “persona a través de la cual quiere influir en los demás”. Sus actitudes y criterios de valores se ponen de manifiesto casi de continuo comparte sus experiencias y significados tiene como punto de referencia la vida misma. Cuando esto ocurre, la transferencia de valores se realiza por vía de relación, no por vía de enseñanza. (p. 42)

Dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, es menester que exista la presencia de valores, al menos los básicos, en donde el educador es el llamado a practicarlos, y a través de sus experiencias y su ejemplo contribuir a la formación de los estudiantes como seres humanos, capaces de coexistir con la sociedad y su entorno, así como también proponer alternativas de solución.

Los valores y las actitudes están siempre presentes en la actividad educativa, las normas, los gestos y las actitudes que los docentes brindan al diario vivir con los estudiantes, padres de familia, autoridades, la comunidad y demás actores sociales.

Para Alonso, J. M. (2004). Existen valores básicos en la educación, los que se mencionan a continuación:

- **Libertad – Responsabilidad.** Actuar con conciencia en lo que es el sistema de valores con obligaciones asumidas y las posibles consecuencias que se generen.
- **Creatividad.** La capacidad de creación, de tomar iniciativas personales y de ver las cosas de una forma nueva.
- **Solidaridad.** La teórica, o la facilidad de adhesión a la causa u opinión, y otra práctica, de sentirse unido a las demás personas y cooperar con ellas.
- **Convivencia.** Tener la experiencia de la vida en compañía de otros, aceptándolos como son, respetando sus opiniones y conductas.
- **Interculturalidad.** Apreciar, participar, asumir, mejorar la propia cultura, así como valorar otras culturas.

- **Interioridad.** Ámbito de comprensión, interpretación y asunción de hechos para hacerlos propios e integrarlos para un proyecto vital. (p. 381)

Los planes de estudio y diseños curriculares en educación consideran los aspectos más importantes para que los alumnos deben de poseer como son los conocimientos, las habilidades y destrezas, actitudes y valores que lo capacitarán para ser un profesional competente que resuelva las necesidades de la sociedad.

Actualmente se han convertido los planes de acción en actitudes y compromisos que contemplan los valores básicos para la vida y la convivencia en la sociedad, cada vez se va utilizando la palabra de interculturalidad en el ámbito educativo con la finalidad de dar un enfoque al respeto y la valoración de la diversidad cultural, evitar la discriminación, el racismo y mejorar el cambio social a través de una educación equitativa.

En el proceso de educación participan elementos: la familia, los centros educativos y los medios de comunicación, y referente a estos aspectos Juárez, J. y Otros expresan "...la escuela es la que cumple con la misión de ser formadora por excelencia, ya que tiene doble vertiente en su proceso, uno pedagógico y otro educativo como tal. Para ello la escuela debe interesarse y ocuparse en la educación en valores, que es esencial en la formación de las personas". (p.43)

Con los vertiginosos cambios que el mundo exige a la familia, la sociedad en el compromiso de la responsabilidad de sus hijos, en cuanto a la formación respaldada en valores, hace necesario que las instituciones educativas se transformen en entes protagonistas para poder conseguir este cometido

3. Metodología

3.1. Participantes

La Unidad Educativa Intercultural Fiscal "Peguche" es una institución de carácter mixto, que está ubicado en una zona rural del cantón Otavalo en la provincia de Imbabura. Esta institución cuenta con 300 alumnos matriculados, desde segundo año a décimo año de educación básica, en la misma que laboran 19 personas entre docentes, administrativo y de servicio, que preparan a los estudiantes para el progreso de la sociedad

La población estudiantil la mayoría son indígena predominan su idioma kichua y el castellano, su economía está basada en las artesanías y la agricultura del lugar.

La muestra seleccionada que se determinó para el desarrollo de la investigación (Población total de docentes, padres de familia y estudiantes) se indica en lo siguiente:

Tabla 1 Descripción de la población de estudio

Cargo	Cantidad
Directivos	4
Docentes	14
Padres de Familia	60
Estudiantes	60
Total	138

Fuente: Autoridades del Colegio Peguche

Elaborado por: Morales, M. 2011

Tabla 2 Personal Directivo Clasificado por Edad y Género

Edad	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia (f)	%	Frecuencia (f)	%
60	1	50	0	0
48	0	0	1	100
59	1	50	0	0
Total	2	100	1	100

Fuente: Autoridades del Colegio Peguche

Elaborado por: Morales, M. 2011

Tabla 3 Personal Docente Clasificado por Edad y Género

Edad (Años Cumplidos)	hombres		mujeres	
	Frecuencia (f)	%	Frecuencia (f)	%
31-40	1		3	
41-50	1		2	
51-60	1		3	
61-65	1		1	
Total	4		10	

Fuente: Autoridades del Colegio Peguche

Elaborado por: Morales, M. 2011

Tabla 4 Personal Docente Clasificados por Título Académico

Título Académico	Frecuencia (f)	%
Profesora	4	29
Tecnóloga	2	14
Licenciada en Ciencias de la Educación	5	36
Doctora	1	7
Magister	2	14
Total	14	100

Fuente: Autoridades del Colegio Peguche

Elaborado por: Morales, M. 2011

Tabla 5 Personal Administrativo Clasificados por Edad y Género

Edad –años cumplidos	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia (f)	%	Frecuencia (f)	%
25	0	0	1	50
65	0	0	1	50
total	0	0	2	100

Fuente: Autoridades del Colegio Peguche

Elaborado por: Morales, M. 2011

Tabla 6 Estudiantes Clasificados por Edad y Género

Edad –años cumplidos	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia (f)	%	Frecuencia (f)	%
13	10	40	18	51
14	7	28	3	9
15	3	12	6	17
16	2	8	4	11
17	3	12	4	11
total	25	100	35	100

Fuente: Autoridades del Colegio Peguche

Elaborado por: Morales, M. 2011

3.2. Materiales e Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación aplique los siguientes instrumentos que me facilitaron la información. La encuestas fueron dirigidas a los docentes y estudiantes, de la Unidad educativa Peguche con el propósito de obtener información directa estas fueron elaboradas con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permitieron una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada de la institución.

En el caso de los docentes nos ha facilitado conocer cómo se promueven el rol del docente los valores que predominan en las decisiones de los directivos.

El cuestionario a estudiantes intentan recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo Peguche, en la cual se evaluó las perspectivas sobre el ambiente real, clima que existió en el establecimiento

A los directivos se les aplicó una entrevista a través de este medio facilitó comprender diversas funciones, como están organizados en su administración y liderazgo, en su equipo de trabajo y sus valores, en su comunicación, si cuenta con un manual o reglamento que contemple las tareas del líder y cuáles son los valores que predominan los profesores, estudiantes y personal docente.

En este aspecto, los instrumentos empleados fueron:

- Cuestionarios para Encuestas y Entrevista,
- Ficha de Observación,
- Registros Anecdóticos,
- Medios Mecánicos (cámara fotográfica, videgrabadora)

Mientras que por parte de los recursos, éstos se describen a continuación.

Talento Humano

- Directivos
- Personal Administrativo
- Docentes
- Padres de Familia
- Estudiantes
- Investigadora

Recursos Materiales

- Material documental.
- Bibliografía sobre el tema.
- Hojas para guía de entrevistas.
- Hojas para guía de encuestas.
- Hojas de papel boom.
- Marcadores.
- Cd's.
- Flash Memory.

Recursos Tecnológicos

- Internet.
- Computadoras.

3.3. Métodos y Procedimientos

Para la realización de esta investigación fue necesario recurrir a la aplicación de métodos de investigación como: **inducción** y **deducción** para comprender de una manera global y específica posteriormente todo el problema de estudio, de igual forma se recurrió al **análisis** y **síntesis** que permitieron descomponer y reagrupar el tema hasta poder vislumbrar las características del problema investigado, pero igual se tomó el método **histórico**, con este se pudo conocer parte de la vida institucional de la Unidad Educativa Peguche.

Por otra parte, las características de la investigación se enmarcan dentro del campo descriptivo porque se desarrolló, conllevó a realizar análisis del problema de estudio en su entorno natural sin el planteamiento de variables hipotéticas que permitan una manipulación de las mismas.

En cuanto al procedimiento, en primera instancia se recabó información bibliográfica que permita establecer las concepciones teóricas y científicas sobre el tema abordado, y, posteriormente la aplicación de instrumentos de investigación (entrevista, encuesta) a las poblaciones claramente definidas, todo esto con el propósito de recoger las percepciones de los sujetos involucrados en esta investigación.

Una vez que se contó con la información necesaria se elaboró un diagnóstico institucional que permitió establecer las situaciones contractuales que ayudó a definir las potencialidades del centro de estudio, así como los aspectos que necesitan una inminente atención.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

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

La unidad educativa intercultural fiscal Peguche es una institución de carácter mixta, su jornada es matutina creada para atender a una población rural de etnia indígena de la comunidad Peguche, la cual brinda una educación de segundo año hasta décimo año de educación general básica, con un desarrollo académico que permite a los estudiantes defenderse ante la sociedad y en su diario vivir, su meta es crear el primero de bachillerato, para enfrentar al gigantesco desarrollo de la ciencia y la tecnología que imponen un alto volumen de información y contribuir el mejoramiento de la calidad educativa y de vida de los mismos

4.1.1.1. Manual de la Organización

El plantel de la Unidad Educativa fiscal Peguche al ser una institución fiscal comprometida con la educación de niños, niñas y adolescentes de la comunidad rural practica funciones coherentes con lo estipulado en la ley de educación LOSCA código de la Niñez y Adolescencia, empleando los mecanismos de concertación y consensos con todos los estamentos de la Comunidad Educativa y otros cuerpos legales.

Este manual promoverá la creación de un ambiente de armonía entre autoridades, personal docente, administrativo y de servicio, población estudiantil, padres de familia, mediante el respeto a sus derechos y desarrollo de sus obligaciones.

En tal virtud, la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscal “Peguche”, enmarcada en esta disposición, entrega a la Comunidad Educativa este compendio que será el soporte para el mejoramiento organizativo y la convivencia institucional.

El plantel está organizado por los siguientes departamentos:

Dirección.

La directora de la Unidad Educativa, es la primera autoridad y representante legal, sus funciones se sujetarán a lo dispuesto en las Leyes y Reglamentos vigentes y a la presente normativa, tanto Ministerial como institucional y en el código de la niñez y adolescencia , planifica, organiza y ejecuta para dar seguimiento permanente en coordinación con todos los actores sociales de la educación los proyectos de mejoramiento institucional como el PEI, POA, el reglamento interno, el código de convivencia para el fortalecimiento de la educación en todos sus ámbitos.

Convocar y predecir sesiones para coordinar acciones de carácter económico, académico social, pedagógico, y deportivo, establecer políticas educativas innovadoras y de interés institucional y comunitario.

Proporcionar la información oportuna al Personal Docente, Administrativo, de servicio y Padres de Familia sobre las gestiones y comisiones realizadas.

Velar por el buen mantenimiento de las instalaciones y bienes que son propiedad de la Unidad Educativa. Dar un trato de alta consideración y respeto a todos los miembros de la comunidad educativa, facilitar el desarrollo profesional permanente de los profesores y administrativos.

Controlar las actitudes de los miembros de la comunidad educativa que pongan en riesgo o dañen la imagen y respetabilidad de la institución.

Establecer mecanismos correctivos ante comportamientos negativos o irregulares del personal del plantel.

Subdirección.

Está representado por subdirector que es la segunda autoridad de la institución quien conoce, revisa, orienta, cumple y hace cumplir el P.E.I., P.O.A. y los Planes de Áreas y comisiones e informa oportunamente a la autoridad de su avance.

Visita periódicamente los diferentes Años de Educación Básica, evalúa y da las observaciones pertinentes, así como de su asesoramiento. Participa en las Juntas Académicas para conocer los problemas de los estudiantes. Presenta a la Directora y a la Comisión Técnico Pedagógica el informe anual de sus actividades.

Junta General de Directivos y Profesores

La Junta General de Profesores de la Unidad Educativa estará integrada por todos los docentes que laboran en la misma. Organizan las comisiones permanentes de carácter Técnico-Pedagógico, Social-Cultural, Deportivo y Medio Ambiente en la última Junta General de Profesores.

Consensuan acciones de mejoramiento de la educación y desarrollo profesional del Personal Directivo, Docente y Administrativo. Evalúan trimestralmente la ejecución del Plan Institucional, colaboran en la solución de problemas de carácter técnico administrativo que se presentan. Proporcionan el apoyo necesario para el ejercicio del derecho del educador para su perfeccionamiento docente.

Demandan la organización y funcionamiento de los servicios básicos de bienestar social que estimulen el desempeño profesional. Apoyan y ejecutan actividades de retroalimentación pedagógica para atender a los (as) estudiantes con problemas de aprendizaje.

Asisten a sesiones convocadas en forma obligatoria, excusándose únicamente por calamidad doméstica o enfermedad debidamente comprobada. Caso contrario, incurrirá en falta y será notificado a la Dirección Provincial para la sanción respectiva.

Junta de Profesores de Área

Se encargan para tratar asuntos técnicos pedagógicos, procesan la evaluación y la disciplina. Unifica criterios Psico-Pedagógicos que ayuden a los profesores a descubrir, estimular, desarrollar aptitudes y destrezas de los (as) estudiantes a fin de atender su madurez y responsabilidad. Conocen el problema pedagógico que

enfrentan los profesores en el ejercicio de la docencia para sugerir soluciones que permitan un mejor rendimiento.

Organiza espacios de aprendizajes significativos con casas abiertas. Lleva un libro de actas donde se registran los casos especiales que necesitan ser tomados en cuenta para ser superados. Realiza un continuo seguimiento de los avances del desarrollo de las destrezas y capacidades como también el cumplimiento de las estrategias aplicadas dentro de cada área para su respectiva modificación y mejoramiento. Controla el uso adecuado de recursos didácticos como también de los textos del gobierno.

La asistencia de sus miembros tiene carácter obligatorio, considerándose únicamente faltas justificadas emitidas por la dirección. La función del Secretario de la Junta de Profesores de Área estará sujeta a las disposiciones del Coordinador

Profesores Dirigentes.

Los profesores dirigentes están designados en la última semana de labores del año en curso, por la Directora del plantel y dura en sus funciones el año lectivo. Presentar los cuadros generales de aprovechamiento y conducta en la Secretaría del Establecimiento. Plantea soluciones a los problemas de los estudiantes de niveles a su cargo e informa cuando rebasen su competencia al Inspector o al director

El Personal Docente organiza con los (as) estudiantes el minuto cívico y el periódico mural de acuerdo al calendario establecido por la comisión respectiva. Este manual de organización actualmente falta la aprobación, por las autoridades de la Dirección de Educación Bilingüe para ponerlo en práctica, porque hubo un cambio en su denominación de particular a fiscal.

En el aspecto gestión en liderazgo y valores las autoridades del plantel, personal docente, administrativo, de servicio, gobierno estudiantil y gobierno de padres de familia, se compromete a:

Liderar con todos los instrumentos de la gestión educativa de acuerdo a la función y rol que cumple cada actor para lograr el cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales con la finalidad de mejorar la convivencia y calidad educativa.

Generar desde cada ámbito de trabajo un clima organizacional con respeto, eficiencia, eficacia equidad dando ejemplo de la práctica de los valores y sana convivencia enunciados en los documentos.

En la práctica de valores se sustentará con:

La responsabilidad, es hacerse cargo de cada uno de sus actos y asumir sus consecuencias.

El respeto, implica una actitud de estima hacia si mismo y para demás y la observancia de deberes y derechos.

La solidaridad, significa comprometerse en la solución de los problemas y necesidades de los demás.

Honestidad, significa decir la verdad y luchar contra la corrupción.

La justicia, dar a cada quien lo que corresponde respetando deberes y derechos.

El amor, es la expresión de afecto para sí mismo y para los demás, equidad de género, comunicación, disciplina y autodisciplina.

4.1.1.2. El Código de Ética

En el código de ética de la Unidad Educativa Fiscal Peguche, en referencia al desarrollo del liderazgo educativo, se compromete a:

- Tener un ambiente laboral de bienestar donde todos y todas busquen el bien común.
- Ayudar a mantener la buena imagen de la institución con el cumplimiento de sus deberes con la responsabilidad.
- Tratar de dar el uso adecuado a las instalaciones del plantel.

- Vigilar los materiales e instalaciones del plantel dando el uso adecuado de los mismos para su optimización.
- Preservar y fortalecer las costumbres cultura indígena y rescatar el idioma kicwa hoy en la actualidad la dirección bilingüe motiva a no perder el idioma ancestral a través de las diferentes manifestaciones culturales
- Resguardar el entorno natural con la siembra de árboles nativos
- Manifestar amabilidad, solidaridad y honestidad en los eventos que se organice dentro y fuera del plantel
- Sembrar la buena imagen y la práctica de valores con el ejemplo de los docentes y padres de familia.

4.1.1.3. Plan Estratégico

En el plan estratégico es una planificación que contiene la institución las definiciones fundamentales el mismo que basa en la visión de crear una educación de calidad y calidez, completa en sus niveles de educación inicial, educación básica y bachillerato en sus diferentes especialidades.

Para obtener cambios y mejoras, la autoridad se compromete a gestionar a la apertura del sistema del ministerio de educación para la fácil inscripción de los cursos, para docentes y se actualicen en conocimientos métodos y técnicas, que permitan dar una educación a las necesidades de los estudiantes para que sean entes productivos creativos e investigadores, siempre en beneficio de sus semejante y de la sociedad a la que se debe.

Padres, madres y apoderados desprendidos, cumplidores y atentos de sus obligaciones, involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tener un espacio físico y acogedor, organizado y equipado con laboratorios acorde al desarrollo del nuevo milenio, que cuente con el apoyo total de la comunidad, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, tanto en lo técnico-

pedagógico como en lo económico, sería lo ideal, de establecer estos acuerdos se encarga la gestión académica la autoridades, todo esto para mejorar el ambiente de aprendizaje de las ciencias que aquí se imparten.

4.1.1.4. Plan Operativo Anual (POA)

El POA es una guía en el proceso de programación y ejecución de las actividades que confluye en la formulación de diversos proyectos educativos, con la finalidad del cumplimiento de los objetivos planteados por las diversas unidades académicas y administrativas del centro educativo.

El POA se ha convertido actualmente en una herramienta de gestión que permite la aplicación de un plan institucional que permite establecer tareas y posteriormente observar el cumplimiento de las mismas.

La designación de metas demanda la realización de actividades, cada una de ellas con sus respectivos responsables, y siempre con los recursos suficientes que permitan llevar a cabo las tareas planteadas, pero es importante aplicarlas para que a futuro sean evaluadas.

4.1.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Este documento es muy importante porque es la columna de la institución en la cual identifica la realidad institucional, participan todos los miembros de la comunidad educativa con el objetivo de mejorar en los procesos enseñanza y aprendizaje basados en los valores de la educación y así alcanzar el desarrollo, económico, político y ecológico, se proyecta con fuerza a la globalización e internacionalización del quehacer humano, donde cada persona está obligada a ser más eficiente cada día para enfrentar los grandes retos del tercer milenio.

Se requiere de una correcta estrategia en los procesos educativos para guiar los aprendizajes hacia el desarrollo de un amplio pensamiento y modo de actuar inteligente y creativo.

El gigantesco desarrollo de la ciencia y la tecnología impone un alto volumen de información a procesar para enfrentar correctamente los procesos de gerencia de un plantel educativo.

El advenimiento a la sociedad del conocimiento y de la virtud provoca un gran impacto en las concepciones de cómo educar, de cómo lograr transformaciones en la conducta de los estudiantes; así como el desarrollo cognitivo y afectivo-volitivo.

La educación tiene indudablemente una función importante que desempeñar si se desea preparar a las nuevas generaciones para navegar por las grandes autopistas de la información y poder solucionar los problemas actuales.

Constantemente se expone en diferentes foros internacionales y nacionales los retos que se plantean en educación y se definen diferentes puntos de vista sobre cual deberá ser el papel de las instituciones educativas y cuáles serán las competencias que deberán tener los estudiantes al terminar la educación básica para enfrentar con éxito los estudios secundarios.

La mayor autonomía concedida a los centros educativos de nuestro país, respondiendo a los criterios de modernización; imponen innovaciones en el quehacer escolar. Exigen el pase de la democracia formal a la participativa, para comprometer a la comunidad educativa una mayor identificación con su escuela.

Es un proyecto educativo a largo plazo que abarca las aspiraciones y exigencias que demanda la Reforma curricular consensuada, como implemento para cubrir las perspectivas de un nuevo milenio.

Todas las instituciones educativas debemos elaborar y ejecutar un plan educativo institucional, ya que con este instrumento podemos caminar mirando hacia un futuro deseable, este proyecto es como una radiografía donde se encuentra el entorno social, la misión visión, ámbitos institucionales, objetivos, estrategias y evaluación. Con todos estos datos, los miembros de las instituciones deberán actuar bajo los lineamientos de este plan, con el fin de que las debilidades se conviertan en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Ahora que las oportunidades han cambiado tenemos el imperativo de llenar ese vacío, haciendo uso de mayor criticidad, creatividad, cooperación y compromiso, a través de un PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, en función de realidades específicas, con el objetivo de desarrollar una educación de calidad y entregar a la sociedad estudiantes con la capacidad de continuar sus estudios con el mayor de los éxitos.

La Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscal “Peguiche”, convencida que la educación integral es uno de los aspectos más importantes para la transformación del ser humano, en los campos biopsicosociales, tiene la oportunidad de desarrollar las potencialidades del estudiante y contribuir en forma positiva al progreso de la sociedad, como un ente capaz de solucionar problemas del convivir diario.

4.1.1.6. Reglamento Interno y Otras Regulaciones

El reglamento interno es una herramienta de gestión, que ayuda a reconocer las funciones, limitaciones, derechos y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización.

Al respecto, la unidad educativa Peguiche, aún no ha incursionado en la implementación de normativas que induzcan el perfeccionamiento y posterior fortalecimiento de los procesos educativos que fomenten el desarrollo integral del educando, con miras a tener profesionales con rasgos de liderazgo educacional.

Bajo este concepto, es importante recomendar la existencia de especificaciones técnicas dentro del Reglamento Interno de la institución educativa, sobretudo en aspectos relacionados al nuevo rol del educador, en donde se debe dar iniciativas al alumnado para que se forme técnica y humanamente, con miras a que sea un sujeto proactivo de la sociedad.

4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

Misión:

La Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscal “Peguiche”, es una Institución que cuenta con profesionales en la Docencia, con recursos físicos y pedagógicos que ofrece una educación de calidad y calidez.

La entidad prepara a estudiantes con soporte humanístico, encaminado a que continúen el bachillerato y se conviertan en actores sociales autónomos, provistos de un marco axiológico que les permita destacarse individualmente y colectivamente por las diversas acciones emprendidas. Es importante mencionar, que el completo cumplimiento de la misión, dependerá siempre del compromiso irrenunciable que demuestren los directivos, cuerpo docente, estudiantado y padres de familia, con ello se estructurará un equipo sólido que garantice el logro de objetivos trazados.

Visión:

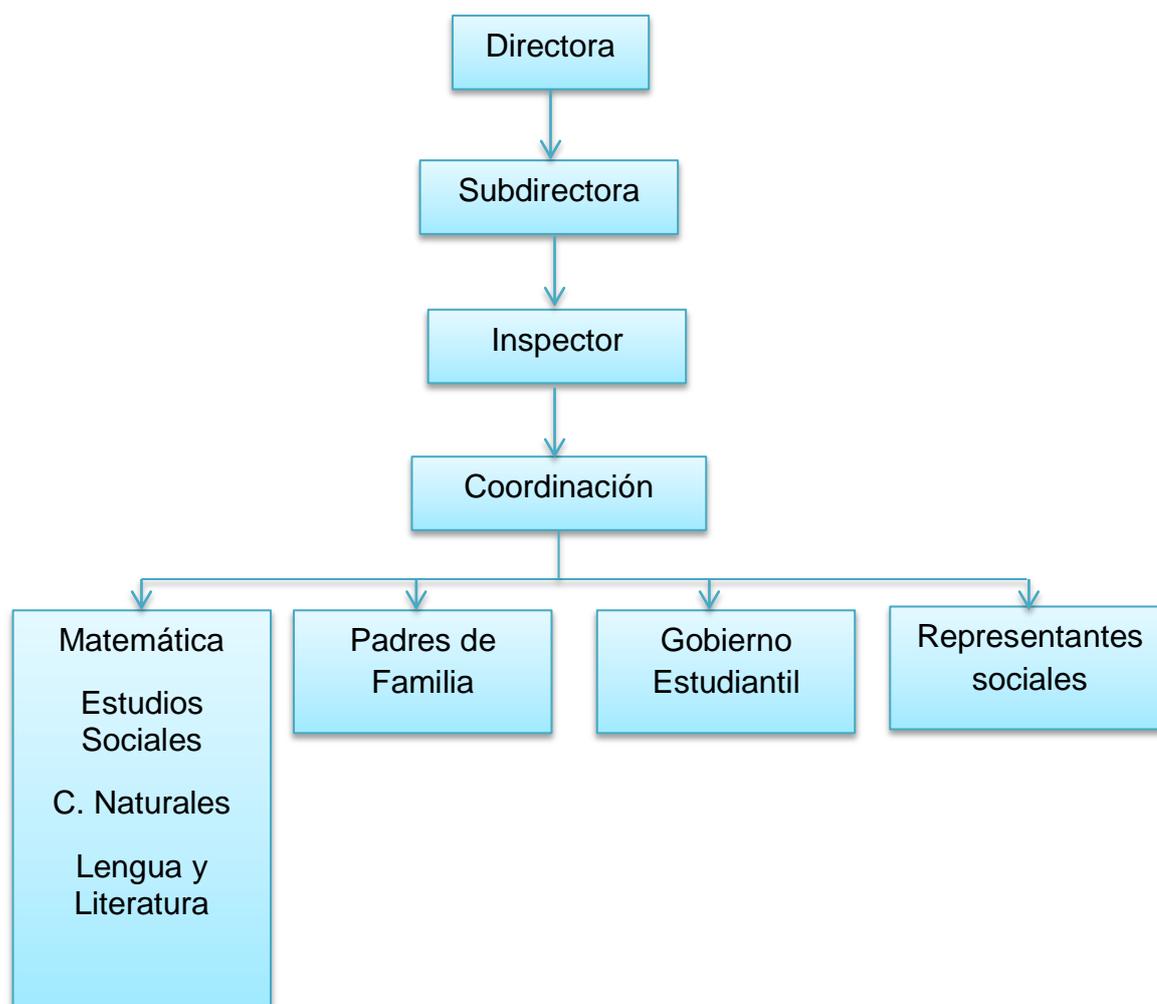
La Unidad Educativa Bilingüe Peguiche ofrece una educación de valores humanos fomentando una educación de calidad y calidez, completa en sus niveles de educación inicial, educación básica y bachillerato en sus diferentes especialidades, con estudiantes sanos, activos, creativos, participativos, responsables, alegres, con una autoestima elevada, respetuosos de su ancestro cultural y preparados para afrontar los problemas de la vida.

Para lograr esta visión se requiere de docentes capacitados, dispuestos a afrontar los retos y desafíos que exige el desarrollo del mundo moderno, empeñosos en buscar nuevos paradigmas, y trabajar en equipo, conscientes de su misión, solidarios y llenos de amor a los estudiantes y al prójimo. Padres, madres y apoderados desprendidos, cumplidores y atentos de sus obligaciones, involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para obtener liderazgo en calidad educativa se requiere aplicar las necesidades de los usuarios ofreciendo más habilidades o capacidades que permitan hacer de los educandos entes productivos, creativos e investigadores siempre en beneficio de ellos y de la sociedad que los rodea.

Tener un espacio físico acogedor, organizado y equipado con laboratorios acorde al desarrollo del nuevo milenio, que cuente con el apoyo total de la comunidad, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, tanto en lo técnico-pedagógico como en lo económico.

4.1.2.2 Organigrama Estructural para la Formación de Líderes



Fuente: Autoridades del Colegio Peguche

Elaborado por: Morales, M. 2011

La máxima autoridad se encuentra en el departamento directivo, quien define las políticas y demás requerimientos con la finalidad de instruir a los responsables del manejo por ramas de estudio, en donde se conforman comisiones que distribuyen las planificaciones educativas.

En cuanto al requerimiento de la necesidad de la formación de líderes educativos, se está trabajando, pero aún no se tienen resultados concretos que conlleven a presentar conclusiones generales.

Por parte de los directivos si se ha visto de buena manera la realización de esta investigación porque consideran que se diagnosticará las verdaderas falencias que existen en el centro educativo, y las mismas que se prevé subsanar.

4.1.2.2. Funciones por Áreas y Departamentos

La Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscal Peguche cuenta con esta herramienta de gestión, en donde se establecen lineamientos de las maneras de proceder para resolver ciertas circunstancias.

Por tal motivo se han señalado funciones para los responsables de departamentos y áreas académicas, quienes se sujetarán a lo dispuesto en las Leyes y Reglamentos vigentes.

En cuanto al desarrollo del liderazgo educativo, no se mencionan mayores avances en este tema, lo que sin duda desmejora el proceso de enseñanza – aprendizaje de los adolescentes.

Por lo que se debería incluir algunos aspectos que contribuyan al desarrollo de las habilidades del liderazgo, como por ejemplo que las distintas áreas se encarguen de trabajar con grupos estudiantiles para impulsar el liderazgo educacional.

4.1.2.3. El Clima Escolar y Convivencia con Valores

Dentro del recinto educativo, se goza de un ambiente laboral favorable, es común observar el diálogo permanente entre compañeros docentes, entre autoridades, entre alumnos, lo que es una muestra de la existencia de valores como el compañerismo.

Cuando en algunas ocasiones se han generado inconvenientes, siempre existe un respeto mutuo entre los/as involucrados, por lo que estos problemas no han pasado

a términos mayores, debido a que las personas que prestan sus servicios son profesionales y no dan mal ejemplo a los estudiantes, quienes en gran medida responden de similar manera ante acontecimientos de la misma naturaleza, en muchas ocasiones se utiliza el diálogo como mecanismo de solución de malos entendidos, que en la mayor parte de instituciones existe.

4.1.2.4. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores

La dimensión pedagógica curricular está actualizada con la nueva reforma curricular que permitirá reflexionar acerca de los procesos fundamentales del quehacer de la institución educativa, como en la enseñanza y aprendizaje.

Las asignaturas que se ofertan en el pensum, tienen alta relación con la realidad del entorno, además ya están preestablecidas por el órgano de regulación y control de la educación, además se hace énfasis en la calidad docente para que tenga la habilidad de formar estudiantes desde el punto de vista técnico, pero sin descuidar sus valores humanistas.

La Institución educativa, esta responsabilizada de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Los docentes de esa institución buscan desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de los alumnos.

4.1.2.5. Dimensión Organizativa Operacional y Valores

La institución educativa les preocupa fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos incentivando el trabajo colaborativo, apoyando la labor de los jefes de nivel o de áreas, para establecer una mejor comunicación con las autoridades del Colegio.

Los estatutos distribuidos al interno de la Unidad Educativa, desde sus inicios hasta la presente, han sido establecidos apegados a la constitución de la república, así como a la normativa general establecida por el Ministerio de Educación; esto se encuentra claramente estatuido en el respectivo Reglamento Interno de la institución.

También les interesa integrar al centro educativo a organizaciones de la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.

4.1.2.6. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.

Para la administración financiera la Unidad Educativa Peguche tiene a los profesionales más adecuados que ejecutan los recursos económicos de acuerdo a las necesidades institucionales previamente definidas y establecidas como “prioritarias” para que puedan sumarse a la política de calidad educativa y desarrollo integral como bases de la organización.

Se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

Además a la institución le interesa incentivar una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención del medio ambiente y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

4.1.4.7. Dimensión Comunitaria y Valores.

La formación intercultural que se brinda en el Centro Educativo, hace que sus beneficiarios se adapten fácilmente en el entorno diverso; de igual forma los estudiantes provienen de distintas latitudes lo que incentiva a sus educadores a trabajar sobre las relaciones sociales para preservar el buen comportamiento y el trabajo comunitario interno y externo.

Buscan motivar a todos los integrantes de la Comunidad Educativa a participar en los actos de la institución para fortalecer un crecimiento personal y sus valores, de igual forma se estimula a los alumnos a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades religiosas, civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales a nivel local, regional para incentivar la integración y compromiso con su unidad educativa y su comunidad.

También hay la incorporación activa de los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos, y a las actividades que el colegio ofrece, para contribuir a la formación de ellos.

4.1.3. Análisis FODA

A través del FODA se pudo realizar un análisis de la institución que me permitió determinar las posibilidades reales del entorno y a diagnosticar la situación de una organización escolar, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir, planear su rol y acción en el medio, a partir de este conocimiento tomar decisiones y realizar nuevas propuestas positivas para la misión institucional.

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

La unidad educativa cuenta con espacios amplios, docentes profesionales con amplia acogida estudiantil a las actividades sociales, en efecto que es como una estrategia de formación que apoya al mejoramiento y desarrollo de la educación en los estudiantes

Pero eso contrasta con la falta de compromiso de padres de familia, quien han confundido la labor del centro educativo con las tareas de “guarderías”, además a pesar que los estudiantes tienen predisposición para los asuntos sociales, descuidan su rendimiento académico, no tienen constancia en lectura o actividades extra curriculares, lo que desmejora su aprendizaje.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

Está delimitado por el entorno, aquí se encuentran los aspectos que pueden beneficiar a la organización, asimismo se encuentran las amenazas que el mismo entorno ofrece, que si no se toman en cuenta puede ocasionar riesgo al colegio.

Las oportunidades más latentes están las posibles alianzas estratégicas que se pueden dar con agentes de la sociedad, uno de ellos es a través del apoyo de la Universidad Técnica del Norte con sus programas de vinculación con la colectividad, estas tareas fortalecen el aprendizaje de los alumnos, quien tiene mayores posibilidades de reforzar su aprendizaje.

Las amenazas más próxima son los abundantes “líderes”, que lamentablemente son negativos, porque inducen a los adolescentes a la ingesta de sustancias psicotrópicas y/o estupefacientes, lo que desmejora las condiciones del entorno educativo.

4.1.4. Matriz FODA

Fortalezas		Debilidades	
1	Predisposición del personal docente y autoridades a la actualización.	1	Falta de compromiso de los padres de familia
2	Amplia acogida estudiantil.	2	Falta de interés de los alumnos en el cumplimiento de los deberes y tareas.
3	Puntualidad y regularidad en la asistencia de docentes.	3	Bajo rendimiento académico.
4	Estudiantes con identidad cultural.	4	Incorrecta expresión oral y escrita de los alumnos.
5	Espacios verdes, deportivos y recreativos	5	Despreocupación de los Padres de Familia en el control del aseo y puntualidad.
		6	Alto índice de enfermedades respiratorias y gastrointestinales.

		7	Ausencia de rincones de lectura en cada aula
		8	Migración de los alumnos a la ciudad.
		9	Carencia de hábitos lectores en los alumnos.
		10	Falta capacitación permanente al personal docente en innovaciones pedagógicas las Tics.
		11	Carencia de Proyectos Educativos.
	Oportunidades		Amenazas
1	Colaboración del Subcentro de Salud en el aspecto sanitario.	1	Desorganización familiar a causa de la migración de los Padres de Familia al extranjero.
2	Presencia de estudiantes extensionistas de la UTN.	2	Indiferencia de los Padres de Familia en la formación de buenos hábitos y control de tareas.
3	Participación de los alumnos en talleres escolares organizados por el Ministerio de Educación.	3	Presencia de juegos electrónicos y ventas ambulantes en los alrededores del Plantel.
4	Participación en otros Centros Educativos promocionando al Plantel en los campos cultural, deportivo y artístico.	4	Uso inadecuado del tiempo libre en programas de televisión e internet.
5	Innovación y nuevas propuestas pedagógicas del Ministerio de Educación.	5	Líderes negativos de la comunidad que interfieren en los quehaceres educativos

La matriz que se presentó anteriormente recoge los aspectos que tienen relación directa con la formación de líderes educativos, estos factores deben ser cuidadosamente estudiados por las autoridades para que puedan tomar estrategias que les permita mitigar los efectos negativos que se prevén, además los padres de familia y los estudiantes deben tomar conciencia de las cosas que hacen, y tomar al centro educativo como una ayuda para mejorar sus condiciones de vida

4.2. Resultados de Encuestas y Entrevistas.

4.2.1. De los Directivos

1. ¿Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo?

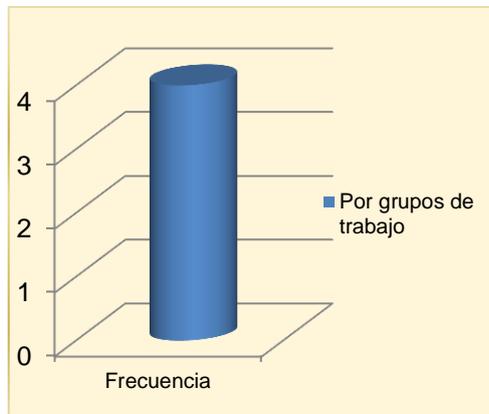
Tabla 7 Forma de Organización.

Forma de Organización	Frecuencia	Porcentaje
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0%
Coordinadores de Área	0	0%
Por grupos de trabajo	4	100%
Trabajan individualmente	0	0%
No contestan	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 1 Forma de Organización.



Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

La organización del trabajo se diseña con la conformación de grupos, los profesores necesitan hacer algún tipo de Planificación de las Clases que van a dictar. Esto es especialmente relevante si se desea poner al alumno como centro de la enseñanza y conseguir que el aprendizaje sea atractivo y motivador. Los beneficios de la planificación a través de la conformación de grupos docentes, conjuntamente con la participación y supervisión de los directivos, se manifiestan en un producto curricular más enriquecido que sin lugar a duda beneficia el aprendizaje de los estudiantes.

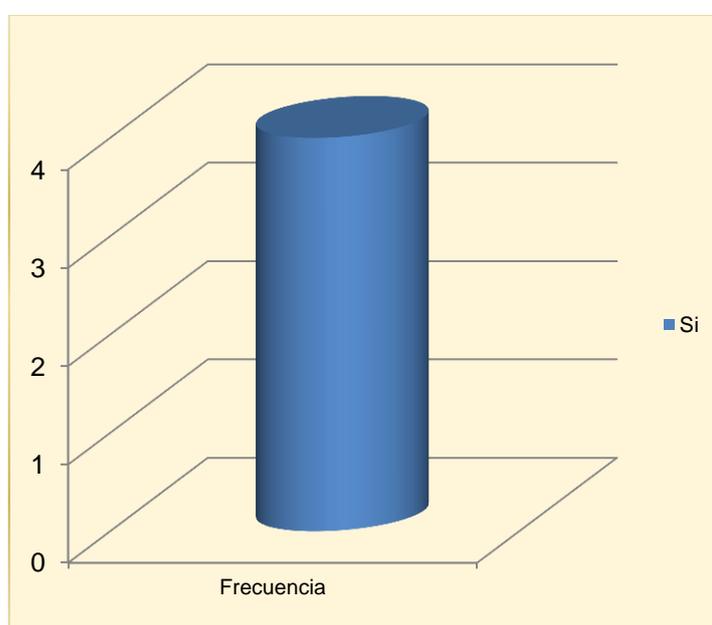
2. ¿Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas?

Tabla 8 Tareas y Manual de Normas

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 2 Tareas y Manual de Normas

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

La parte funcional de toda organización, en este caso el centro educativo, debe tener un instrumento técnico que normativice el accionar de sus miembros, frente a este planteamiento la totalidad de los directivos encuestados se muestran favorables, porque consideran de valiosa importancia que exista un documento que indique con claridad las actividades de los educadores, para que ellos puedan cumplir a cabalidad con las tareas asignadas, y, en conjunto trabajar en propuestas tendientes al mejoramiento continuo del centro educativo Peguche.

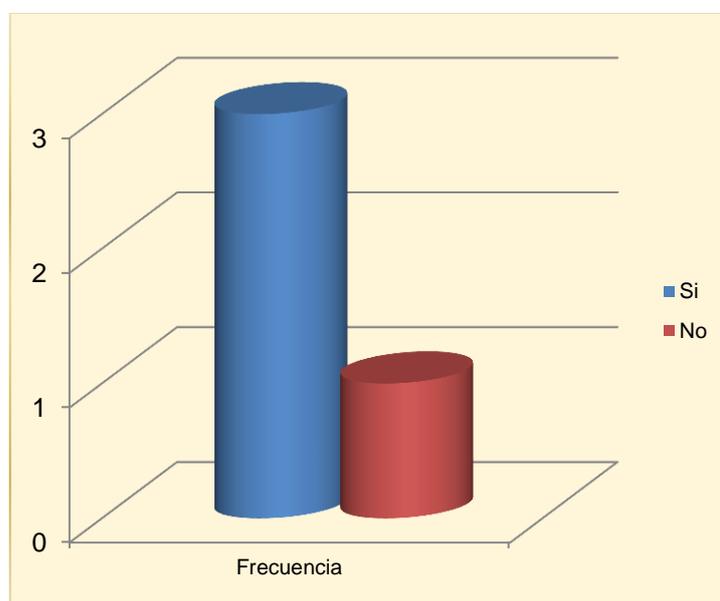
3. ¿El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones?

Tabla 9 Clima Organizacional

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 3 Clima Organizacional

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

En este caso, las tres cuartas partes afirman que dentro de la organización se tiene un clima organizacional que posibilita la realización de sus tareas cotidianas sin ningún tipo de problema; pero existe una persona que afirma lo contrario, ya que para él no se prestan las condiciones necesarias que permitan un normal comportamiento interno, por lo que se debería tomar en cuenta la participación activa de todos los elementos humanos y que sus decisiones vayan en torno a la búsqueda de la excelencia académica, que en los actuales momentos es muy necesaria para impulsar cualquier proyecto educativo.

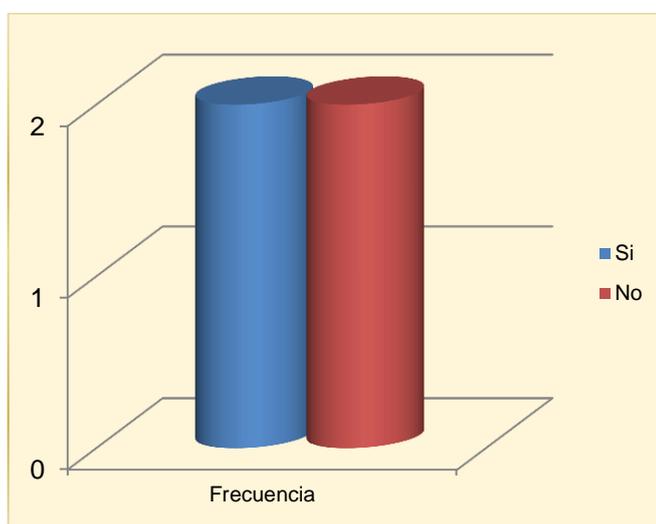
4. ¿Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos?

Tabla 10 Delegación en la Toma de Decisiones

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 4 Delegación en la Toma de Decisiones

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Los resultados muestran una disyuntiva de posicionamiento, porque el 50% afirma que sí se aplica la delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos, la diferencia afirma todo lo contrario y aduce que en cualquier caso el primer filtro es el coordinador general y posteriormente si aún persisten los conflictos pasan a una última instancia en donde decide el director. Es necesario tener presente, que existen decisiones en las que la delegación no funciona, e inevitablemente se debe contar con el apoyo expreso del titular de la institución para que esto se resuelva, pero cuando se trata de conflictos internos, sin mayor trascendencia, la delegación para su resolución es muy común.

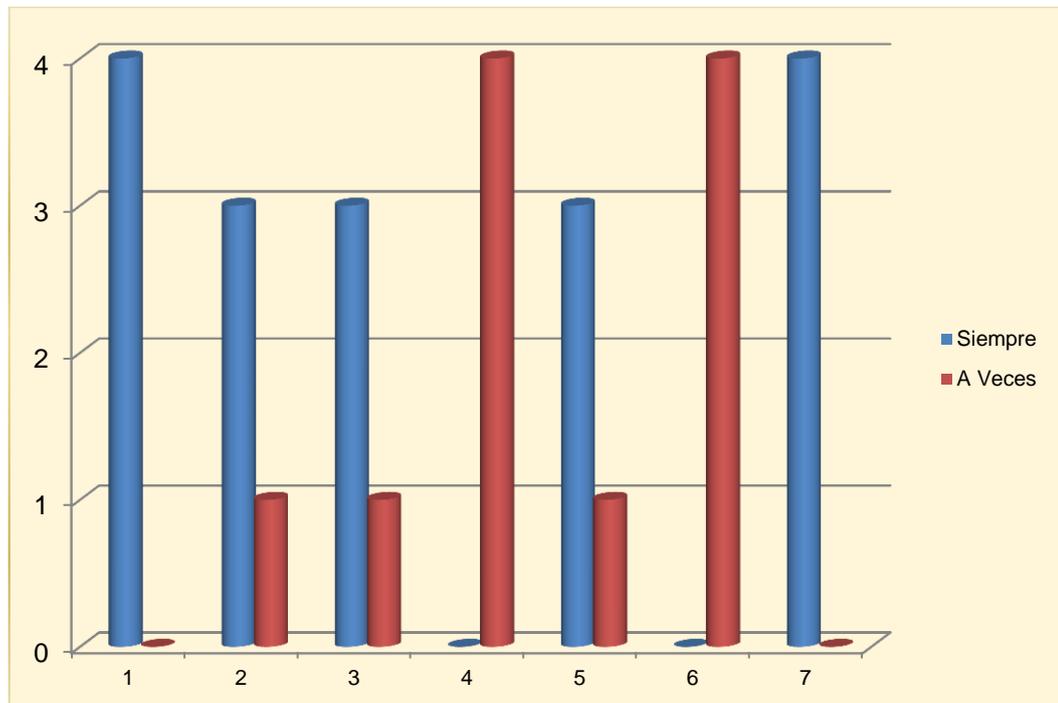
5. ¿La administración y liderazgo del centro educativo promueve?

Tabla 11 Administración y Liderazgo

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Excelencia Académica	4	100%	0	0%	0	0%
2	El desarrollo profesional de los docentes	3	75%	1	25%	0	0%
3	La capacitación continua de los docentes	3	75%	1	25%	0	0%
4	Trabajo en equipo	0	0%	4	100%	0	0%
5	Vivencia de los valores institucionales y personales	3	75%	1	25%	0	0%
6	Participación de los padres de familia en actividades programadas	0	0%	4	100%		0%
7	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 5 Administración y Liderazgo

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

La unidad educativa pugna por llevar a cabo procesos que conlleven a la excelencia académica, para ello impulsa el desarrollo profesional de sus educadores promoviendo la capacitación permanente de los mismos.

Además se hace mucho énfasis en la aplicabilidad de los valores institucionales y personales que permitan tener una presencia social más marcada y a la vez significativa, pero esto con la poca o nula conformación de grupos de trabajo que realicen actividades complementarias para la consecución de estos planteamientos, y como si fuera poco, esto se puede agravar porque no existe la involucración necesaria por parte de los padres de familia y dejan a sus vástagos a cuidado pleno de los educadores.

El estudio Mejorar el liderazgo escolar ofrece una fuerte evidencia de que mejorar la política y la práctica del liderazgo escolar puede mejorar los resultados escolares. Antes de que las personas puedan actuar con base en esta evidencia, necesitan entender los resultados con claridad y analizar sus implicaciones en su contexto local.

Este resumen del informe, en el que se intercalan preguntas relacionadas, está diseñado para estimular el pensamiento y ayudar a la comprensión de los resultados. Contiene una fuerte defensa de la importancia de la reforma del liderazgo escolar y explora las cuatro áreas de reforma con ejemplos, haciendo hincapié en las conexiones entre las áreas.

En cuanto al liderazgo, es fundamental el rol del directivo, porque es la persona llamada a involucrar a la sociedad educativa a llevar a cabo procesos de desarrollo colectivo, pero también se requiere la ayuda indispensable de los padres de familia, educadores y educandos.

En el momento que se integren estos cuatro elementos de la sociedad se estaría recién llevando a cabo estrategias mancomunadas que beneficien el proceso de enseñanza – aprendizaje, y en ese momento se podrían tener en cuenta procedimientos que conlleven a una educación sustentable.

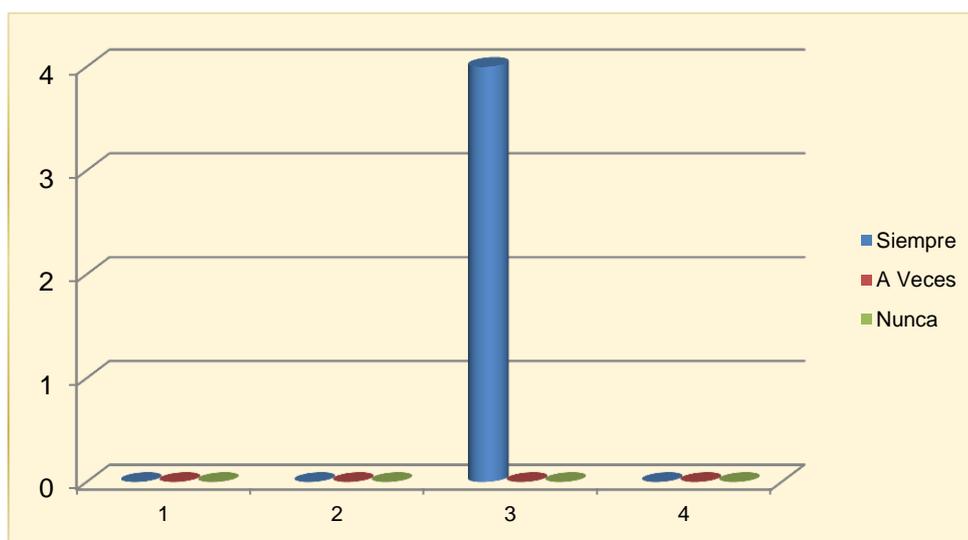
6. ¿Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución?

Tabla 12 Habilidades de Liderazgo

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Son Innatas	0	0%	0	0%	0	0%
2	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0%	0	0%	0	0%
3	Se adquieren con estudios de gerencia	4	100%	0	0%	0	0%
4	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 6 Habilidades de Liderazgo

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Al parecer los responsables de la dirección de la unidad educativa consideran que las habilidades de liderazgo se van adquiriendo con el estudio de la gerencia en el manejo de centros de educación; seguramente no consideran que todas las personas tienen esas habilidades, pero la diferencia radica en que unas personas las desarrollan más rápido que otras, y mucho tiene que ver su entorno; pero en otros casos se necesita tener una especialización y el refuerzo teórico que permita establecer criterios y juicios de valor más trascendentes.

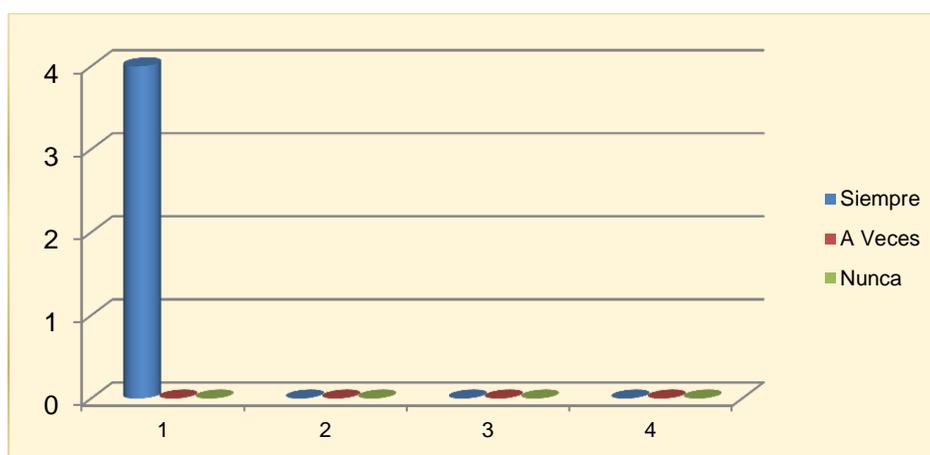
7. ¿Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar?

Tabla 13 Promoción para Mejora Institucional

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	100%	0	0%	0	0%
2	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0%	0	0%	0	0%
3	La mejora de los mecanismos de control	0	0%	0	0%	0	0%
4	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 7 Promoción para Mejora Institucional

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

La principal preocupación de directivos es la realización de un proceso diagnóstico que permita evaluar el desempeño de estudiantes, docentes y directivos, para establecer las falencias que sean estudiadas para que causen el menor impacto negativo. Pero no hay que olvidar que para llevar a cabo un proceso de enseñanza – aprendizaje de calidad, se requiere apostar por la adecuación de los espacios educativos, o la redistribución de los alumnos, todo esto es necesario para facilitar la actividad docente, lo que en conjunto permitirá crear ambientes apropiados para el trabajo.

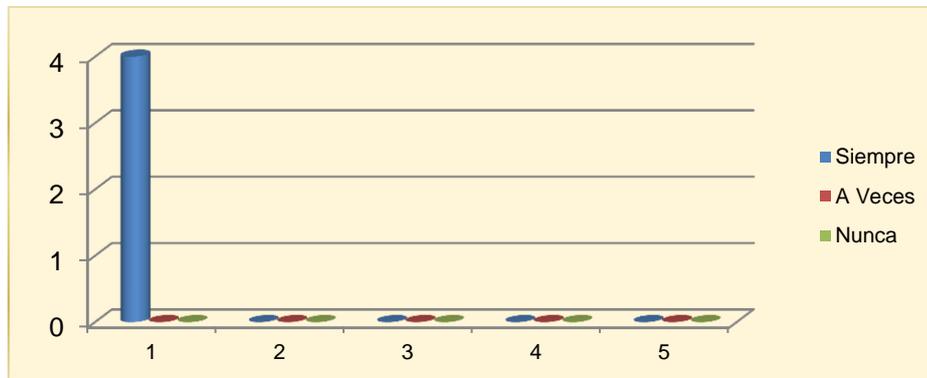
8. ¿Organismos que integran la institución?

Tabla 14 Organismos que Integran la Institución

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	4	100%	0	0%	0	0%
2	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	0	0%	0	0%	0	0%
3	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0%	0	0%	0	0%
4	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0%	0	0%	0	0%
5	Otros (¿cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 8 Organismos que Integran la Institución

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

De acuerdo a los resultados se puede observar que la estructura administrativa de la Unidad Educativa Peguche, tiene las dependencias básicas que ayudan al gobierno y dirección de este centro de estudios, ya que únicamente cuenta con la Dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico, estos tres elementos son los que se han logrado conformar, aún falta mucho por hacer, y su principal limitación está dada por la falta de herramientas de gestión que en los actuales momentos se encuentran en un debate para ser enviadas a la Dirección de Educación para que se produzca su respectiva validación y posterior aprobación.

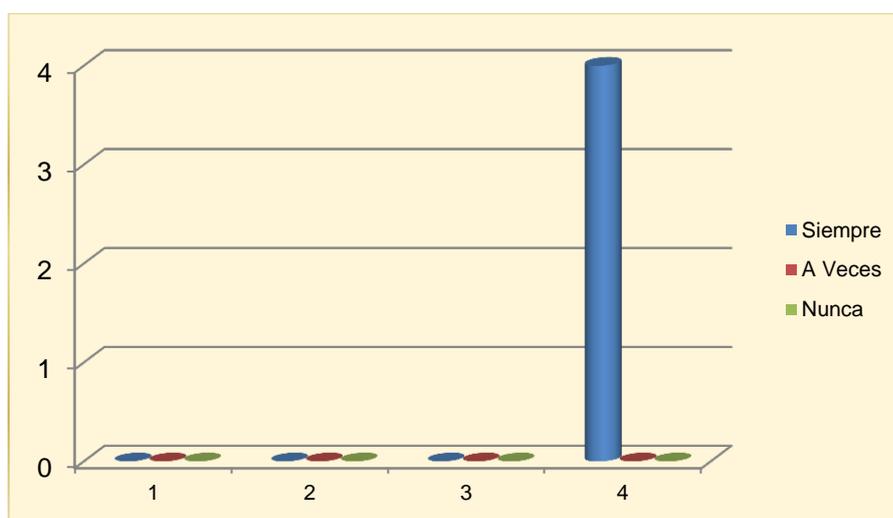
9. ¿Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores?

Tabla 15 Actividades en Equipos

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	0	0%	0	0%	0	0%
2	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	0	0%	0	0%	0	0%
3	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer medidas oportunas para resolverlas	0	0%	0	0%	0	0%
4	Coordinar actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 9 Actividades en Equipos

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Los órganos estatuidos en la Unidad Educativa Peguche tiene como primordial tarea la de Coordinar actividades de enseñanza y aprendizaje, respaldadas en las teorías claramente definidas en Plan Educativo Institucional, en la parte del Modelo Educativo; tales teorías son aplicadas en el suministro de conocimiento hacia los estudiantes, quienes con el desarrollo de sus destrezas generarán el impacto de la educación secundaria.

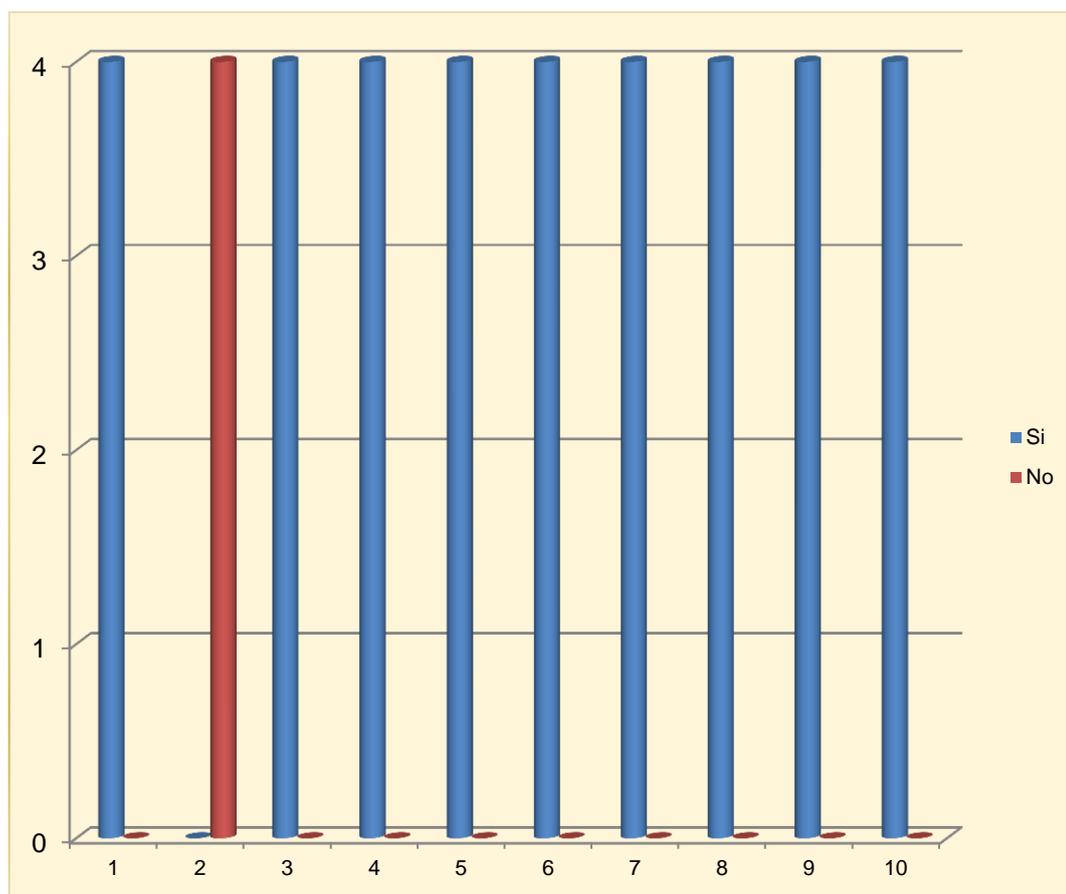
10. ¿Los departamentos y sus acciones?

Tabla 16 Departamentos y Acciones

Orden	Los Departamentos se Encargan de:	Si		No	
		f	%	f	%
1	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	100%	0	0%
2	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	0	0%	4	100%
3	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	100%	0	0%
4	Mantener actualizada la metodología.	4	100%	0	0%
5	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	100%	0	0%
6	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	100%	0	0%
7	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	100%	0	0%
8	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	100%	0	0%
9	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	100%	0	0%
10	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	100%	0	0%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 10 Departamentos y Acciones

Fuente: Encuestas a Directivos
Elaborado por: Morales, M. (2011)

Los departamentos existentes en la Unidad Educativa Peguche, tienen las tareas de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, así como la elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, para lo cual deben mantener actualizada la metodología, de igual forma tratan de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. También los departamentos siempre colaboran con el de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, esto permite estructurar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, pero todo esto contrasta porque la falta de formulación de propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.

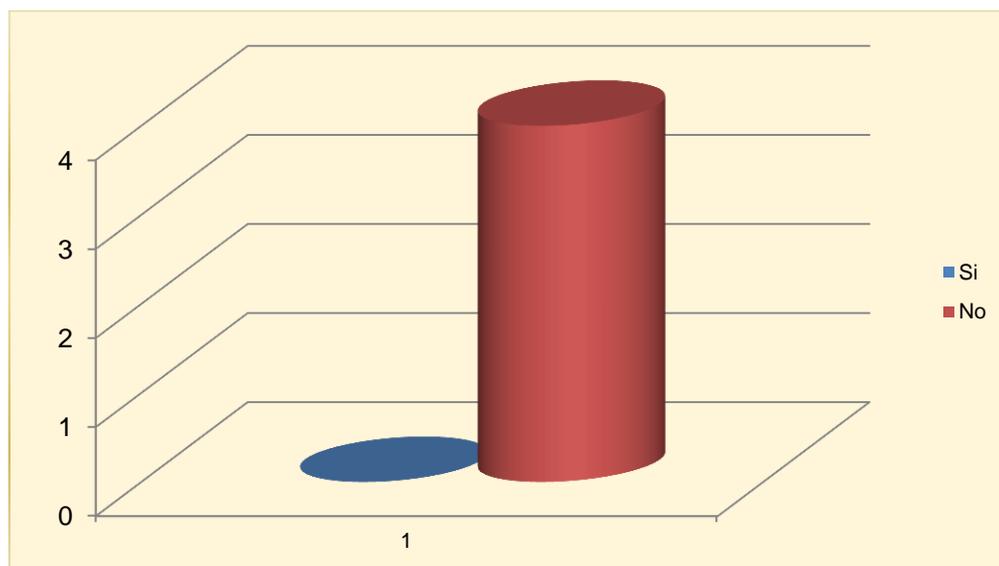
11. ¿La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones?

Tabla 17 Gestión Pedagógica

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
1	La gestión pedagógica en el Centro Educativa, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico	0	0%	4	100%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 11 Gestión Pedagógica

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Este es un factor negativo, que afecta el normal accionar de la institución porque no existe la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico, por lo que el rol de la unidad únicamente se centra dentro de sus aulas y lo que sus estudiantes produzcan.

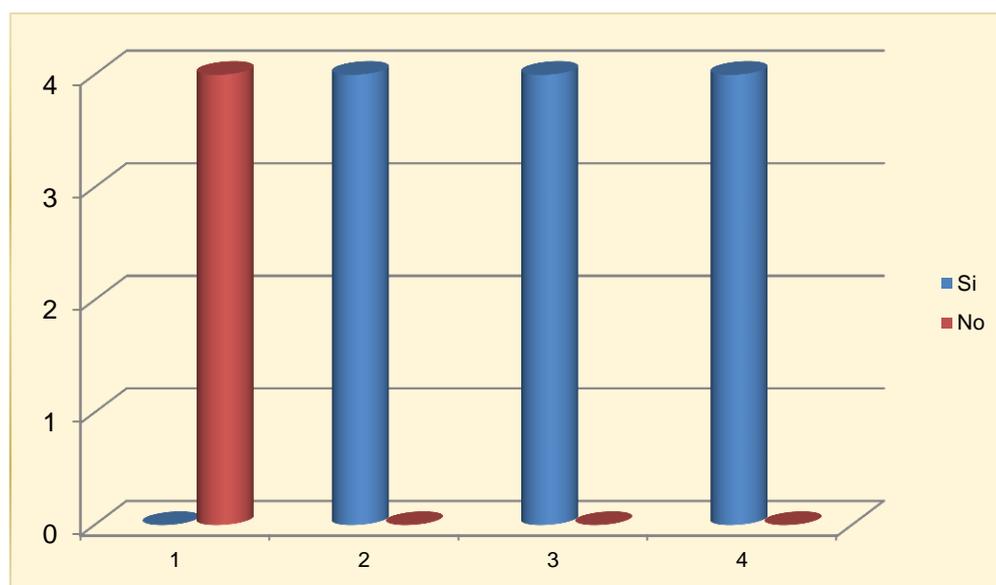
12. ¿Material de planificación educativa?

Tabla 18 Material de Planificación Educativa

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
1	Reingeniería de procesos	0	0%	4	100%
2	Plan Estratégico	4	100%	0	0%
3	Plan Operativo Anual	4	100%	0	0%
4	Proyecto de capacitación dirigido a directivos	4	100%	0	0%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 12 Material de Planificación Educativa

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Al momento de abordar los temas sobre el material utilizado para la planificación educativa dentro del centro académico, los directivos exponen que ellos se guían por la Planeación Estratégica, que comprende la elaboración del POA, y en sus partes principales se resalta la capacitación permanente de directivos; pero todo lo antes expuesto queda limitado porque no existe una reingeniería de procesos que les permita en ciertos momentos reestructurar su planeación inicial.

4.2.2. De los Profesores

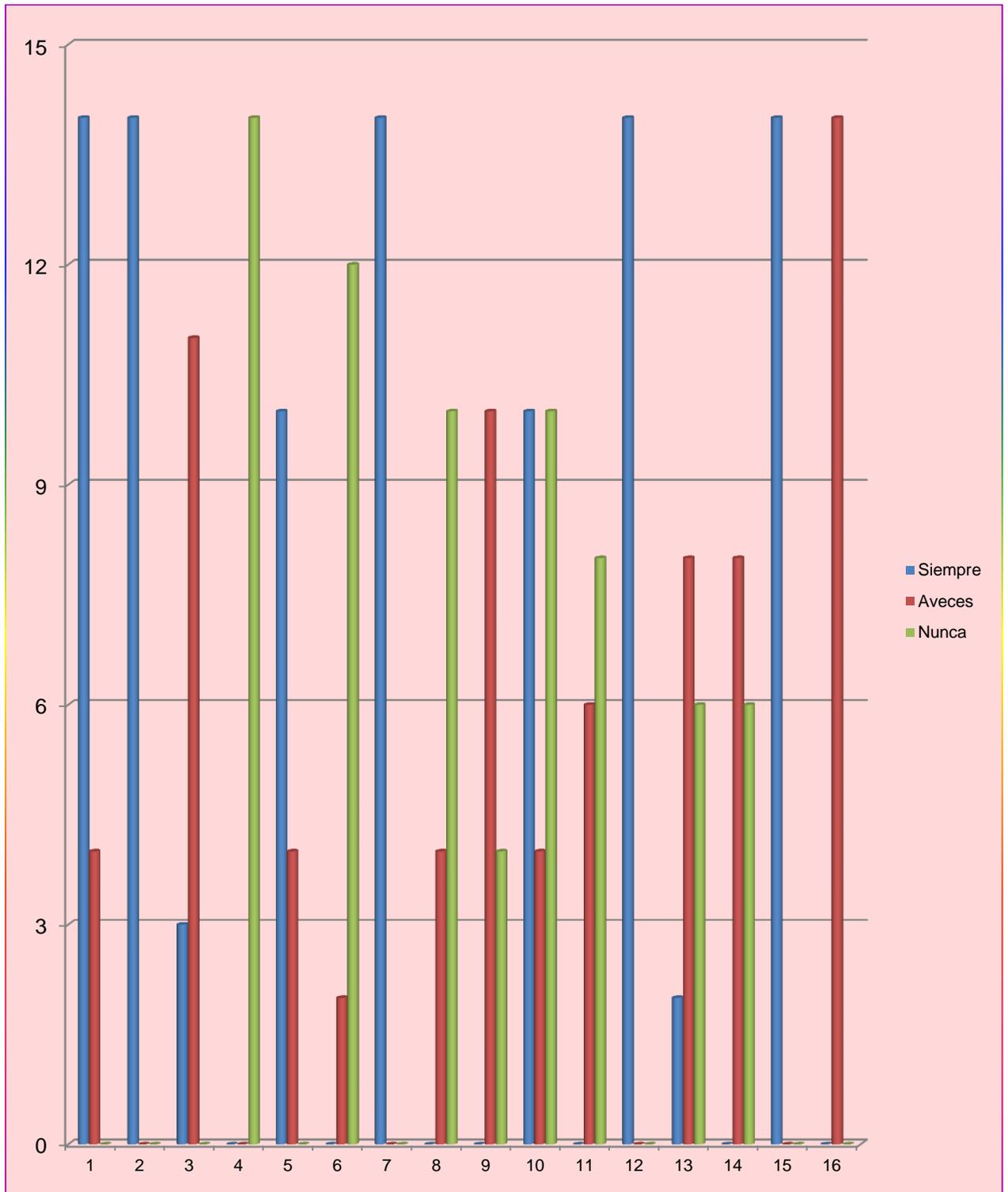
Tabla 19 Planteamientos – Docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	14	100%	0	0%	0	0%
2	El liderazgo en la unidad está intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	14	100%	0	0%	0	0%
3	La gerencia educativa se promueve en padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	3	21%	11	79%	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.	0	0%	0	0%	14	100%
5	Resistencia al escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	10	71%	4	29%	0	0%
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	0	0%	2	14%	12	86%

7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	14	100%	0	0%	0	0%
8	Resistencia en los compañeros director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	0	0%	4	29%	10	71%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0%	14	100%	0	0%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	10	71%	4	29%	0	0%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	0	0%	6	43%	8	57%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo	14	100%	0	0%	0	0%
13	los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	2	14%	8	57%	4	29%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera	0	0%	8	57%	6	43%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	100%	0	0%	0	0%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	0	0%	14	100%	0	0%

Fuente: Encuestas a Docentes

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 13 Planteamientos – Docentes

Fuente: Encuestas a Docentes

Elaborado por: Morales, M. (2011)

El cuerpo docente afirma que ellos tienen la actitud y habilidad que los caracteriza como líderes – educadores, porque su formación y experiencia así los describe, y una muestra de aquello es que están en constante búsqueda de la innovación en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Además el ambiente de trabajo y lógicamente el ambiente escolar es relativamente bueno, lo que sin lugar a duda contribuyen al aprendizaje de sus educandos, pero a pesar de esta medida, los directivos y los mismos docentes reconocen que no promueven la investigación en el entorno, esto se agrava porque los padres de familia no se inmiscuyen en este proceso.

En los momentos que se impulsan cambios metodológicos por parte de los docentes se presentan altos niveles de resistencia, sea de otros colegas o de las autoridades que están a cargo del manejo de la institución. Un eje transversal, dentro de la Unidad Educativa Peguche, que usualmente se practica en el proceso de enseñanza – aprendizaje es la formación ligada a la práctica de valores, lo que se consigue una formación integral en los campos técnicos y humanos del estudiante.

En ocasiones, los catedráticos generan ambientes que no aportan a la existencia de un buen clima laboral, pero existe un diálogo permanente con maestros o autoridades para solucionar los conatos de mal entendido, todo este ambiente es poco favorable para la institución, por lo que los docentes no valoran el esfuerzo de sus directivos, quienes en ciertos momentos a juicio de los mismos educadores no han demostrado liderazgo en gestión académica, administrativa y financiera.

Por otra parte los facilitadores académicos promueven la integración del recurso humano, con la realización de actividades académicas, deportivas y socioculturales, bajo esta premisa se entiende que en tales decisiones siempre predominan los valores de los intervinientes.

Las actividades realizadas juegan un papel importante dentro del proceso educativo, por lo que es necesario desarrollar tareas similares para fortalecer estas actividades que complementan la formación técnica y humana de los estudiantes.

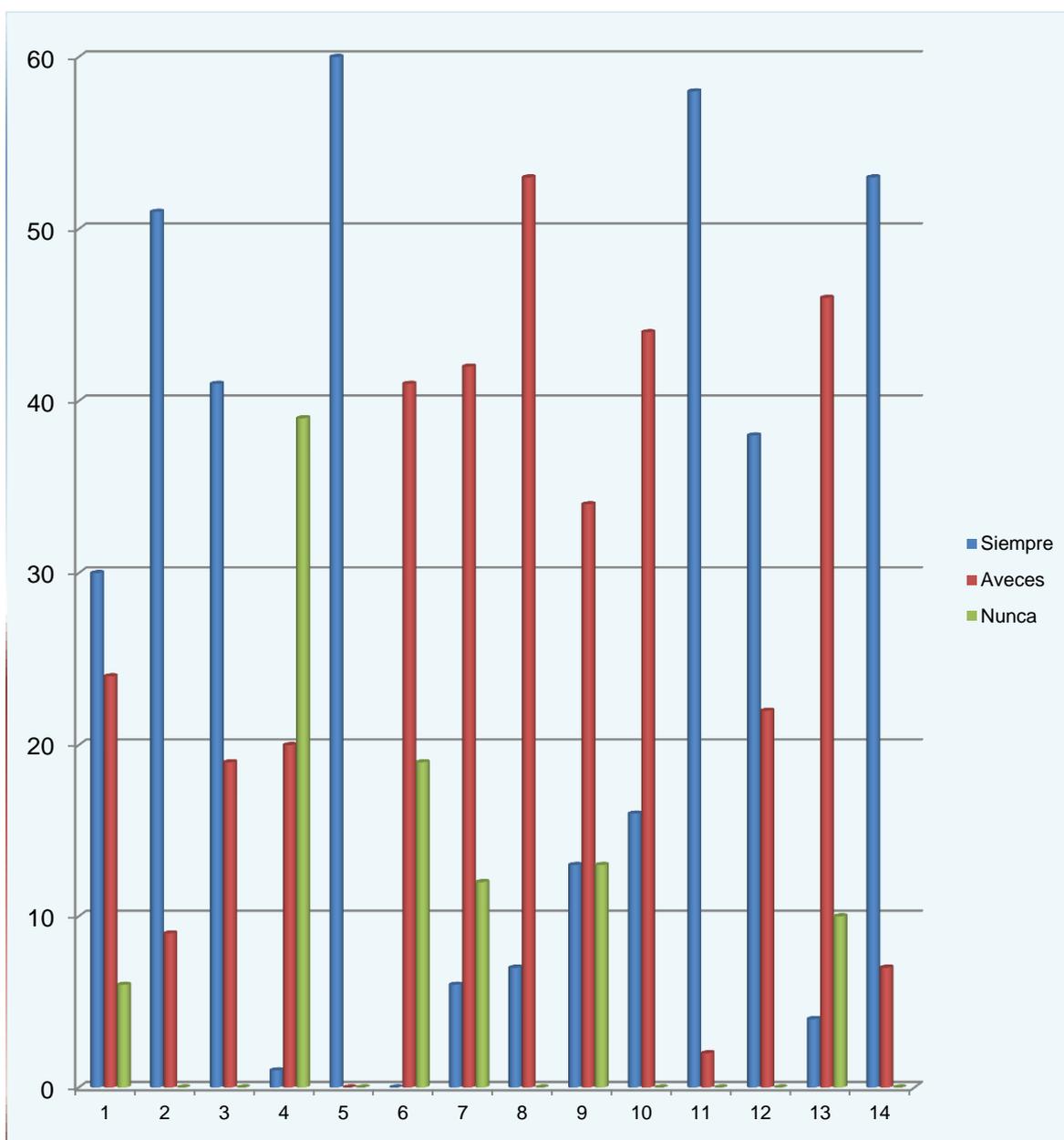
4.2.3. De los Estudiantes

Tabla 20 Planteamientos – Estudiantes.

Orden	Declaraciones	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	30	50%	24	40%	6	10%
2	Las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes	51	85%	9	15%	0	0%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	41	68%	19	32%	0	0%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	1	2%	20	33%	39	65%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	60	100%	0	0%	0	0%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	0	0%	41	68%	19	32%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	6	10%	42	70%	12	20%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	7	12%	53	88%	0	0%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	13	22%	34	57%	13	22%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	16	27%	44	73%	0	0%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en clase	58	97%	2	3%	0	0%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	38	63%	22	37%	0	0%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	4	7%	46	77%	10	17%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	53	88%	7	12%	0	0%

Fuente: Encuestas a Estudiantes

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 14 Planteamientos – Estudiantes.

Fuente: Encuestas a Estudiantes

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Los estudiantes, en gran medida, afirman que el Director si escucha sus opiniones o la de sus educadores, lo que se puede calificar como muy positivo porque esto involucra más al titular de la institución con su entorno, pero cuando sabe las quejas estudiantiles su actitud es intrascendente, por lo que se requiere un poco más de firmeza en el accionar de los educadores.

De igual forma los estudiantes afirman que sus autoridades no demuestran rasgos que los caracterice como líderes, lo que produce un estancamiento de la Unidad

Educativa y los profesores se contagian de esa actitud y son pocas veces innovan la clase, llevándola a una cotidianidad y los formatos educativos inducen a que el estudiante tenga un mismo accionar.

La percepción estudiantil sobre el profesorado no es muy positiva, e inclusive sus opiniones llevan a conjeturas poco favorables al rol docente, ya que el profesor no motiva, no dialoga, no crea ambientes de debates con los estudiantes, y se transforma en el principal protagonista del aula, limitando la participación del educando y desmejorando significativamente el aprendizaje.

Cuando se trata de aplicar técnicas de enseñanza, la más utilizada es la conformación de grupos de estudio, porque eso “profundiza” el desarrollo estudiantil, y sobretodo ellos señalan que para aprender bien y mejor, el docente debe ser quien motive estos aspectos, para que ellos aprendan por el ejemplo del profesor.

Es necesario destacar que existe una limitada participación del alumnado, porque no se sienten seguros y no se brindan espacios de diálogo dentro del recinto educativo, por lo que es muy importante que se definan lineamientos básicos que propicien espacios para mejorar la educación.

Con todo lo anteriormente señalado, es necesario que exista un acuerdo entre los actores educativos, para que cada uno de ellos se sienta comprometido con la formación educativa de los alumnos.

4.2.4. De los Padres de Familia

1. ¿Conoce usted, los servicios que ofrece la institución educativa?

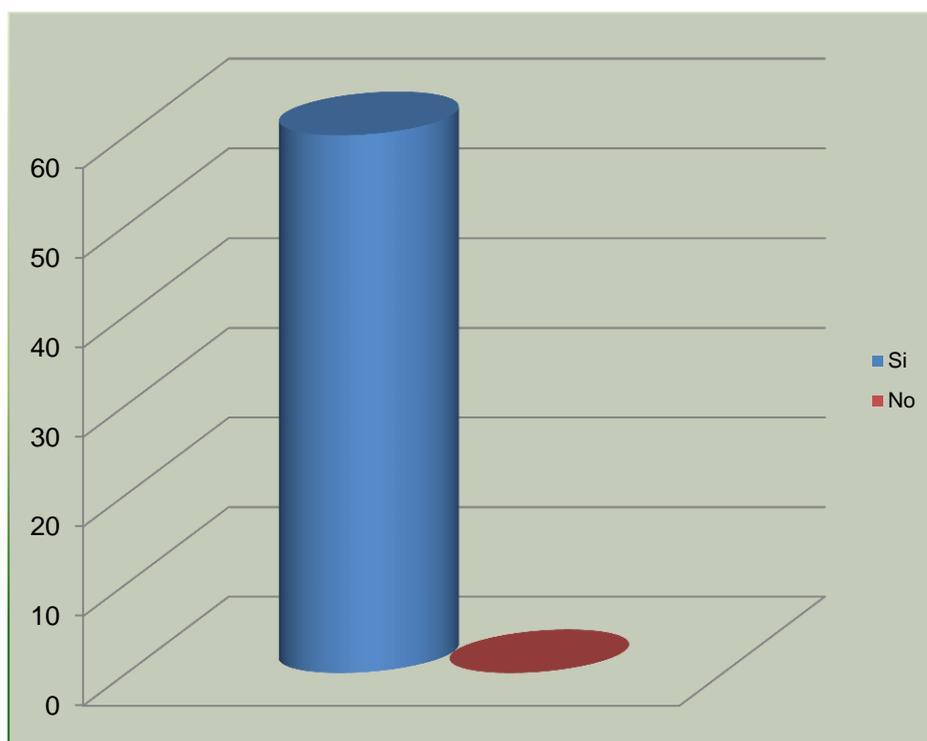
Tabla 21 Conocimiento de Servicios

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	100%
No	0	0%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas a Padres de Familia

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 15 Conocimiento de Servicios



Fuente: Encuestas a Padres de Familia

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Al respecto los padres de familia afirman conocer los servicios que ofrece la unidad educativa, y es esa la razón fundamental que les motivó para inscribirlos a sus hijos para que continúen con el proceso de enseñanza – aprendizaje.

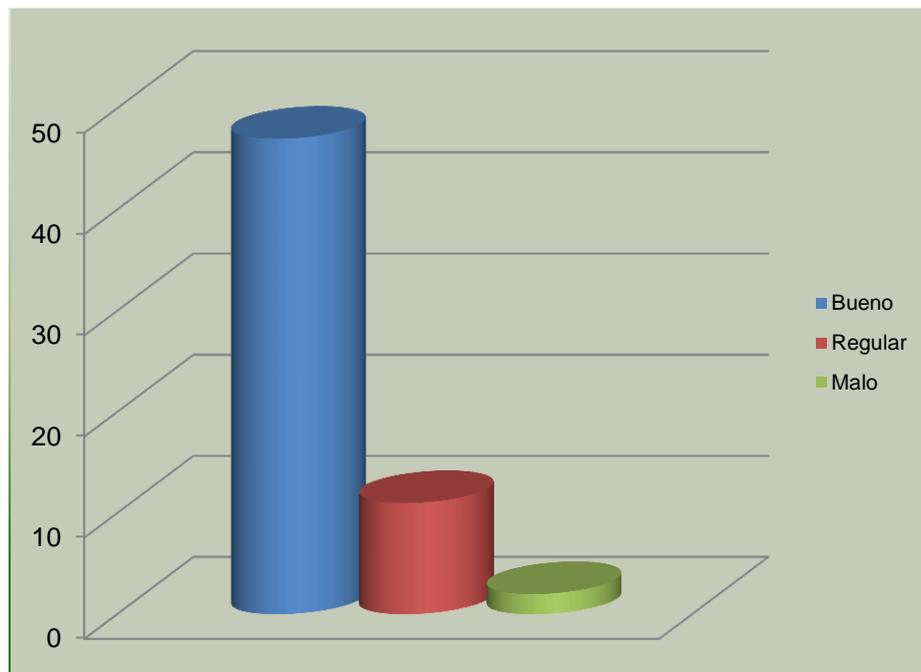
2. ¿Qué opinión tiene usted sobre el ambiente escolar que se vive en el plantel?

Tabla 22 Opinión del Ambiente Escolar

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	47	78%
Regular	11	18%
Malo	2	3%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas a Padres de Familia
Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 16 Opinión del Ambiente Escolar



Fuente: Encuestas a Padres de Familia
Elaborado por: Morales, M. (2011)

Los padres de familia responden que el ambiente que se vive en el centro educativo es bueno, por lo que creen que esto es un factor de suma importancia que influye de manera directa en el aprendizaje de los educandos, además se puede percibir la ardua labor del educador.

3. Cuando usted acude a la institución ¿Se le atiende y orienta en forma inmediata acerca de la información que solicita o en la problemática que observa?

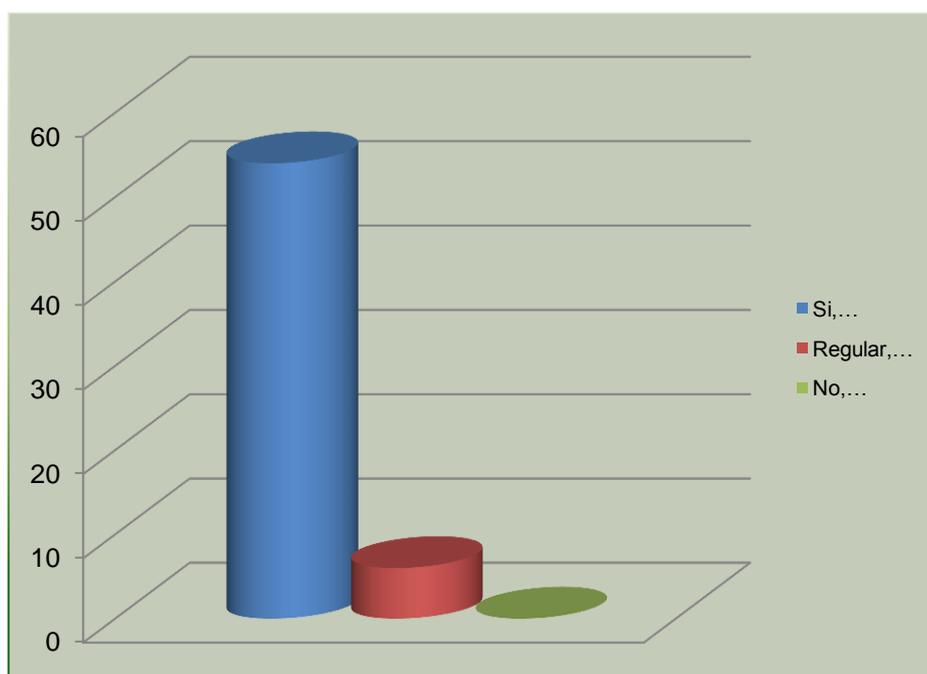
Tabla 23 Procedimientos Institucionales

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, en tiempo y forma	54	90%
Regular, ya que tengo que esperar	6	10%
No, me atienden pero no resuelven nada	0	0%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas a Padres de Familia

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 17 Procedimientos Institucionales



Fuente: Encuestas a Padres de Familia

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Los resultados muestran que el personal administrativo es eficiente al momento de atender a los padres de familia, cuando estos se acercan a solicitar la información básica sobre el accionar de sus hijos y cómo poder potencializar sus capacidades desde el hogar.

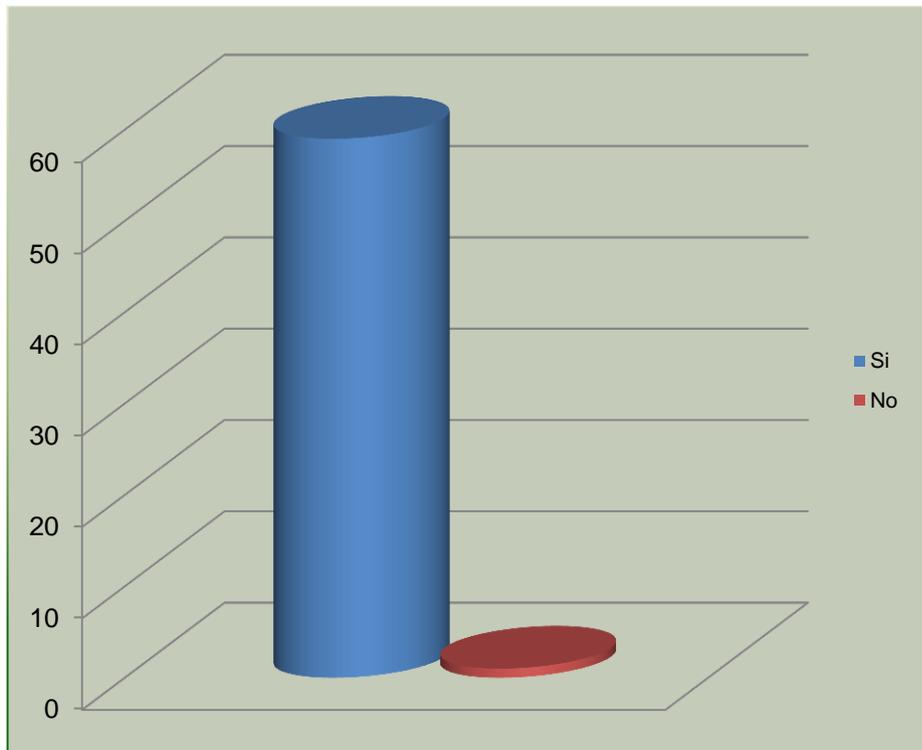
4. ¿Es atento y educado el personal que lo atiende a usted cuando acude al centro educativo?

Tabla 24 Actitud del Personal de la Institución

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	98%
No	1	2%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas a Padres de Familia
Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 18 Actitud del Personal de la Institución



Fuente: Encuestas a Padres de Familia
Elaborado por: Morales, M. (2011)

La respuesta ante este planteamiento fue altamente positiva, es decir, los padres de familia consideran que el personal administrativo tiene las capacidades y cualidades necesarias para poder desarrollar el tipo de trabajo que demanda su puesto, lo que se entiende como la competencia del talento humano.

5. Cuándo usted quiere hablar con el director:

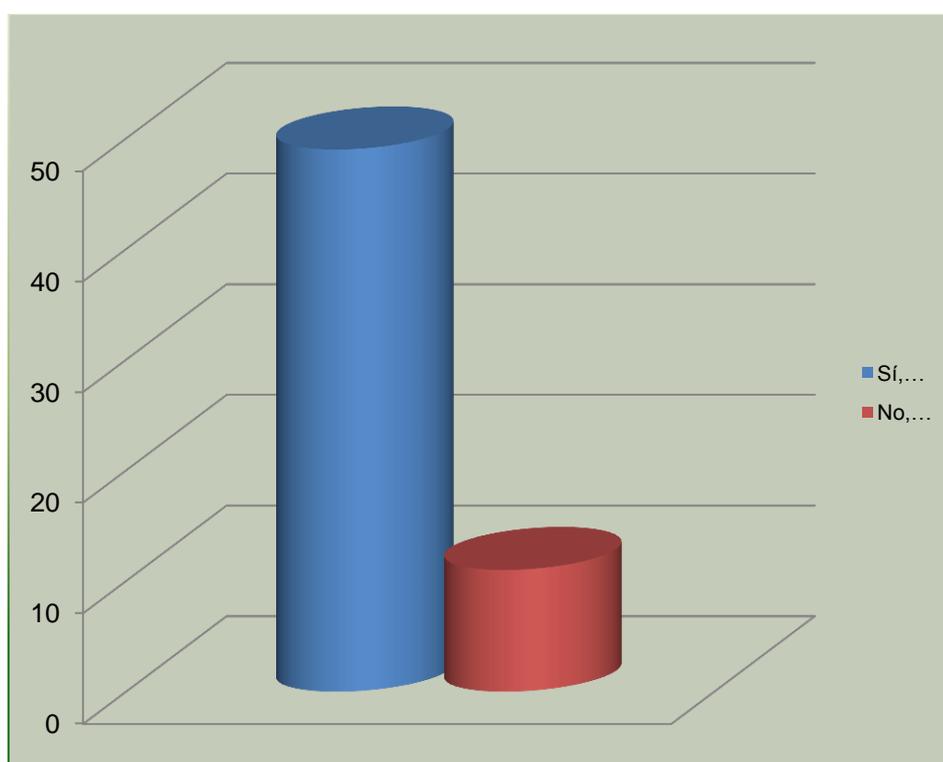
Tabla 25 Actitud del Director

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, siempre atiende	49	82%
No, siempre está ocupado	11	18%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas a Padres de Familia

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 19 Actitud del Director



Fuente: Encuestas a Padres de Familia

Elaborado por: Morales, M. (2011)

En algunas ocasiones los padres de familia tienen alguna diligencia exclusivamente que resolver con el titular del centro de estudios, por lo que mayoritariamente afirman que siempre les atiende de la mejor manera posible, lo que se puede establecer como una característica importante para el involucramiento de la unidad con el entorno.

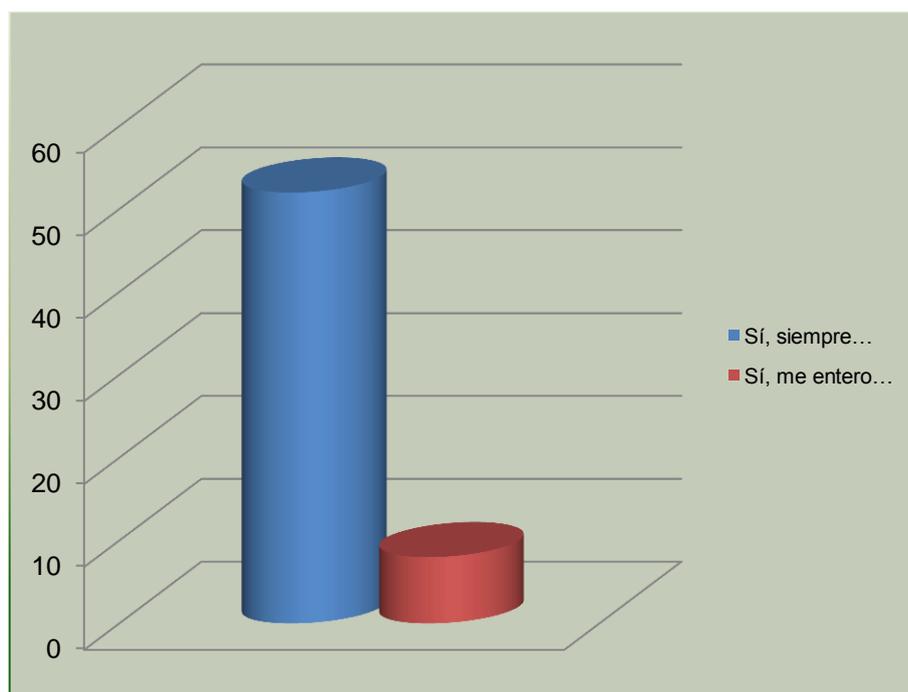
6. ¿Conoce usted como padre de familia, los proyectos de la escuela para elevar la calidad educativa?

Tabla 26 Conocimiento de Proyectos Educativos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, siempre nos informan	52	87%
Sí, me entero por terceras personas	8	13%
Desconozco totalmente lo que pase	0	0%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas a Padres de Familia
Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 20 Conocimiento de Proyectos Educativos



Fuente: Encuestas a Padres de Familia
Elaborado por: Morales, M. (2011)

Frente al planteamiento propuesto, los padres de familia tienen pleno conocimiento, sea por fuentes directas o indirectas, lo que es una clara muestra de que el centro educativo aplica una clara estrategia de comunicación permanente con los representantes de los usuarios académicos.

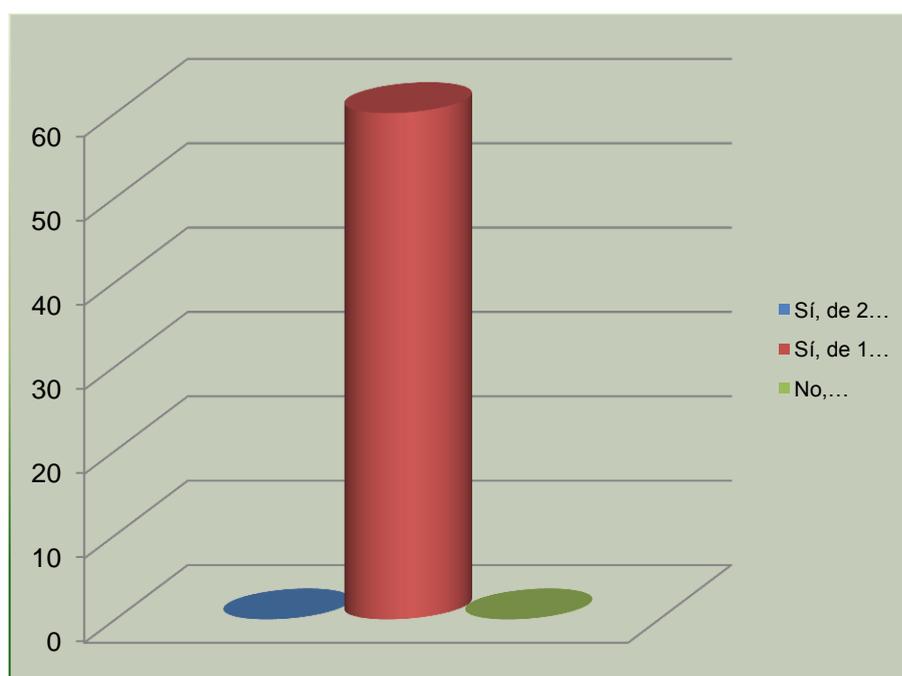
7. ¿Usted es convocado a reuniones de padre de familia para conocer la situación que prevalece en el centro educativo?

Tabla 27 Convocatorias a Reuniones Escolares

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si, de 2 a 4 veces al semestre	0	0%
Sí, de 1 a 2 veces al semestre	60	100%
No se convoca a reunión de padres de familia	0	0%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas a Padres de Familia
Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 21 Convocatorias a Reuniones Escolares



Fuente: Encuestas a Padres de Familia
Elaborado por: Morales, M. (2011)

Como se anotó en la situación anterior, la unidad educativa practica una constante comunicación con los padres de familia con la finalidad de mantenerles informados sobre el accionar de sus hijos, además sobre las planificaciones institucionales; todo esto con el firme propósito de relacionar a los sujetos intervinientes dentro del proceso educativo.

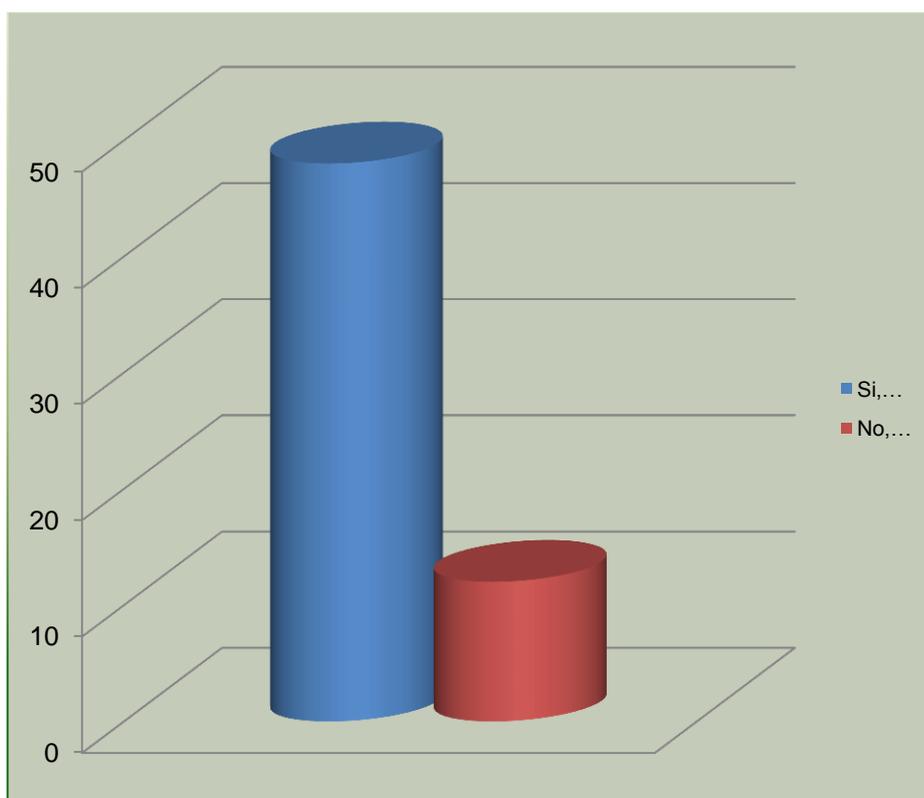
8. ¿Considera que la institución tiene prestigio?

Tabla 28 Prestigio Institucional

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si, se trabaja en aquello	48	80%
No se gestiona este aspecto	12	20%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas a Padres de Familia

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 22 Prestigio Institucional

Fuente: Encuestas a Padres de Familia

Elaborado por: Morales, M. (2011)

Los padres de familia consideran que la Unidad Educativa Peguche, tiene prestigio, y sus políticas institucionales van encaminadas en ese sentido; claro que también hay padres de familia que expresan todo lo contrario, pero eso se entiende porque ellos seguramente no tienen la relación suficiente para mantenerse conectados con los procesos institucionales.

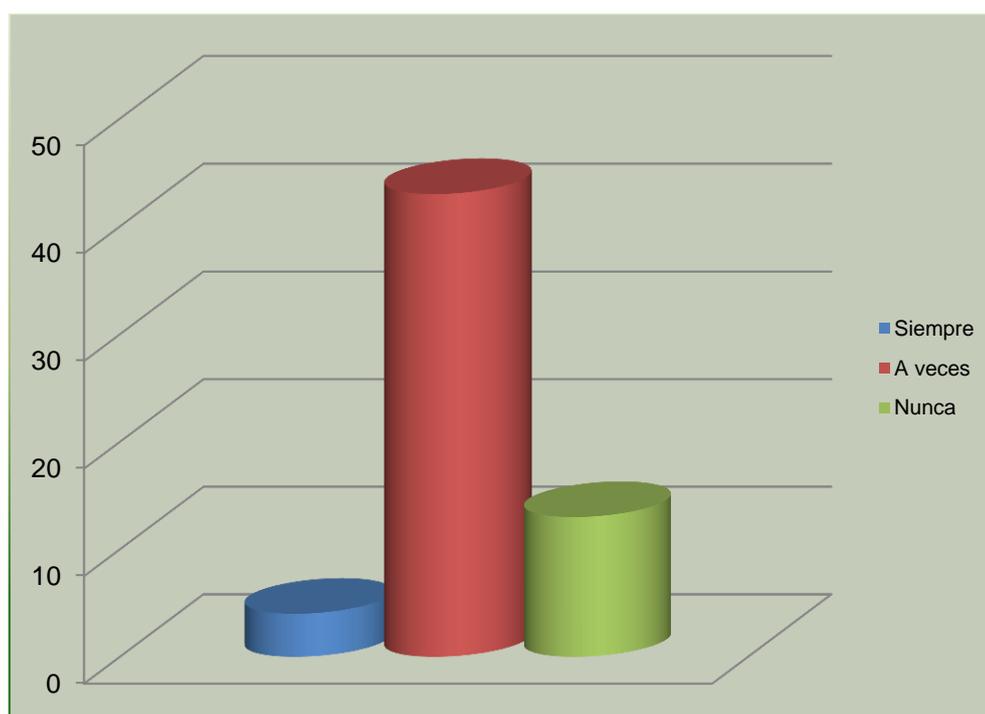
9. ¿La unidad educativa promueve acciones en las cuáles involucre la participación de la comunidad?

Tabla 29 Promoción de Actividades Comunitarias

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	7%
A veces	43	72%
Nunca	13	22%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas a Padres de Familia
Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 23 Promoción de Actividades Comunitarias



Fuente: Encuestas a Padres de Familia
Elaborado por: Morales, M. (2011)

El accionar de la institución ha sido reconocido por los padres de familia, que en este caso responden que en gran medida la Unidad Educativa Peguche promueve la participación con la comunidad a través de la realización de eventos con sus propios estudiantes.

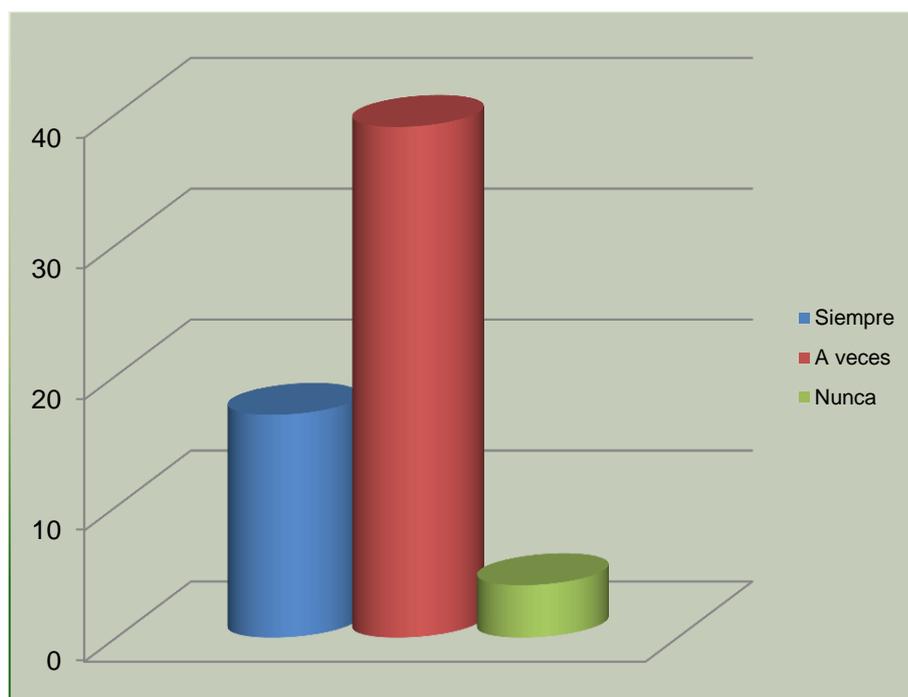
10. ¿La unidad educativa promueve acciones en las cuáles involucre la participación de padres de familia?

Tabla 30 Promoción de Actividades con Padres de Familia

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	28%
A veces	39	65%
Nunca	4	7%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas a Padres de Familia
Elaborado por: Morales, M. (2011)

Gráfico N° 24 Promoción de Actividades con Padres de Familia



Fuente: Encuestas a Padres de Familia
Elaborado por: Morales, M. (2011)

De manera simultánea los padres de familia corroboran que el accionar de la Unidad Educativa trata de involucrar la participación activa de los padres de familia, en actividades que ayuden al fomento de valores y a la misma convivencia entre los que conforman la sociedad educativa.

5. DISCUSIÓN

El sistema educativo ecuatoriano a lo largo de la historia ha sido objeto de varias transformaciones, en cuanto a la organización del currículo, estrategias metodológicas y la utilización correcta de las técnicas activas que promueven el desarrollo de: valores, destrezas y habilidades de los niño/as.

Desde el punto de vista sociológico, la educación es un proceso social de carácter universal, mediante el cual el hombre aprende su cultura. Así, en cualquier sociedad, la educación tiene como propósito transferir a las nuevas generaciones el conocimiento, las ideas acumuladas, los valores, normas, las técnicas, las habilidades y actitudes de la respectiva sociedad de tal forma que las capacite para vivir y servir a su comunidad a través de procesos de liderazgo.

Es importante conocer el ámbito, costumbres, tradiciones y el medio en que se desenvuelve el educando. Por lo tanto es de gran importancia la utilización de técnicas activas, que permitan desarrollar en lo niño/as actitudes críticas, creativas y de participación.

El sistema educativo en general necesita la participación comprometida de sus protagonistas; es decir, la aplicación de las buenas políticas por parte de los directivos institucionales, la criticidad y el compromiso de los padres de familia, de igual manera el fortalecimiento y actualización en diversos campos de la docencia; pero además la actitud y aptitud de los educandos, porque son ellos quienes se benefician de todo el trabajo de los elementos anteriores.

La educación ha de permitir el desarrollo integral de las personas, lo cual implica un proceso de formación e información que las prepare, con un mínimo de garantías, para su inserción en el mundo laboral y su implicación en la vida social, y también hace necesario el desarrollo de los valores, de los sentimientos, de las actitudes, de la socialización, como elementos cualitativos del crecimiento personal y humano en general.

Cuando todo eso se conjugue en un solo elemento, recién se podrá hablar de la calidad educativa o la excelencia académica; que hoy por hoy está muy venida a

menos, es decir, deben tener en cuenta los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Se considera generalmente cinco dimensiones de la calidad como son: filosofía, pedagogía, cultura, sociedad y economía, en el tratamiento de los recursos.

Por otra parte los resultados muestran que no existe el liderazgo necesario para enrumbar por buenos senderos a la Institución Educativa Peguche, razón por la cual se han generado conflictos internos entre docentes; y los estudiantes perciben ese accionar negativo, que sin lugar a duda influye en el estudiante, quien aprende con el ejemplo de los educadores.

Como si fuera poco no existe la participación necesaria de los padres de familia, sino más bien que han visto en el centro educativo un lugar en donde sus hijos pasen un tiempo desarrollando actividades académicas pero que también les sirva para alejarse de actividades improductivas.

Los procesos educativos que pretenden conseguir el desarrollo integral de las personas tienen lugar en la interacción de cada una de éstas con las demás. A través de esa interacción ofrecen una serie de experiencias educativas que permiten incorporar los elementos básicos de cultura e incorporar a ella, en el marco de un proceso que conduce al desarrollo personal en el marco de la socialización.

Es evidente que esa interacción no se da exclusivamente en los centros educativos, que los procesos educativos tienen lugar también en instituciones distintas de la escolar; sobre todo, y con un grado de responsabilidad y/o capacidad de decisión bastante elevada, en la familia.

La familia tiene para el alumno dos grandes funciones. Una la de ayuda para la supervivencia: alimentación, higiene, seguridad, afecto, etc.; y otra la educativa y socializadora; esta segunda normalmente es inconsciente, aunque en muchos casos se transforma en una actuación cuidadosa y guiada por objetivos claros cuando la familia se hace consciente de su papel; pero lo más importante es que no se realiza en momentos determinados sino continuamente.

La familia es el grupo humano primario más importante en la vida del hombre, la institución más estable de la historia de la humanidad. El hombre vive en familia, aquella en la que nace, y, posteriormente, la que el mismo crea.

Es innegable que, cada hombre o mujer, al unirse como pareja, aportan a la familia recién creada su manera de pensar, sus valores y actitudes; transmiten luego a sus hijos los modos de actuar con los objetos, formas de relación con las personas, normas de comportamiento social, que reflejan mucho de lo que ellos mismos en su temprana niñez y durante toda la vida, aprendieron e hicieron suyos en sus respectivas familias, para así crear un ciclo que vuelve a repetirse.

Pero aparte de la familia, si no existe el compromiso directo y sincero del mismo alumno por involucrarse de una manera decidida al proceso de aprendizaje, no importará si se emplea los mejores recursos y el talento humano mejor preparado, también es importante la actitud del educando, con ello se puede trabajar de manera eficiente y procurar que el futuro profesional sea un ente activo de la sociedad, transformándose en una persona conocedora de la realidad nacional y con una actitud proactiva que permita ser parte de la solución de los problemas que aquejan a la sociedad en los actuales momentos.

Las actitudes predisponen al individuo a actuar de manera positiva o negativamente ante diferentes estímulos o circunstancias. Las actitudes que aprende una persona por cualquier medio, influyen en su comportamiento de acercamiento y evasión hacia las demás personas, eventos e ideas y también en sus conceptos sobre el mundo físico y social.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

- El diagnóstico arrojó que es necesario implementar un programa de formación de líderes educativos en la Unidad Educativa Bilingüe Peguche, en el Cantón Otavalo, donde se aplique los lineamientos básicos que contiene la propuesta para mejorar las oportunidades del alumnado
- Los estudiantes que fueron objeto de la investigación se mostraron altamente atraídos con la propuesta de un programa de formación de líderes educativos, lo que implica que se deben tener planes estructurados sobre nuevas demandas sociales, pero esto implica una planificación exhaustiva que priorice el desarrollo del individuo.
- Los recursos del centro educativo, como infraestructura, materiales humanos y técnicos son buenos, aunque insuficientes, lo que no permite la buena aplicación de la propuesta en su total magnitud por lo que posiblemente no cumplirá las expectativas planteadas, por lo tanto es imprescindible realizar una planificación estratégica.
- Las planificaciones colectivas no están coordinadas con autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes del plantel, lo que no ha contribuido con el proyecto educativo global que se requiere para desarrollar las competencias de los estudiantes.

6.2. Recomendaciones

- Iniciar con aspectos de preparación interna y externa del personal docente, para que sean ellos quienes eduquen a los nuevos líderes de nivel de secundaria, con temáticas de actualidad y que sea de gran ayuda y provecho para la sociedad en general.
- Se deben establecer espacios de diálogo entre autoridades, personal docente y administrativo, padres de familia y estudiantes, ya que cada uno de estos tienen su grado de responsabilidad, y no es correcto que cada uno busque culpables, porque el proceso educativo es colectivo y requiere del compromiso participativo de todos los actores educativos.
- Se deberán utilizar técnicas innovadoras en cuanto a procesos de enseñanza – aprendizaje, los cuales deben ser capaces de transmitir confianza entre docentes y estudiantes y sin duda mejoren el proceso de adquisición de conocimientos por parte de los alumnos.
- Es necesario que se implementen zonas específicas para que los estudiantes desarrollen actividades encaminadas al desarrollo de valores y formación técnica, acorde a sus aptitudes, con el propósito de potenciarlas de manera adecuada y que a futuro estos se conviertan en los próximos líderes educativos que requiere la sociedad
- Se deben incluir micro procesos de formación de líderes en todas las áreas del conocimiento, con el fin de que cuando los estudiantes se enfrenten a nuevos retos tengan criterio para poder actuar ante esos sucesos, empleando ante todo el criterio de la razón.

7. PROPUESTA DE MEJORA

“Lineamientos para La Formación de Líderes Educativos en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscal Peguche, Cantón Otavalo”

7.1. Introducción a la Propuesta.

La importancia de la presente propuesta, reside en la investigación previa y de la cual arrojo que existe necesidad de satisfacer la demanda de líderes educativos al comenzar el nivel de educación media por parte de la sociedad imbabureña y del Ecuador en general, acorde a la realidad actual, donde los requerimientos y expectativas son cada vez más grandes y los nuevos estudiantes deben estar preparados para enfrentarse al mundo.

Se espera que el desarrollo del presente proyecto contribuya a la formación de competencias profesionales y personales a los educandos, para que puedan tomar decisiones acertadas, ágiles, eficaces y eficientes frente a los problemas en momentos cruciales, y necesidades de la institución educativa, de la conformación familiar, pero sobretodo dentro de su entorno social; caracterizada por la multiplicidad y la complejidad y, de ese modo gestionar, desarrollar y custodiar la formación de líderes con un alto grado de conocimiento.

Propiciar que los líderes tengan un grado de experiencia alcanzado por la práctica de los conocimientos adquiridos les ayudará a desempeñar la función directiva, sin importar la complejidad y la interculturalidad de los grupos humanos que se disponga a manejar, por otro lado que le permita desarrollar el pensamiento divergente y creativo que favorezca la resolución de problemas empleando estrategias innovadoras; un currículo contextualizado, la combinación de las tecnologías tradicionales, le permitirá sobresalir en la sociedad de manera positiva, y serán los llamados a dirigir nuestro futuro.

Para que el programa funcione se debe trabajar sobre la conformación de equipos de trabajo, los mismos que deben ser: multidisciplinarios, el trabajo por proyectos, desde la planificación estratégica, favorecerá el trabajo colaborativo, el intercambio de experiencias y la evaluación permanente contribuirán al logro de la calidad

educativa, a potenciar el compromiso y el sentido de pertenencia de los actores institucionales y de toda la comunidad.

7.2. Propósito de la Propuesta.

Un programa de formación de líderes educativos es un conjunto de planes que siguen un lineamiento claramente estructurado y sustentado desde el punto de vista teórico hasta conseguir llevarlo a la práctica.

Para poder desarrollar la propuesta se han elaborado módulos temáticos que serán desarrollados integrando diversos elementos y técnicas participativas, de manera que las actividades combinen contenidos teóricos, prácticos y lúdicos que favorezcan la adopción de valores y pautas de comportamiento democrático, en donde el líder no sólo transmita ánimo e ideas a seguir, sino que promueve una transformación integral desde la misma persona, incluyendo él mismo líder en el proceso.

Es decir, deben ser adolescentes comprometidos con un proyecto de sociedad, en el cual éstos se asuman como líderes democráticos, difusores y propulsores de valores de progreso, paz, respeto a los derechos humanos y tolerancia, para que actúen como entes de cohesión social y comunitaria.

Por tanto, se considera una modalidad de la actividad didáctica que comprende un conjunto sistematizado de acciones educativas centradas en el estudiante. Como parte de la práctica docente tiene una especificidad clara; es distinta y a la vez complementaria a la docencia frente al grupo, pero no la sustituye. Implica diversos niveles y modelos de intervención; se ofrece en espacios y tiempos diferentes a los programas de estudios.

El programa formativo debe incluir talleres y campamentos donde se impartirá el currículo a través de material bibliográfico, videos, música, juegos, etc. Además se contempla el contacto directo de los(as) adolescentes con las instituciones que conforman el Estado y la Sociedad, así como actividades de grupo en toda la geografía del país: siembras, teatro, presentaciones, etc., y la integración de los jóvenes a actividades comunitarias y al programa Progresando y su participación en

eventos nacionales e internacionales.

7.3. Objetivos de la Propuesta.

7.3.1. Objetivo General.

Formar y capacitar líderes capaces de transformar la realidad política, social y económica del sector.

7.3.2. Objetivos Específicos.

Definir una estructura organizacional de los elementos humanos que intervienen en el proceso de formación de líderes.

Diseñar, proponer y socializar los lineamientos de formación de líderes educativos que permitan mejorar los procesos de formación estudiantil.

7.4. Descripción de la Propuesta.

La propuesta está diseñada acorde a los requerimientos y expectativas recabados a través de la aplicación de los instrumentos de investigación, para lo cual se requiere la participación activa de autoridades, profesores, padres de familia y estudiantes de la Unidad Educativa Bilingüe Peguche.

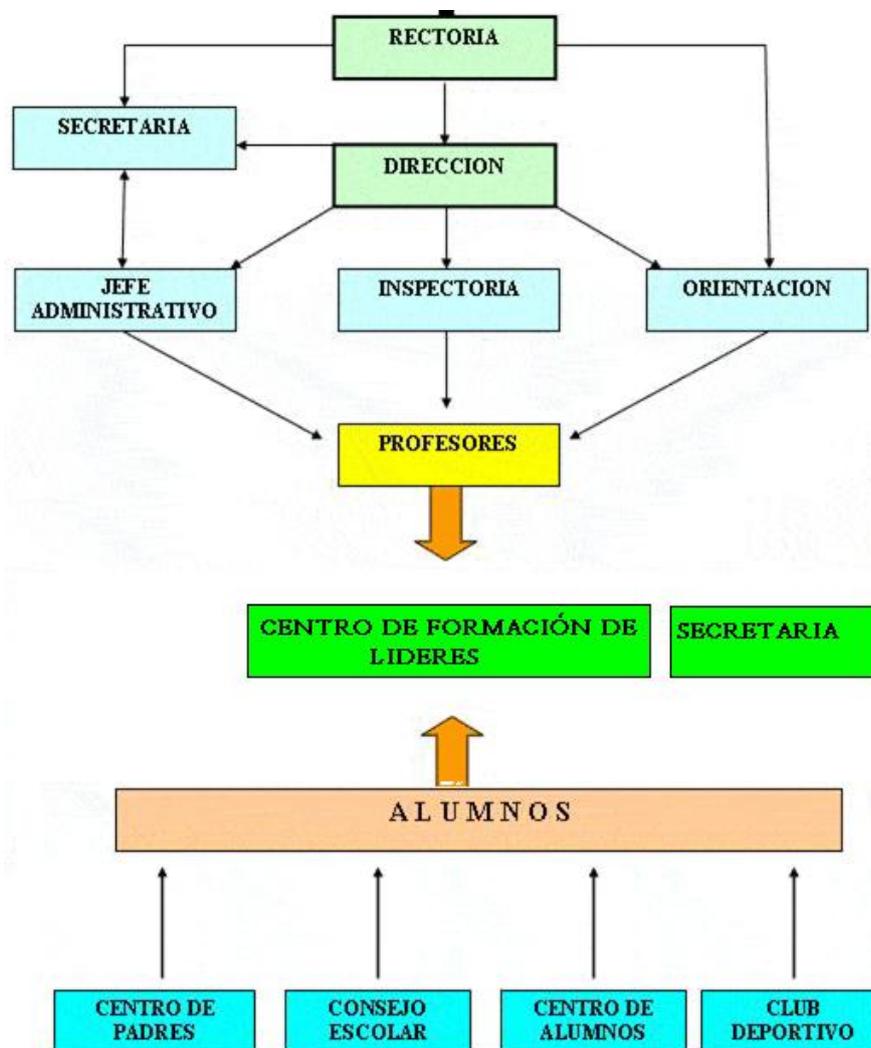
7.5. Beneficiarios.

Con la aplicación de la propuesta en la Unidad Educativa Bilingüe Peguche se identifican a los siguientes grupos como beneficiarios:

- ✓ Estudiantes de la Unidad Educativa.
- ✓ Familia de los Estudiantes
- ✓ Población Aledaña

7.6. Diseño Técnico de la Propuesta.

7.6.1. Estructura Organizacional.



7.6.2. Lineamientos para Formación de Líderes Educativos.

Los líderes políticos, militares, académicos, deportistas y comerciales, durante toda la historia han forjado el estándar y el estilo de vida, la grandeza y el destino de las naciones y continentes. Ha habido líderes buenos y malos, líderes ricos y pobres, jóvenes y viejos. Todos son personas altamente motivadas, que se esfuerzan en alcanzar altos objetivos para sus seguidores y establecen elevados estándares de desempeño para ellos mismos.

Los líderes de más éxito en toda organización o en el ámbito social ejecutan tareas y actúan en una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción y realización al ejecutar el trabajo requerido y llegar al objetivo. Los líderes activan "la voluntad de hacer" de una persona, muestran el camino y guían a los miembros del grupo hacia la realización del mismo.

Desde una perspectiva más sociológica, el liderazgo consiste, de hecho, en el control y la representación de un grupo por uno o varios individuos miembros del grupo.

7.6.2.1. Teorías del Liderazgo

Hay varios métodos para el estudio del liderazgo y se clasificarán en cuatro categorías de teorías:

- ✓ De rasgo
- ✓ De comportamiento
- ✓ De situación
- ✓ Teoría de La Trayectoria-Objetivo del Liderazgo

7.6.2.2. Teoría de los Rasgos

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre", de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían a los líderes de los seguidores, y a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular, pero controversial al liderazgo por investigadores y practicantes.

7.6.2.3. Teoría del Comportamiento

Debido a las difundidas incongruencias del estudio de los rasgos de la efectividad del liderazgo. La investigación continuó y se enfocó a los patrones del comportamiento, o estilos, de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo. Muchos investigadores de esta escuela de pensamiento sugieren que hay un "estilo mejor" para todos los escenarios administrativos, y que sus esfuerzos de investigación intentan sustanciar sus afirmaciones.

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o centrado en el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales.

Una orientación centrada en el puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo. Varios esfuerzos de investigación se han enfocado en esos dos extremos y en los niveles intermedios del comportamiento del liderazgo.

7.6.2.4. Teorías Situacionales

Durante años, los investigadores y gerentes en ejercicio han cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales. Los teóricos situacionales insisten en que su investigación del liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder.

La situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores y los gerentes y de los subordinados, las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero.

El objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderazgo más efectivo bajo circunstancias variables. Examinaremos algunas de las teorías situacionales más populares que intentan satisfacer este objetivo.

7.6.2.5. Teoría de La Trayectoria-Objetivo del Liderazgo

- ✓ Reconocer o despertar en los subordinados la necesidad de resultados sobre los cuales el líder tenga algún control.
- ✓ Incrementar los resultados personales para los subordinados por la realización del objetivo.
- ✓ Hacer la trayectoria hacia estos resultados más fácil de recorrer asesorando y dirigiendo.
- ✓ Ayudar a los subordinados a aclarar sus expectativas.
- ✓ Reducir las barreras frustrantes.
- ✓ Aumentar las oportunidades para la satisfacción personal contingente a un desempeño efectivo.

Robert House y otros, propusieron que la efectividad del liderazgo depende de dos proposiciones básicas. La primera es que la efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción, de inmediato o en el futuro.

La segunda proposición es que el comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño. En su modelo, las funciones estratégicas de un líder consisten en lo siguiente:

Dos variables contingentes con las cuales los líderes deben pugnar por las características personales de los subordinados, y las presiones del entorno a las

cuales deben enfrentarse los subordinados para realizar sus objetivos y satisfacer sus necesidades personales.

En consecuencia, la función de los líderes "...consiste en aumentar el número y clase de recompensas personales a los subordinados por su trabajo hacia la realización de los objetivos, y facilitar el recorrido de trayectorias hacia esas recompensas aclarando tales trayectorias, reduciendo los obstáculos y trampas, y aumentando las oportunidades para la satisfacción personal en perspectiva".

Esta teoría es más una herramienta de investigación para entender el estilo del liderazgo que una guía probada para la acción administrativa. Sin embargo, proporciona información útil para entender el complejo fenómeno del liderazgo administrativo.

7.7. Diseño Administrativo de la Propuesta.

Para que funcione completamente la formación de líderes educativos se requiere elaborar un cronograma de actividades, para lo cual se muestra a continuación un bosquejo que permite establecer etapas, las cuales deberán ser vigiladas por la respectiva comisión, la cual debe emitir informes de manera permanente a la autoridad máxima del plantel educativo.

ACTIVIDADES	AÑO NN															
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección de los espacios físicos	■															
Equipamiento	■	■														
Selección de Docentes		■														
Reclutamiento de Estudiantes			■													
Primera prueba piloto				■												
Selección definitiva de Estudiantes					■											
Conocimientos Teóricos						■										

8. Bibliografía

1. Alonso, J. M. (2004). *La Educación en Valores de la Institución Escolar*. México.
2. Álvarez, L. (2010). *Guía Didáctica - Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativa*. Loja - Ecuador.
3. Baguer, Á. (2001). *Un Timón en la Tormenta. Cómo Implantar con Sencillez la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa*. Madrid - España: Ediciones Días de Santos, S. A.
4. Benalcázar, M. (2010). *Guía para Realizar Trabajos de Grado*. Ibarra - Ecuador.
5. Cleary, T. (2008). *El Arte del Liderazgo: Lecciones ZEN Sobre el Arte de Dirigir*. Madrid - España.
6. Fermso, P. (2007). *Manual de Economía en la Educación*. Madrid - España: MARCEA, S. A. Ediciones.
7. Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2004). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. México.
8. Juárez, J., Straka, T., & Moreno, A. (2001). *una Nueva Propuesta para la Educación en Valores*. Caracas.
9. Lavin, S., & Del Solar, S. (2000). *El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Transformación de la Vida Escolar*. Santiago de Chile - Chile: LOM Ediciones.
10. Ocaña, A. L. (2000). *Liderazgo Educativa*. Vista Alegre.
11. Ortega, P., & Mínguez, R. (2001). *Los Valores en la Educación*. España: Ariel. S. A.
12. Pérez, E., & Oteo, L. (2006). *Manuales de Dirección*. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos .

13. Picado, F. M. (2004). *Didáctica General: Una Perspectiva Integradora*. San José - Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José Costa Rica.
14. Pozner, P. (Octubre de 2007). "El Directivo Docente: Líder de la Gestión Educativa". Conferencia Foro Nacional de Gestión Educativa. Bogotá - Colombia.
15. Rodríguez, F. M. (2006). *Estudio Sobre el Liderazgo Educacional*. Madrid - España.
16. Slater, R. (2000). *Ensayos Sobre democracia, Educación y el Experimento Americano*. Perú.
17. Stigliano, D., & Gentile, D. (2008). *Enseñar y Aprender en Grupos Cooperativos*. Buenos Aires - Argentina: Editorial Novedades Educativas.
18. Torrejo, J. (2007). *Modelo Integrado de Mejora de la Convivencia*. Barcelona – España: Editorial GRAÓ.

Lincografía

1. CORTÉZ, J., & MARTÍNEZ, A. (1999). *www.peru-v.com/*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2010, de *www.peru-v.com/*: http://www.valores.peru-v.com/Bienvenido/teoria_valores.htm
2. Grupo VISIÓN CIDTUR, (2004). Serie cuatrimestral de la publicación VISIÓN CIDTUR del centro de información y documentación turísticas. ¿Directivos y Líderes se forman?
3. Grupo VISIÓN CIDTUR, (2005). Serie cuatrimestral de la publicación VISIÓN CIDTUR del centro de información y documentación turísticas. Liderazgo Educativo.
4. MÉNDEZ, J. (Febrero de 2007). *www.monografías.com*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos46/direccion-por-valores/direccion-por-valores2.shtml>

9. Anexos

Anexo N° 1. Formato de Encuestas

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

Forma de Organización	Frecuencia
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0
Coordinadores de Área	0
Por grupos de trabajo	4
Trabajan individualmente	0
No contestan	0
Total	4

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

Aspectos	Frecuencia
El número de miembros de la institución	
Los resultados obtenidos por la institución	
Valor y tiempo empleado en la institución	
Otros	
No contestan	
Total	

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

Aspectos	Frecuencia
Si	
No	
Total	

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

Aspectos	Frecuencia
Si	
No	
Total	

e. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos	Frecuencia
Si	
No	
Total	

f. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Excelencia Académica						
2	El desarrollo profesional de los docentes						
3	La capacitación continua de los docentes						
4	Trabajo en equipo						
5	Vivencia de los valores institucionales y personales						
6	Participación de los padres de familia en actividades programadas						
7	Delegación de autoridad a los grupos de decisión						

g. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Son Innatas						
2	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo						
3	Se adquieren con estudios de gerencia						
4	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión						

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar						
2	La disminución del número de estudiantes por aula						
3	La mejora de los mecanismos de control						
4	La existencia de ambientes cordiales de trabajo						

i. Organismos que integran la institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.						
2	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)						
3	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)						
4	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)						
5	Otros (¿cuáles?)						

j. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos						
2	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo						
3	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer medidas oportunas para resolverlas						
4	Coordinar actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos						

k. Los departamentos y sus acciones

Orden	Los Departamentos se Encargan de:	Si		No	
		f	%	f	%
1	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.				
2	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.				
3	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.				
4	Mantener actualizada la metodología.				
5	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros				
6	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje				
7	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el				

	desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.				
8	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.				
9	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.				
10	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.				

l. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
1	La gestión pedagógica en el Centro Educativa, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico				

m. Material de planificación educativa.

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
1	Reingeniería de procesos				
2	Plan Estratégico				
3	Plan Operativo Anual				
4	Proyecto de capacitación dirigido a directivos				

De los Profesores

Orden	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 está intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización			
3	La gerencia educativa se promueve en 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 al escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6	Trabajo en equipo, para tomar 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 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 mantienen 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			

De los Estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes			
2	Las autoridades hablan más que escuchar 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 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			

De los Padres de Familia

¿Conoce usted, los servicios que ofrece la institución educativa?

Opción	Frecuencia
Si	
No	
Total	

¿Qué opinión tiene usted sobre el ambiente escolar que se vive en el plantel?

Opción	Frecuencia
Bueno	
Regular	
Malo	
Total	

Cuando usted acude a la institución ¿Se le atiende y orienta en forma inmediata acerca de la información que solicita o en la problemática que observa?

Opción	Frecuencia
Sí, en tiempo y forma	
Regular, ya que tengo que esperar	
No, me atienden pero no resuelven nada	
Total	

¿Es atento y educado el personal que lo atiende a usted cuando acude al centro educativo?

Opción	Frecuencia
Si	
No	
Total	

Cuándo usted quiere hablar con el director:

Opción	Frecuencia
Sí, siempre atiende	
No, siempre está ocupado	
Total	

¿Conoce usted como padre de familia, los proyectos de la escuela para elevar la calidad educativa?

Opción	Frecuencia
Sí, siempre nos informan	
Sí, me entero por terceras personas	
Desconozco totalmente lo que pase	
Total	

¿Usted es convocado a reuniones de padre de familia para conocer la situación que prevalece en el centro educativo?

Opción	Frecuencia
Si, de 2 a 4 veces al semestre	
Sí, de 1 a 2 veces al semestre	
No se convoca a reunión de padres de familia	
Total	

¿Considera que la institución tiene prestigio?

Opción	Frecuencia
Si, se trabaja en aquello	
No se gestiona este aspecto	
Total	

¿La unidad educativa promueve acciones en las cuáles involucre la participación de la comunidad?

Opción	Frecuencia
Siempre	
A veces	
Nunca	
Total	

¿La unidad educativa promueve acciones en las cuáles involucre la participación de padres de familia?

Opción	Frecuencia
Siempre	
A veces	
Nunca	
Total	

Anexo Nº 2. Secuencia Fotográfica

Estas fotografías muestran los espacios verdes y parte de la infraestructura de la Unidad Educativa Peguche.



Aplicación de los instrumentos para recoger información primaria, aquí se recolectó la perspectiva de los alumnos sobre el proceso de liderazgo educativo, también se entrevistó a las principales autoridades del centro educativo, para estructurar de mejor manera esta investigación.

