



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

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

*“Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo
TIWINTZA, de la parroquia Pacayacu, cantón Lago Agrio,
provincia Sucumbíos, durante el período 2011-2012”.*

Tesis de Grado

Autor:

Toledo Tapia, Concepción María de Lourdes

Directora:

Fernández Torres, Bertha Susana, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO NUEVA LOJA

2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Magister.

Bertha Susana Fernández Torres

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado “Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo TIWINTZA, de la parroquia Pacayacu, cantón Lago Agrio, provincia Sucumbíos, durante el período 2011-2012” realizado por el profesional en formación: Toledo Tapia Concepción María de Lourdes; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, diciembre de 2012

.....

Mgs. Bertha Susana Fernández Torres

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo **Toledo Tapia Concepción María de Lourdes** declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

.....
Toledo Tapia Concepción María de Lourdes
Cédula de Identidad: 050144326-1

DEDICATORIA

Deseo dedicar este trabajo con amor y cariño fruto de mi esfuerzo a Dios que me ha dado la vida, a mis padres, mi familia, los maestros, por su constante apoyo quienes con nobleza y entusiasmo depositaron en mí su confianza, con su infinito espíritu de animación supieron guiarme en el camino de la excelencia y ser útil a la sociedad.

Ellos hicieron posible la culminación de una etapa importante en mi vida estudiantil.

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a todos quienes conforman la UTPL

Quienes me han ayudado a fortalecer mi espíritu y templar el carácter quienes me apoyaron en todo momento de manera especial a mi familia, educadores

A mis tutores de los cuales llevo las mejores enseñanzas

Doy gracias a Dios, porque él me da fuerzas y el entusiasmo para alcanzar mis propósitos en esta vida llena de metas y sacrificios.

A mis padres de los cuales llevo mis mejores enseñanzas, por el apoyo moral y comprensión que me brindan.

Y a todas las personas quienes contribuyeron con su ayuda desinteresada a la realización del presente trabajo y de manera especial a mis maestros testigos de mis triunfos y fracasos, porque con su ejemplo han sembrado en mí sus sabios conocimientos que servirán de utilidad para el futuro.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	VIII
RESUMEN.....	XII

1. INTRODUCCIÓN	I
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 La gestión Educativa	4
2.1.1. Concepto.....	4
2.1.2 Importancia.....	5
2.1.3 Tipos de Gestión	8
2.2 Liderazgo Educativo	9
2.2.1 Concepto.....	9
2.2.2 Tipos.....	11
2.2.3 Características	15
2.3 Diferencias entre directivo y líder	18
2.4 Los valores y la educación	21
3. METODOLOGIA	27
3.1 Participantes	27
3.2 Materiales e instrumentos de Investigación	29
3.3 Método y procedimiento	30
4. RESULTADOS	31
4.1 DIAGNOSTICO	31

4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores _____	31
4.1.1.1 El Manual de Organización _____	31
4.1.1.2 El código de ética _____	31
4.1.1.3 El plan estratégico _____	31
4.1.1.4 El plan operativo anual. (POA) _____	32
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI) _____	35
4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones _____	36
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa. _____	36
4.1.2.1 Misión y visión _____	36
4.1.2.2 El organigrama _____	38
4.1.2.3 Funciones por aéreas y departamentos _____	40
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores. _____	40
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores. _____	40
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores. _____	42
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores. _____	42
4.1.2.8 Dimensión Comunitaria y valores _____	43
4.1.3 Análisis FODA _____	43
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades _____	43
4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas _____	44
4.1.3.3 Matriz FODA _____	45
4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS _____	46
4.2.1 De los Directivos _____	46
4.2.2. De la encuesta a Docentes _____	70
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes _____	75
4.2.4 De los Padres de Familia _____	78
4.2.5 Matriz de problemáticas _____	86
6.1 CONCLUSIONES _____	96
6.1 RECOMENDACIONES _____	98
7. PROPUESTA DE MEJORA _____	101
7.1. Título de la propuesta. _____	101
7.2. Justificación _____	101
7.3. Objetivos de la propuesta _____	102
7.4. Actividades _____	103
7.5. Localización y cobertura espacial _____	106
7.6. Población Objetivo _____	106
7.7. Sostenibilidad _____	107

7.8. Presupuesto	107
7.9. Cronograma	109
8. LINGÜÍSTICA Y BIBLIOGRAFÍA	110
9. APENDICES	112

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

ÍNDICE DE CUADROS - TABLAS

TABLA 1	20
DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER	
TABLA 2	27
PERSONAL DIRECTIVO POR GÉNERO Y POR EDAD	
TABLA 3	28
PERSONAL DOCENTE POR GÉNERO Y EDAD	
TABLA 4	29
POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD GÉNERO Y ESPECIALIDAD	
TABLA 5	34
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)	
TABLA 6	47
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.	
TABLA 7	48
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	
TABLA 8	49
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.	

TABLA 9	50
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES	
TABLA 10	51
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS	
TABLA 11	52
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE	
TABLA 12	54
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN	
TABLA 13	56
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR	
TABLA 14	58
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN	
TABLA 15	60
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES	
TABLA 16	62
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	
TABLA 17	64
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ORDEN. ACCIONES	
TABLA 18	66
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	
TABLA 19	70
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES	
TABLA 20	75

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

TABLA 21	79
-----------------	-----------

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01	47
----------------------	-----------

FORMAS DE ORGANIZACIÓN

GRÁFICO N° 02	48
----------------------	-----------

TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

GRÁFICO N° 03	49
----------------------	-----------

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

GRÁFICO N° 04	50
----------------------	-----------

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

GRÁFICO N° 05	51
----------------------	-----------

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

GRÁFICO N° 06	53
----------------------	-----------

LA ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

GRÁFICO N° 07	55
----------------------	-----------

HABILIDADES DEL LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

GRÁFICO N° 08	57
----------------------	-----------

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

GRÁFICO N° 09	59
----------------------	-----------

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

GRÁFICO N° 10	61
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES	
GRÁFICO N° 11	62
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	
GRÁFICO N° 12	65
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES	
GRÁFICO N° 13	66
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	
GRÁFICO N° 14	72
ENCUESTAS A DOCENTES	
GRÁFICO N° 15	77
ENCUESTAS A ESTUDIANTES	
GRÁFICO N° 16	82
ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA	

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de investigación pretende conocer la realidad y calidad educativa en el tema. “GESTION DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO TIWINTZA DELA PARROQUIA PACAYACU CANTON LAGO AGRIO PROVINCIA SUCUMBIOS DURANTE EL PERIODO ESCOLAR 2.011 – 2.012.

Una gerencia efectiva es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la institución educativa en las condiciones altamente desafiantes y móviles de la sociedad actual. Por eso, he considerado lo fundamental de aspectos tales como la gestión educativa, liderazgo educacional, líder y directivo, los valores y la educación, en un marco de cambio e innovación constante. Además presento una propuesta de mejora basada en la gerencia educativa, con la implementación de la educación virtual, en pleno desarrollo (las TIC´S) para mejorar la calidad educativa del centro y de la sociedad en general.

A lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea:

El desarrollo de la institución educacional se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- El desarrollo de directivos
- El trabajo en grupos
- El liderazgo

1. INTRODUCCIÓN

Un tema de interés principal en la conducción de las instituciones educativas modernas es el que corresponde a la GERENCIA. La gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias.

Especialmente me preocupa el desarrollo de estas ideas:

La gestión educativa, liderazgo educacional, los valores y la educación como labor gravitante en todo tipo de organizaciones actuales.

La gerencia educativa, como una posibilidad que aprovechan los centros educativos, para lograr sólidos resultados prácticos que ayudan a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio.

Las perspectivas del liderazgo, la innovación y la búsqueda de un alto nivel de calidad en el servicio.

Desde luego, entiendo que la gerencia moderna no es cumplimiento de una persona sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito.

El liderazgo basado en el poder legítimo es un principio fundamental en gestión de calidad y una consideración importante en el liderazgo educacional, pues los profesores enseñamos y transmitimos a los alumnos estilos de liderazgo que los alumnos aplican durante el curso de su vida y desempeño laboral, en las organizaciones que participan y en el hogar

El líder de calidad concentra la atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, tiene visión de largo plazo y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros y las iniciativas proactivas, valora la competencia, aprende de otros, adopta lo mejor, delega responsabilidad y

poder de decisión, da más importancia a lo que los colaboradores hacen bien y educa en lo que es posible hacer mejor.

Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Ella vale lo que valen sus valores y la manera cómo los vive.

La ética es otro de los aspectos que se repite en el rasgo de las personas denominadas líderes, poseen determinadas virtudes éticas como la honestidad y la integridad entre otros. Cuando una persona actúa con justicia y es sincera se gana la confianza de sus colaboradores.

Junto a la eficacia de una organización, cabe hablar de eficiencia en la utilización de sus recursos. La eficiencia cualquier organización trabaja con este criterio dado que debe gestionar recursos más o menos limitados. La eficacia implica realizar el trabajo adecuado mientras que la eficiencia significa realizar el trabajo en forma adecuada. Los objetivos son: Investigar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales; fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones de la comunidad educativa; analizar y repensar el papel del maestro para que ejerza un eficiente liderazgo en la gestión educativa sustentada en el ejercicio de los valores éticos.

Es fundamental poner en marcha la filosofía de valores, sistemas y metas para lograr el desarrollo y progreso de la institución, debemos construir una sólida cultura organizacional, los directivos y maestros, tenemos un rol protagónico y está en nuestras manos el aportar para la construcción de una nueva sociedad más justa equitativa capaz de liderar, gestionar y rica en valores. Los valores deben ir unidos al liderazgo, también están unidos a la educación. El liderazgo junto a la gestión y los valores personales e institucionales, permitirán contribuir a elevar la calidad de la educación en nuestro centro educativo.

Los beneficiarios de este proyecto de investigación somos toda la comunidad educativa y la sociedad en general ya que un cambio organizacional es una

herramienta que involucra a todos los integrantes de la institución para lograr cambios específicos a nivel de toda la organización de manera rápida, intensiva y permanente.

La calidad de la educación depende de cada uno de los centros educativos, día a día debemos traducir nuestros propios ideales a relaciones prácticas cotidianas, la calidad de la educación implica calidad en los agrupamientos de los alumnos, la estructura y gobierno del centro, la coordinación y relaciones entre profesores, las relaciones con el entorno, los procesos de planificación, dirección y cambio, es decir con una cultura de calidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión Educativa

2.1.1. Concepto

“**Gestión:** Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (<http://definicion.de/gestion/> 22-06-2.0011 – 15:32)

“Juan Manuel Manes (23 Sep. 2008) nos trae un concepto sobre lo que denomina **gerenciamiento institucional educativo** de este modo: "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural."

Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos.

A su vez, Otoniel Alvarado Oyarce (2005) sostiene que "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva."

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

A la vez, indica que todo Gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales.

¿Qué hacer?, es decir definir sus OBJETIVOS.

¿Qué tanto hacer?, vale decir establecer los niveles de PRODUCCIÓN,

¿Qué tan bien hacer?, en otras palabras precisar los estándares de CALIDAD pertinentes cuya ejecución debe ser EVALUADA conveniente y periódicamente. (AUSUBEL, David P. Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo. México. Trillas 1981).

2.1.2 Importancia

Podemos apreciar la importancia que adquirió la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc. (Corazza Sandra 2008)

“La gestión educativa en la conducción de las instituciones

La adopción de maneras específicas en que las instituciones se organizan y conducen para cumplir sus propósitos, es sin duda, el rasgo central de la gestión.

Los cambios científico-tecnológicos de nuestras sociedades, ligados a las transformaciones políticas y culturales de la época, se constituyen en presiones al sistema educativo para que sus escuelas den respuesta, en forma y contenido, a estos requerimientos y demandas.

Tales requerimientos van desde ofrecer una enseñanza efectiva con estructuras curriculares flexibles, hasta la incorporación de sistemas de información confiables con esquemas de evaluación oportuna.

La gestión escolar o educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones. En términos organizacionales significa: 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.

Desde hace más de una década que se incorporó la noción de gestión a las prácticas discursivas de nuestras escuelas, estas consideraciones, entre otras (Ezpeleta y Furlan, 1992; de Ibarrola y Gallart, 1995; Schmelkes, 1996; de Vries e Ibarra, 2004) han modificado la percepción acerca de cómo conducir y organizar nuestras instituciones.

Entre los elementos de la Escuela, el que más se ha enfatizado es el relativo a las autoridades o directivos, pues de ellos se requieren ciertas capacidades de gestión importantes como son: la de reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de cambio, la de manejo de información y comprensión sobre sus propios procesos de gestión y política educativa, la de identificación y formulación de innovaciones; así como la de gestión de procesos de concertación, trabajo en equipo y liderazgo (Álvarez y Granados, 2000).

Ahora bien, es importante señalar que bajo esta acepción la gestión educativa conlleva los aspectos académicos, como se ha dicho, pero es un concepto que implica además, una visión integral de lo escolar en muy diversos ámbitos. Una correcta gestión educativa, por ejemplo, debe garantizar la mejora de los servicios administrativos a profesores y alumnos.

Modernizar los equipos, automatizar los procesos y capacitar al personal correspondiente, habrá de conducir a la simplificación, agilización y buen trato

en los procedimientos, trámites, pagos, inscripciones, registros, adquisiciones, etcétera, como asuntos que también constituyen la experiencia escolar y formativa. Como escribieron hace casi 10 años María de Ibarrola y Antonia Gallart: una institución de calidad no se refleja solamente en la mejoría de los aprendizajes, sino igualmente, en hacer filas cortas y realizar trámites breves (de Ibarrolay Gallart, 1996).

Asimismo, una gestión educativa de calidad se ocupa del entorno adecuado en que 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.

Las escuelas deben rediseñar sus propósitos educativos con la finalidad de reducir sus pérdidas. Su modelo de organización debe instrumentar políticas que prevean, remedien, canalicen y resuelvan la problemática de los alumnos (reprobación, deserción, repetición, bajo aprovechamiento, indisciplina, desorientación, etc.) y de los profesores (deficiente dominio disciplinario, manejo didáctico inapropiado, contratación por horas, insuficientes estímulos, inestabilidad laboral, etc.). Se requiere impulsar una gestión escolar que en los niveles académico-administrativos sepa atender estas necesidades y ofrezca espacios de atención diferenciada que las cubran.

Si bien, es sólo con altos niveles de participación e involucramiento de la comunidad escolar que se puede lograr una gestión educativa efectiva, es también innegable el decisivo papel de los cuerpos directivos para coordinarla. De ahí la imperante necesidad de su capacitación orientada al desarrollo de las capacidades antes expuestas y a niveles cada vez mayores de profesionalización. Álvarez, J. y Granados, O. (2000)

2.1.3 Tipos de Gestión

“Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social: es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión de Proyecto: es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento: se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización

Gestión Ambiental: es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Estratégica: es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

Gestión Administrativo: es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.

En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial: es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera: se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública: no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.<http://definicion.de/gestion/> 28-06-2011 – 17:12
<http://johanatov.blogspot.es/>) 28-06-2011 – 17:36

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto

“Liderazgo.- Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: -El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Ralph M. Stogdill, (22 septiembre 2011) en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.

“No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el **LIDERAZGO EDUCACIONAL** y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

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

En ese sentido sostenemos que 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.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional 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 líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

2.2.2 Tipos

Categorías y tipos de líder

No es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder. (Álvarez y Granados, 2000).

Es importante considerar los tipos de autoridad según como se obtiene: autoridad conferida, autoridad moral, autoridad real (liderazgo) Tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

- **Líder carismático:** es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.
- **Líder tradicional:** es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.
- **Líder legítimo:** Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es

una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna institución o producto que toma la primera posición en algún centro educativo.

Arieu define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán.

TIPOS DE LIDERAZGO SEGÚN CYRIL LEVICKI

El tratadista Cyril Levicki, (abril 2012) en su libro. El gen del liderazgo, propone la existencia de siete tipos de líder:

Carismático:

Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas, administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho

tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

Líderes de inteligencia superior: su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien cuando ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.

Líder autocrático: Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.

Líder pastor: muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

General en jefe o general del ejército: llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.

Líderes de la realeza: tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el

mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva, Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

Líder natural: Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas

LIDERAZGO DESARROLLADOR

De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

1. **Líder autócrata:** un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
2. **Líder emprendedor:** un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
3. **Líder liberal:** mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

4. **Líder proactivo:** este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
5. **Líder audaz:** este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

2.2.3 Características

Las clasificaciones más frecuentes:

Según la formalidad en su elección

- **Liderazgo formal:** preestablecido por la organización
- **Liderazgo informal:** emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores

Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás

Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un

problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.

Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

Liderazgo liberal (*laissez faire*): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime,

espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

Otras clasificaciones

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de 1970, varios sociólogos españoles

estudiaron el tema del papel de los 'líderes informales', como un tema relevante de la sociología de la organización.

El liderazgo también puede clasificarse así:

- Liderazgo Individual (ejemplo a seguir)
- Liderazgo Ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto)
- Liderazgo Institucional
- Liderazgo Consensual

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada; un buen líder es aquel que tiene la habilidad de la Atención y Escucha en todo momento.” GUILLEN P. (2.006)

2.3 Diferencias entre directivo y líder

Directivo Líder

Autoridad Oficial Moral

“Radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación.

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial. Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas,

donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo.

Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por ningún miembro.

Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.”ANDER-EGG, Ezequiel.(2.007)

TABLA 1: Diferencias entre directivo y líder

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p>
<p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</p>	<p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p>
<p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p>	<p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p>
<p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p>	<p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p>
<p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p>	<p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p>
<p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p>	<p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el</p>
<p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros</p>	

<p>grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p> <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>
---	--

2.4 Los valores y la educación

“Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad.

Los valores valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos.

Valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados. Cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores.

Pero los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas. Permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa.

Quizás por esta razón tenemos la tendencia a relacionarlos según reglas y normas de comportamiento, pero en realidad son decisiones. Es decir, decidimos actuar de una manera y no de otra con base en lo que es importante para nosotros como valor. Decidimos creer en eso y estimarlo de manera especial.

Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales.

Si esto no ocurre, la organización debe revisar la manera de trabajar sus valores”. www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html 05-07-2011 -18:03

La situación crítica de la sociedad exige a los educadores una acción que ayude a recobrar los valores permanentes manejándolos científicamente y tecnológicamente.

Todos conocemos la complejidad del hecho educativo, del conocimiento de su

verdadera entidad.

Esta complejidad proviene de los elementos que la constituyen:

Supone una postura filosófica que parte del concepto de ser humano que tengamos, supone el apoyo de las ciencias experimentales (Psicología, Sociología, Economía, etc.) y supone también la práctica educativa adecuada a las reales necesidades, sin renunciar a los fines y orientada por profesionales de la educación bien formados y con una vida coherente con los principios de su formación.

Por esta complejidad que encierra el hecho educativo se han producido tantas confusiones al hablar de educación y tantas desorientaciones, tanto al realizarla como al diseñarla y orientarla

Se podrían resumir estos errores, causa de la crisis, en los siguientes aspectos que afectan la formación de los educadores.

Deficiente o desorientada formación antropológica, deficiente dominio de la recta filosofía educativa, deficiente o desorientada formación científica, sometimiento de la educación a fines políticos, ideológicos o económicos, sustitución del fondo filosófico, aún en el mejor de los casos por las ciencias experimentales, y aún por las técnicas, vaciando de contenido el saber y el hacer pedagógico, dependencia de la práctica educativa -técnicas y métodos- de posturas científicas o filosóficas viciadas o sometidas a intereses, carencia de fundamentos teóricos convenientemente aceptados por los educadores, falta de unidad de criterio basado en valores permanentes.

Uniéndose a todo esto una situación crítica de la sociedad que podría llegar a ser casi invencible en el quehacer educativo porque ya ha penetrado en la familia y con la pérdida, desintegración o desorientación de ella, falla el fundamental factor de desarrollo personal y equilibrio emocional mínimo para llegar a ser agente de la propia educación en la escuela.

Frente a esta situación real, que todos hemos analizado, hay que volver a recobrar los valores perdidos sin dejar de actualizarse de tal manera que se conserve la base de la propia cultura y se avance al ritmo del desarrollo científico. Para ello es preciso que los educadores reflexionemos con profundidad en:

El sujeto de la educación un hombre con dimensiones espirituales y por tanto con sentido trascendente.

La orientación de la vida y del quehacer del educando, sabiendo de dónde viene y hacia dónde va el hombre.

La consideración de que es un ser único e irrepetible que espera del educador la ayuda suficiente para afirmarse y desarrollarse perfeccionando la propia persona y por ello la sociedad.

La formación de la conciencia personal y responsable como núcleo fundamental del ser humano.

La educación por el servicio a los demás, perfección y sentido del trabajo.

La educación que integra porque asume los valores y la ciencia.

El respeto a la dignidad de la persona humana y por tanto a su libertad.

Educar en la libertad, para la libertad y por la libertad supone esfuerzos concretos de disciplina que se van convirtiendo en autodisciplina y que exigen el ejercicio -y por tanto el desarrollo- de las mejores cualidades del hombre y así lograr un máximo desarrollo como persona.

Educar en el amor, para el amor y por el amor y, en este clima ejercer todas las posibilidades humanas de ayuda mutua y de superación de egoísmos e injusticias a las que el hombre tiende en razón de su naturaleza caída, egoísmos e injusticias que impiden su propia felicidad y la de los demás porque el hombre fue creado para el bien obrar y por él ser feliz a pesar del esfuerzo que esto le suponga.

De esta manera, y a través de la asunción de estos dos valores fundamentales aprenden los hombres lo esencial de la civilización cristiana, que es vivir:

Unidos y compactos en lo esencial, libres y responsables en lo personal, respetuosos de los demás, en actitud de búsqueda constante del bien común.

Sugerencias y ejemplos de acciones que contribuyen al desarrollo de los valores de la educación

En el ámbito de la universidad convendría:

Seleccionar los alumnos que van a la educación con criterios de: capacidad superior, aptitudes pedagógicas, personalidades sanas, portadoras de valores, abiertas a la formación, coherentes.

Para lograr esto es preciso crear estímulos que atraigan para la profesión, a los mejores. Estudiar científicamente los currículos que conducen a este perfil del educador que proponemos, basados fundamentalmente en: profundas bases filosóficas, mejor investigación,

Práctica y teoría pedagógica enlazadas, seria fundamentación científica.

Llevar al ámbito de la universidad el ambiente y los criterios que los alumnos llevarán a los centros educativos en su quehacer profesional.

Contar con instrumentos de evaluación permanente que permitan analizar y corregir las desviaciones que se produzcan y las innovaciones que se requieran.

Abrir campos de servicio a la sociedad desde la universidad, que permitan conocer el ambiente social circundante y actuar en él con criterios educativos basados en valores.

En el ámbito de la educación media:

Crear ambientes serenos y disciplinados de trabajo dentro de una educación en la libertad, para la libertad y con la libertad.

Desarrollar, basados en los valores como fines de la formación personal, la asunción de Valores como fundamento del proceso educativo, y acciones múltiples que desarrollen: Valores religiosos, éticos, cívicos, de la convivencia: respeto, amistad, servicio, etc., científicos, vitales, etc.

Tales como:

Criterio y ambiente de disciplina que conduzcan al respeto por las personas, por las cosas y por la verdad científica y religiosa.

Control de esta disciplina que gradualmente conduzca a los alumnos al autocontrol, a la autodisciplina para lograr así el recto uso de su libertad.

Lecturas orientadas para desarrollar valores tales como: biografías, historia, literatura clásica y moderna delicadamente seleccionada y motivada.

En las escuelas elementales y preescolares:

Con actividades semejantes incluyendo métodos más infantiles como: dramatización, lecturas que desarrollen valores, campañas cívicas de servicio a la comunidad, una normativa que se fundamente en valores.

Ninguna de estas labores podrá ser llevada a cabo en los centros educativos sin una adecuada colaboración de los padres de familia como creadores del primer e insustituible ámbito de la educación y concretamente de la educación de los Valores. Contando con la cooperación de los comunicadores sociales y periodistas, quienes son responsables de la creación o deterioro de valores de la sociedad como determinantes del clima y de la opinión pública, influyentes en la formación de los jóvenes hasta crear la llamada escuela paralela, muchas veces escuela de violencia e inmoralidad, más que medio transmisor de valores y de cultura.

Para proseguir el estudio y profundización en el tema de los valores y la educación a la vez que se vaya poniendo en marcha, dentro del ámbito de responsabilidad de cada uno de los educadores, comunicadores sociales, padres de familia, autoridades, etc., una acción que responda a la avidez que se observa crecientemente en la juventud, deformación, de paz, de clase o de servicio, de apertura a los demás.

A la luz de los valores podremos realizar una educación que haga verdad la famosa frase de Pascal: "El hombre supera infinitamente al hombre."

3. METODOLOGIA

La Escuela fiscal mixta TIWINTZA fue creada el 16 de mayo de 1995, según el acuerdo ministerial N.-00210- 397 con la aprobación del Sr. Director de Educación cultura y deportes de Sucumbíos el Sr. Lcdo. Augusto Proaño.

3.1 Participantes

Para realizar el PROYECTO DE GRADO 1, he seleccionado la institución educativa donde laboro que es el centro TIWINTZA de la parroquia Pacayacu, cantón Lago Agrio, provincia Sucumbíos, este centro cuenta con 14 maestros, 213 estudiantes y 118 padres de familia, pertenecemos a la UTE N.-4 y contamos con el apoyo de dos señores supervisores.

TABLA 2: Personal directivo por género y por edad.

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	f	%
Menos de 25 años				
26 – 30 años				
31 -- 35 años				
36 – 40 años			1	100
Más de 40 años	2	100		
Total	2	100	1	100

Fuente: Encuesta directa a Dr. Jacinto Sánchez, Lcdo. Duval Gaibor, Lcda. Mercedes Jiménez

Elaborado por: Lourdes Toledo

TABLA 3: Personal docente por género y edad

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años			3	25
26 – 30 años			3	25
31 -- 35 años			1	0.8
36 – 40 años	2	100	2	17
Más de 40 años			3	25
Total	2	100	12	100

Fuente: Encuesta directa al Personal Docente del centro TIWINTZA.

Elaborado por: Lourdes Toledo

La docencia en nuestro centro educativo está representada en su mayoría por el género femenino y dos compañeros varones

Informaciones provenientes de los distintos países confirman que la docencia es una profesión mayoritariamente femenina, excepto en las escuelas técnicas y en la universidad. Ellas representan la casi totalidad de los docentes en el nivel preescolar, tres cuartos en la escuela primaria, la mitad en la enseñanza secundaria y una minoría en la educación superior.

En los últimos años, las mujeres profesionales, su desempeño como docentes en los ámbitos académicos, sus motivaciones y experiencias laborales, familiares y personales, atrajeron a investigadores/as en el campo, del mismo modo que otros temas tales como la institucionalización y desarrollo de los estudios de la mujer en los ámbitos universitarios.

TABLA 4: Población estudiantil por edad género y especialidad.

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 14 años	2	20	3	30
15 – 19 años	8	80	5	50
20 – 24 años			1	10
25 – 29 años			1	10
Más de 29 años				
Total	10	100	10	100

Fuente: Encuesta directa a los estudiantes de la Institución

Elaborado por: Lourdes Toledo

La distribución de ambos sexos en los distintos años básicos del centro educativo sigue pautas tradicionales. En general, las mujeres tienen preferencia por una educación media que conduzca a la universidad o a profesiones del sector servicios tales como el bachillerato o la escuela comercial. Los varones, en cambio, son mayoría en los establecimientos de educación técnica y agropecuaria.

En Argentina se puede hablar de un proceso paulatino de «desgenerización» de las carreras universitarias. En efecto, según un estudio reciente limitado a la Universidad de Buenos Aires, la proporción de mujeres graduadas con respecto a la de varones se duplica cada 15 años.

3.2 Materiales e instrumentos de Investigación

En el transcurso de la investigación existió la predisposición por parte de las autoridades competentes, maestros, estudiantes y padres de familia, colaboraron y participaron con las encuestas realizadas a cada uno de ellos.

La **encuesta**, que se utilizó para la obtención de datos de los docentes participantes y de los estudiantes del centro educativo TIWINTZA para la

investigación, información de campo, que permitió medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas.

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

3.3 Método y procedimiento

La presente información pertenece a la forma aplicada, es de tipo descriptiva; ya que facilita la explicación y caracterización de la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores del centro educativo

El método particular que guía la investigación es el descriptivo, deductivo y los métodos generales son el analítico- sintético.

La técnica más apropiada para realizar esta investigación es la encuesta, así también como bibliografía especializada.

4. RESULTADOS

En el centro educativo TIWINTZA ubicado en la parroquia Pacayacu del cantón Lago Agrio en la provincia de Sucumbíos, en el sector rural cuenta con 14 maestros y alumnos de educación inicial a décimo año de Educación General Básica

En nuestro centro educativo se planifica y se desarrollan acciones que promueven la gestión y el liderazgo

4.1 DIAGNOSTICO

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

4.1.1.1 El Manual de Organización

Este manual no existe en la institución, pero considero que debe realizarse puesto que el buen manejo de los recursos y el talento humano nos conllevara a un buen manejo y desarrollo de la institución en sí a la comunidad educativa.

4.1.1.2 El código de ética

No existe, pero es de suma importancia para un buen clima laboral tanto con los agentes internos y externos de la institución.

4.1.1.3 El plan estratégico

Es el proceso por el cual los administradores educativos de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la institución, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones educativas, para adecuarse a los cambios y a las demandas que nos impone el entorno y lograr el máximo de beneficios. Es el estudio de los objetivos y de las vías para alcanzarlos, analizando sus costos y beneficios.

Es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos requiere de: liderazgo, participación, consenso, independencia, modelo de organización, modelo metodológico

Este proyecto educativo institucional, requiere del compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, en un tiempo determinado de cinco años, que mejorara la calidad de nuestra institución proyectándonos hacia el futuro.

En base al PEI, donde hemos priorizado los problemas y necesidades de nuestro establecimiento, realizaremos micro-proyectos, dando solución a estos problemas en corto plazo.

El plan estratégico debe tener en su elaboración una amplia participación de los sectores de la comunidad educativa.

El plan requiere ser socializado, difundido y sometido a debate en los mismos sectores.

Cuando la comunidad educativa ha “validado” el plan y se pueda establecer que existen las condiciones para ejecutarlo, se lo somete a aprobación del máximo organismo institucional, quien deberá ratificarlo.

Sirve para: identificar y promocionar el desarrollo educativo, vincular el entorno, la participación, la estrategia y la gestión educativa.

4.1.1.4 El plan operativo anual. (POA)

Este plan operativo lo realizamos anualmente, es un desglose del plan general. En él están contenidos los proyectos y subproyectos con la información básica que orienta su diseño, gestión y evaluación.

Se lo formula y aprueba en el último trimestre del año anterior.

El éxito de esta planificación es que sea flexible y se adapte a los cambios permanentes según la situación lo requiera, por tanto el docente debe estar abierto a realizar los ajustes necesarios

Para comprobar si la planificación planteada se cumple se debe monitorear constantemente, verificar, plantear y ajustar todos los elementos con la finalidad que los estudiantes alcancen el dominio de las diferentes destrezas con criterio de desempeño.

TABLA5: PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

MATRIZ DE PLANIFICACION DE PROYECTOS ESPECIFICOS DE IMPLEMENTOS

ESTRATEGIAS	PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RECURSOS	RESPONSABLES	COSTO
Gestionar la cubierta de la cancha de uso múltiple a las autoridades seleccionadas.	Educación participativa y activa.	Consecución de la cubierta de la cancha de uso múltiple.	Oficiar a las autoridades competentes. Formar comisión de gestión. Realizar reuniones entre el personal docente y padres de familia.	Alumnos predispuestos al deporte.	Humanos. Económicos. Materiales.	Directora, personal docente y padres de familia.	\$25000
Actualización de programas educativos.	La unión hace la fuerza.	Mejorar las actividades pedagógicas.	Elaboración y presentación de oficios.	Alumnos predispuestos al interaprendizaje.	Humanos. Económicos Técnicos.	Directora, personal docente y padres de familia.	\$ 5000

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

El centro educativo cuenta con proyecto educativo institucional. Este proyecto educativo institucional, es un instrumento manejable, flexible, abierto y progresivo de planificación estratégica, que requiere del compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, en un tiempo determinado de cinco años.

En este documento indicamos la identificación, de nuestra institución la misión, visión y estrategias para mejorar la calidad de nuestra institución proyectándonos hacia el futuro.

En base al PEI, donde hemos priorizado los problemas y necesidades de nuestro establecimiento, realizaremos micro-proyectos, dando solución a estos problemas en corto plazo.

Para la elaboración de este proyecto fue importante la participación del supervisor, directivos educacionales, docentes, alumnos, padres de familia y comunidad

Las Etapas De Formulación Del Proyecto son:

Definición del problema objeto del proyecto, identificación de los actores relacionados con el proyecto, mapeo de las necesidades e intereses de los actores, determinación de la estructura de relaciones entre actores, delimitación del alcance del problema, estudio detallado del campo de problema, diagnóstico de línea de base del problema.

Alrededor de la formulación del proyecto existen varias técnicas que se deben utilizar cuyos resultados se constituyen en insumos para la elaboración de la matriz del marco lógico. Éstas son:

Análisis de Involucrados, de problemas, de objetivos, de alternativas

Un proyecto educativo debe desarrollarse siguiendo este esquema:

Página titular, datos generales, contenido, resumen ejecutivo, problemática, justificación, propósito, objetivos, fundamentación teórica, metodología,

cronograma, productos esperados, organización: normativa, organigrama; participantes y beneficiarios, recursos, impacto, sostenibilidad

4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones

La institución cuenta con el código de convivencia que reemplaza al reglamento interno en este instrumento de gestión educativa se evidencia la gestión en liderazgo y valores. Es generado a través a través de consensos y compromisos de los miembros de los miembros de la comunidad educativa, ayudan a mejorar el clima escolar y se ve reflejado en la calidad educativa.

El código de convivencia es un conjunto de directrices que facilita la convivencia y el desarrollo de las personas, su autonomía o capacidad de auto gobernarse; ejerciendo su responsabilidad y derechos entre los miembros de una comunidad educativa: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y representantes.

Es un documento interno que identifica mecanismos, procedimientos, derechos, obligaciones, jerarquía, estímulos, sanciones correctivas, manual de funciones de acuerdo a las normas legales. Es necesario para la prevención y resolución de conflictos de manera pacífica, justa y democrática.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1 Misión y visión

La MISION y la VISION son conceptos que se complementa; la misión se refiere a las responsabilidades asumidas como propias del centro educativo y la visión es la guía para alcanzar la misión.

Las personas que dirigen son los primeros responsables de que se dé mayor o menor calidad ética, ellos deben ser los impulsores naturales, pero todos los miembros debemos ser partícipes y colaboradores.

En nuestro caso deberíamos promulgar e incentivar, motivar para llevar a la práctica la misión y la visión ética, concientizar para lograr el cambio de actitud en los criterios de conducta que va más allá de los límites de la ley con un compromiso de la dimensión ética en mayor grado, todos los miembros de la institución debemos asumir como propios unos deberes éticos que apoyan en los derechos éticos de terceros para que los medios a utilizar para que la visión sea una realidad, con la práctica de valores éticos que nos convertirán a todos los miembros en personas íntegras que acentúa la coherencia con unos valores y principios éticos que miran al buen comportamiento de todos.

La Visión de la Institución Educativa es la declaración amplia y suficiente de dónde se quiere que la institución educativa esté dentro de tres ó cinco años. No debe expresarse en números. Tiene que ser comprometedor y motivante, de tal manera que estimule o promueva la pertenencia de todos los miembros de la institución educativa.

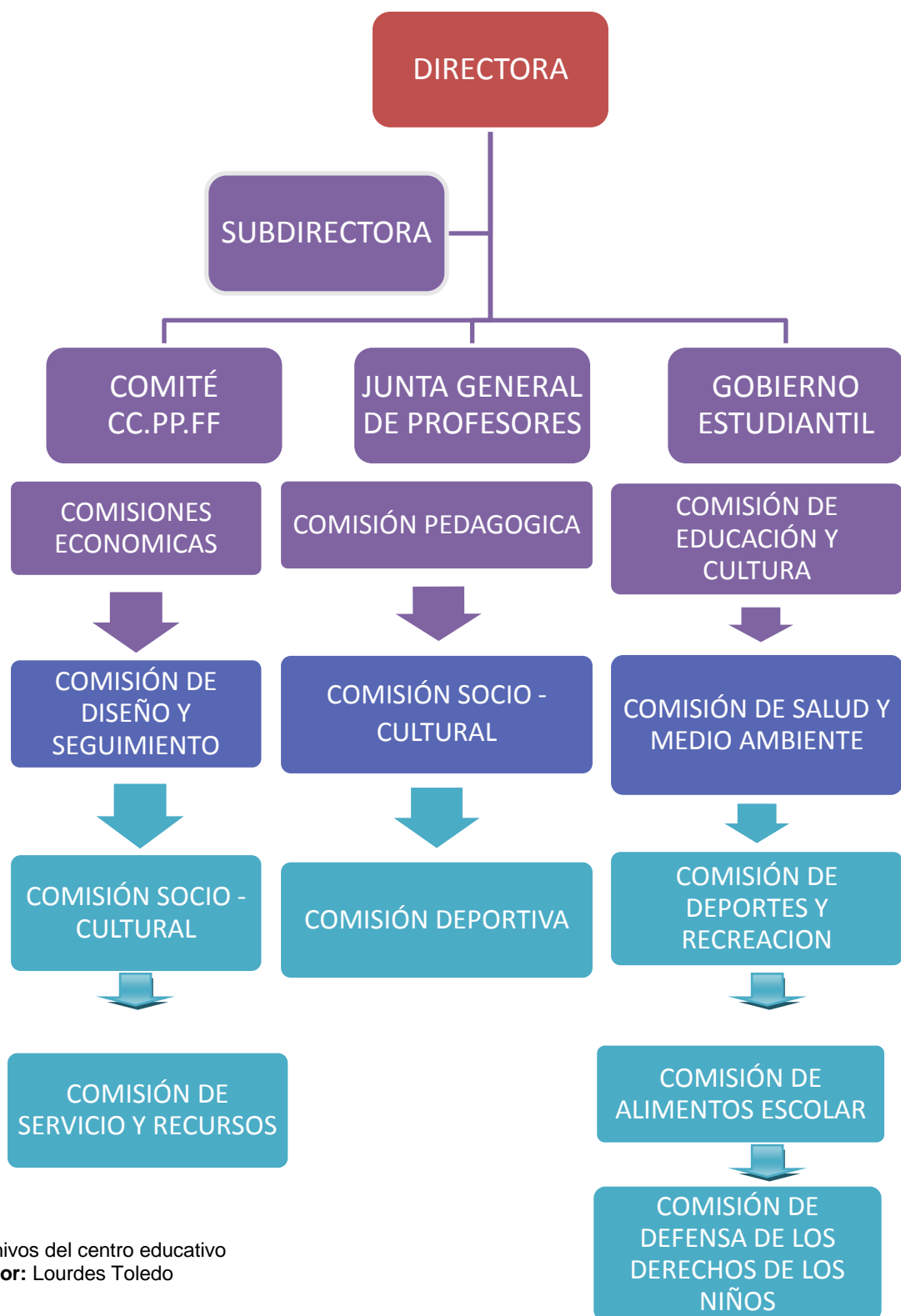
Los factores que hay que tomar en cuenta son:

La situación futura de la institución educativa si todo lo planeado tuviera éxito, la dimensión temporal es la definición del tiempo de planificación, la dimensión espacial es la definición el ámbito geográfico, el desarrollo organizacional que son los servicios educativos acordes al avance futuro

Misión es la formulación explícita de los propósitos de la institución, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos. Expresa la razón de ser de la institución, es la definición de la actividad realizada en todas sus dimensiones. La misión sirve para distinguir una institución de otra similar, clarifica lo que la institución educativa quiere ser, a quien y como servir, fomenta los sentimientos de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de docentes.

4.1.2.2 El organigrama

Es la Sinopsis o esquema de la organización de una institución educativa, que se encuentra en orden jerárquico, si contamos con este instrumento.



Fuente: Archivos del centro educativo
Elaborado por: Lourdes Toledo

4.1.2.3 Funciones por aéreas y departamentos

Función o Área: Es la parte del esfuerzo total que se encamina a lograr los propósitos generales de la Institución. Está constituido por un conjunto de programas vinculados y homogéneos para la consecución de una finalidad común expresada de manera general.

Programa: Es un instrumento a través del cual se cumplen los propósitos genéricos expresados en una función, por medio del establecimiento de objetivos y metas para cumplir, con los cuales se asignan los recursos humanos, materiales y financieros que son administrados por una dependencia y/o unidad ejecutora.

Subprograma: Es la desagregación de un programa complejo con el propósito de mostrar la naturaleza diversa de las metas y costos que se expresan en un determinado programa.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.

Son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los líderes del establecimiento, es decir, que la cultura laboral de la institución estará fincada en líderes constructores del ambiente en que se den los procesos humanos como una sana relación y la energía del hombre con otros orientada a un proceso de mejora continua.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.

Una institución educativa de calidad debe ser bien organizada, sistematizada y participativa lo que implica que no se puede separar de la acción. La planificación es una forma de organización para la acción, a través de esta se seleccionan las metas y se determina la manera de conseguirlas, la planeación y la administración implican un esfuerzo participativo, requiere de un trabajo de equipo lo que implica un compromiso de todos los participantes.

La educación de calidad es posible en los planteles educativos cuyas condiciones sean excelentes en: condiciones físicas, buenas relaciones interpersonales entre

los diferentes actores del hacer educativo de la institución, adecuada planificación del trabajo, eficacia en la labor docente en el aula, consecución de un buen rendimiento educativo.

Es importante la articulación entre instituciones educacionales, es la necesidad de articular los colegios, las universidades, los programas pedagógicos y formación de profesores, en términos de adaptación a los cambios del siglo XXI, la globalización, nuevas tecnologías y el desarrollo de la inteligencia emocional

El liderazgo de calidad funciona dentro de parámetros de un clima laboral favorable para el desarrollo de las personas como condición necesaria para conseguir aumentos de productividad en la organización

Los docentes contamos con los proyectos institucional, curricular y de aula, los mismos que han sido elaborados tomando en cuenta las necesidades y requerimientos de los miembros de la comunidad educativa, los mismos que han participado en la elaboración de los proyectos respectivos

Entre docentes dialogamos y trabajamos en equipo, en la labor docente en el aula existe puntualidad en las jornadas educativas tanto de los alumnos como de los docentes. Los docentes nos preocupamos porque todos los alumnos aprendan, tomando en cuenta los estilos y ritmos de aprendizaje, además respetamos la edad y la cultura del alumno, compartimos y ayudamos a los alumnos a razonar sus respuestas para ello trabajamos formando equipos para la resolución de problemas.

Los alumnos reciben las orientaciones necesarias de periodo de aprestamiento previa la iniciación a la lecto- escritura y calculo, también manejan bien las cuatro operaciones aritméticas, de acuerdo al nivel que están los alumnos

Los docentes cultivamos en los alumnos el hábito y el placer por la lectura, por tanto comprenden y entienden lo que leen.

En lo pedagógico, curricular y valores a nivel institucional realizamos planificaciones utilizando los medios e instrumentos necesarios para el logro de los objetivos. Ejecutamos proyectos tomando en cuenta la realidad educativa del plantel, para dar solución a los problemas, pero para ello hay que elaborar un el juicio de valores y posteriormente la toma de decisiones adecuadas. Los maestros debemos reflexionar y aplicar esta cita de pensamiento:

“Caminante, son tus huellas el camino, y nada más; caminante, no hay camino, se hace camino al andar”.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.

Las organizaciones deben tener una dimensión ética.

Hablar de calidad humana de las personas que trabajan en la institución es hablar de respeto hacia los demás y de cualidades como la flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden, optimismo, lealtad tiene repercusión sobre toda la comunidad educativa, con excepción del directivo de la institución

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores.

Tenemos deficiencia en lo administrativo puesto que hay desinformación, falta de coordinación, de comunicación, hay prepotencia: en lo financiero nos proporciona el gobierno mediante un presupuesto anual, uniformes, útiles escolares, desayuno entre otros. Y los valores están presentes en cada uno de los integrantes de la comunidad educativa a excepción del directivo del plantel.

Esta es una parte de la propuesta de un manual de presupuesto ya que no existe ningún instrumento para la administración financiera, en donde se evidencia la gestión, liderazgo y valores

El Manual de Presupuesto 2011 se constituye en el complemento de interpretación para la proyección presupuestal y sus respectivos anexos. De manera concreta, se plantea la necesidad de brindar claridad de los rubros que conforman el presupuesto general del centro TIWINTZA

El presente manual está diseñado de forma tal, que partiendo de los aspectos legales y normativos que rigen la elaboración del presupuesto, se logre direccionar la comprensión del desarrollo de los siguientes capítulos, así como de la información y los resultados mostrados en estos.

El propósito del centro TIWINTZA es promover la generación de condiciones financieras y presupuestales que permitan alcanzar la excelencia educativa, con el fin de responder a los retos que implican la visión y misión institucionales, las políticas educativas del Gobierno Nacional y las necesidades específicas de la sociedad ecuatoriana.

4.1.2.8 Dimensión Comunitaria y valores

Se realizan trabajos comunitarios, programas socio- culturales, eventos de solidaridad, convivencias con la comunidad educativa.

La vida guarda celosamente el libro en el cual se registran nuestros cuidados y nuestras negligencias. El dedo que se mueve va escribiendo, y lo escrito permanece. Todavía estamos a tiempo de escoger la coexistencia o la aniquilación total. Esta será la última alternativa del género humano: caos o comunidad

En caso que no existiere uno de los tipos de planes Ud. Debe justificar ese vacío y de y de ser posible fundamentar.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

MEDIO INTERNO

ANÁLISIS SITUACIONAL:

EL ANÁLISIS INTERNO: Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución educativa. Las debilidades (factores internos negativos), en cambio son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño de la institución

Fortalezas

Las principales ventajas (comparativas), capacidades y recursos, en los cuales la institución educativa se puede apoyar para llegar a concretar la visión. Son para impulsarlas

Debilidades

Razones, circunstancias reales o percibidas por las cuales la institución educativa no funciona bien (no se orienta hacia la visión) y los clientes no se sienten contentos ni satisfechos.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

MEDIO EXTERNO

Oportunidades

Circunstancias externas favorables que la institución educativa puede aprovechar para avanzar hacia la visión. Son para potenciarlas

Amenazas

Aspectos desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente en el desarrollo de la institución educativa, dificultándose avanzar hacia la visión. Son para evitarlas o neutralizarlas

4.1.3.3 Matriz FODA

Matriz FODA para identificar estrategias

EL FODA es un método de análisis institucional, que analizando la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una institución educativa, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

A partir de este conocimiento se obtiene un FODA que permite tomar decisiones, reformular la misión de la organización, sus estrategias y objetivos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existen buenas relaciones humanas entre el personal docente	Falta de partidas docentes
Maestros capacitados	Falta de Infraestructura
Espacio físico suficiente	Falta de material didáctico
Actualización pedagógica	Falta de mobiliario
Alumnos predispuestos al aprendizaje	Falta de cultivo de valores
Comunidad educativa unificada	Bajo rendimiento en lecto-escritura
Ubicación estratégica de la institución	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Participación en eventos socio- culturales	-Bajos ingresos económicos de los padres de familia
Ayuda de las Instituciones públicas y privadas (gobiernos provinciales, municipales, compañías petroleras entre otras)	Emigración de los padres de familia
Padres de familia colaboradores	Falta de orientación de padres a hijos
Líderes comunitarios	Parasitosis infantil
	Contaminación ambiental

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 De los Directivos

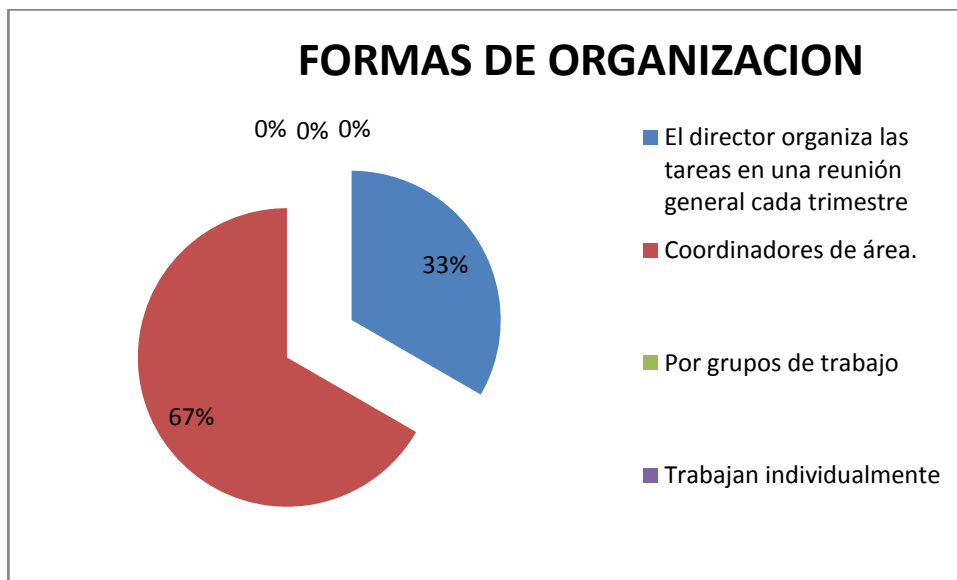
TABLA 6
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	33
b. Coordinadores de área.	2	67
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a Dr. Jacinto Sánchez, Lcdo. Duval Gaibor, Lcda. Mercedes Jiménez

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 01



En lo que respecta a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo el 66% corresponde a los coordinadores de área y el 33% lo realiza el director

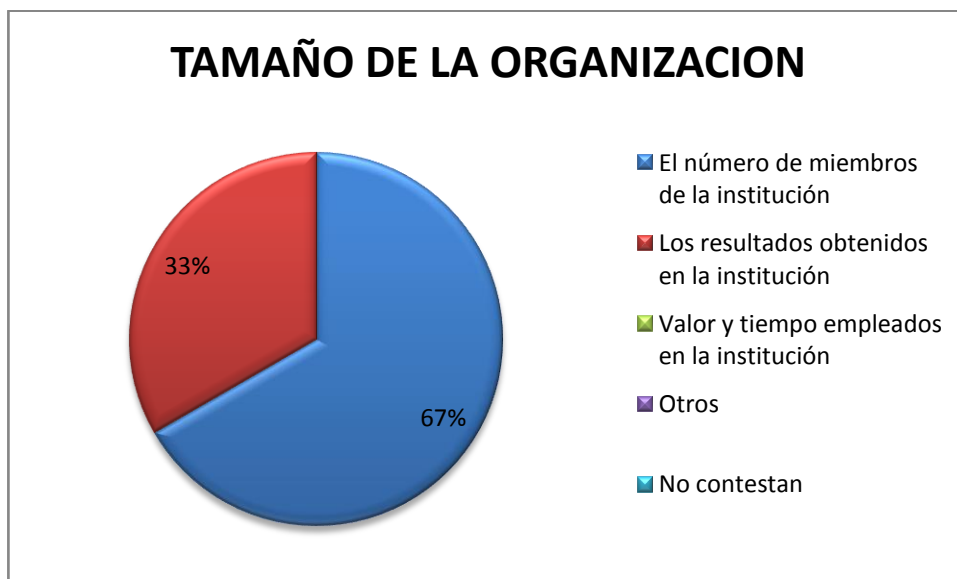
TABLA 7
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	67
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	33
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a Dr. Jacinto Sánchez, Lcdo. Duval Gaibor, Lcda. Mercedes Jiménez

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 02



Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización el 67 % corresponde al número de miembros de la institución y el 33% corresponde a los resultados obtenidos en la institución.

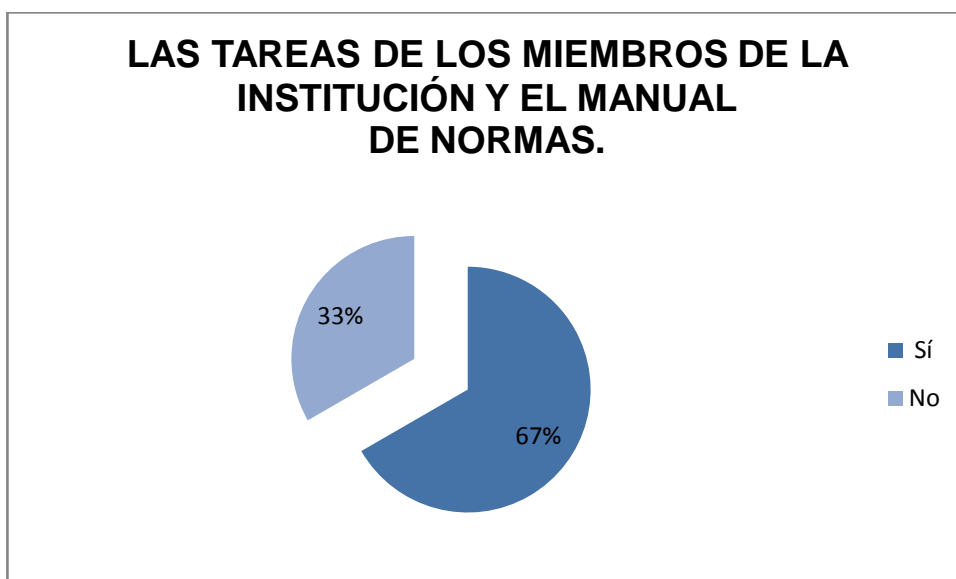
TABLA 8
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	2	67
b. No	1	33
Total	3	100

Fuente: Encuesta directa al Dr. Jacinto Sánchez, Lcdo. Duval Gaibor, Lcda. Mercedes Jiménez

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 03



En las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, el si corresponde al 67 % y el no al 33 %.

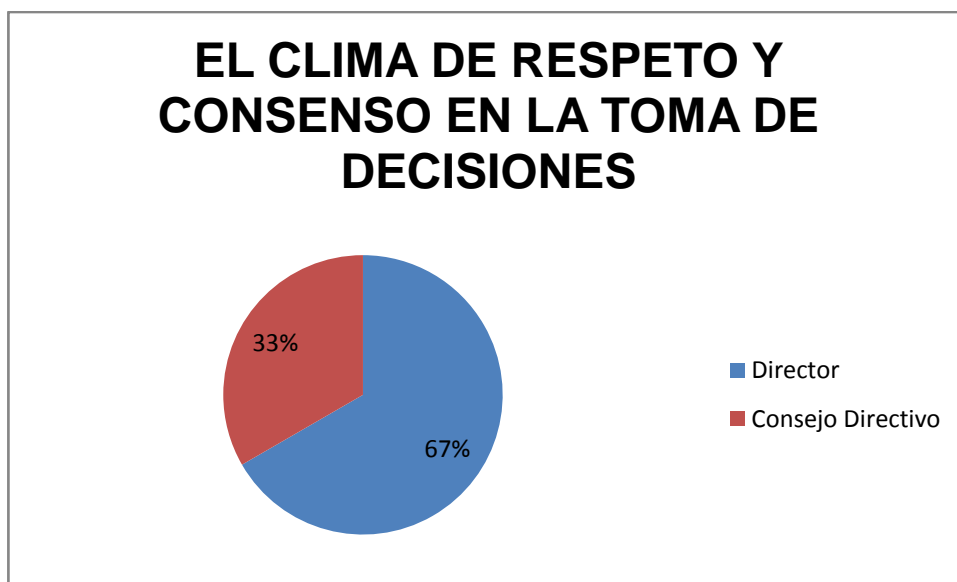
TABLA 9
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Director	2	67
Rector		
Consejo Directivo	1	33

Fuente: Encuesta directa al Dr. Jacinto Sánchez, Lcdo. Duval Gaibor, Lcda. Mercedes Jiménez

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 04



En el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, el 67 % corresponde al director y 33 % corresponde al consejo directivo.

TABLA 10
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER
CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	2	67
b. No	1	33
Total	3	100

Fuente: Encuesta directa a Dr. Jacinto Sánchez, Lcdo. Duval Gaibor, Lcda. Mercedes Jiménez

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 05



En la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, el si corresponde al 67 % y el 33 % al no

TABLA 11
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

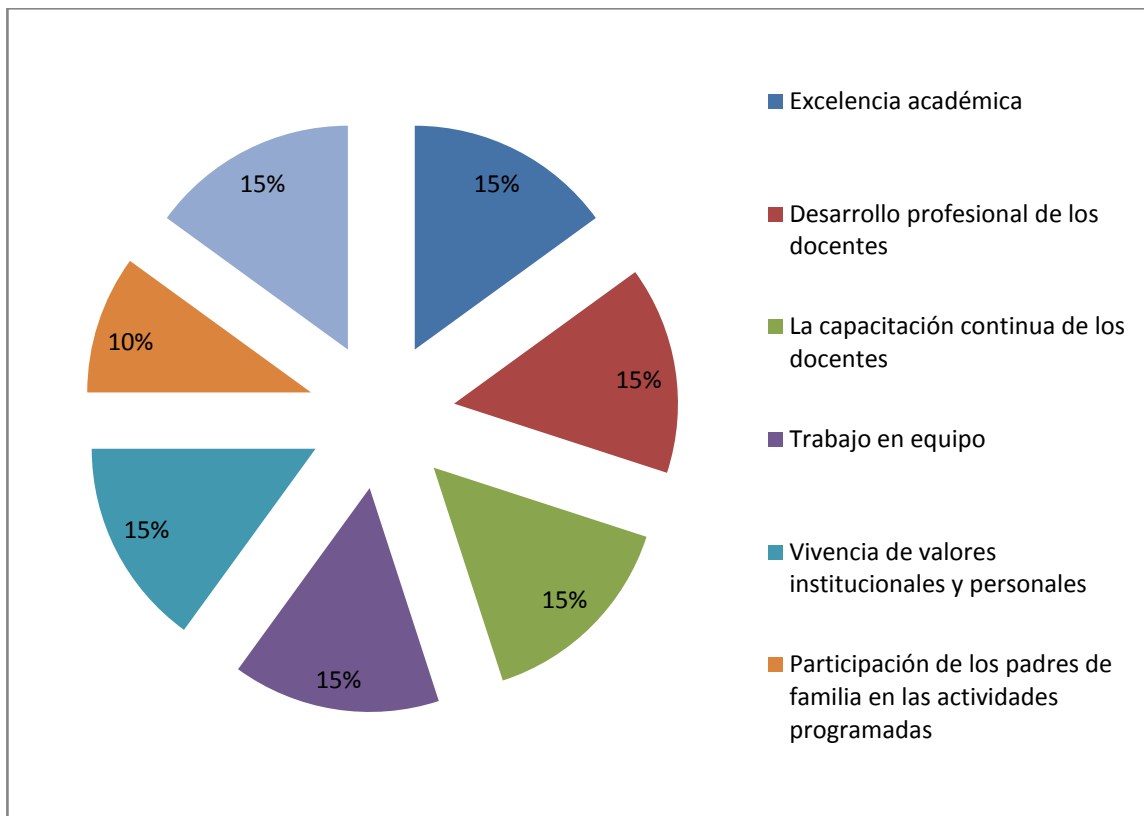
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	100				
b	Desarrollo profesional de los docentes	3	100				
c	La capacitación continua de los docentes	3	100				
d	Trabajo en equipo	3	100				
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	100				
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	67	1	33		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	100				

Fuente: Encuesta directa a Dr. Jacinto Sánchez, Lcdo. Duval Gaibor, Lcda. Mercedes Jiménez

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 06

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE



En la administración y liderazgo del centro educativo promueve excelencia académica, desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los docentes, trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales, delegación de autoridad a los grupos de decisión corresponde al 100 % que lo realizan siempre y en lo que se refiere a participación de los padres de familia en las actividades programadas, el 67% corresponde a siempre y el 33 % a veces.

TABLA12
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

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

Fuente: Encuesta directa a Dr. Jacinto Sánchez, Lcdo. Duval Gaibor, Lcda. Mercedes Jiménez

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 07



En lo que se refiere a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, el 100% manifiestan que siempre son innatas, que se adquieren a partir de la experiencia, que se desarrollan con estudios en gerencia. El 67 % manifiesta que siempre se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y el 33 % a veces; en lo que respecta a la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión el 67 % manifiesta que siempre el 33% a veces.

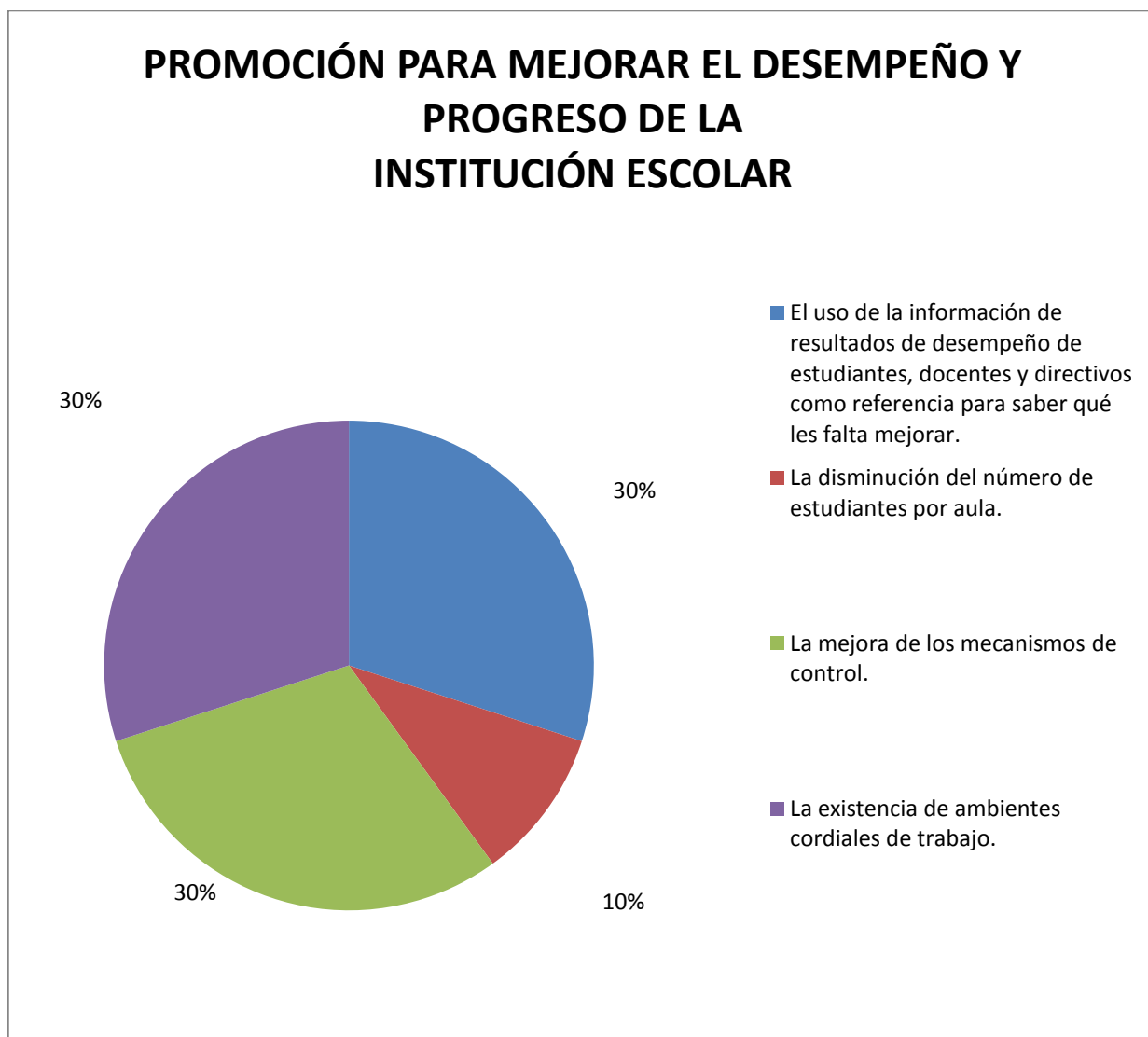
TABLA 13
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA
INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	100				
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	33	2	67		
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	100				
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	100				

Fuente: Encuesta directa a Dr. Jacinto Sánchez, Lcdo. Duval Gaibor, Lcda. Mercedes Jiménez

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 08



En lo que respecta a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, La mejora de los mecanismos de control, La existencia de ambientes cordiales de trabajo, siempre corresponde al 100 % y el 33 % a veces.

La disminución del número de estudiantes por aula el 33% corresponde a siempre y 67 % a veces.

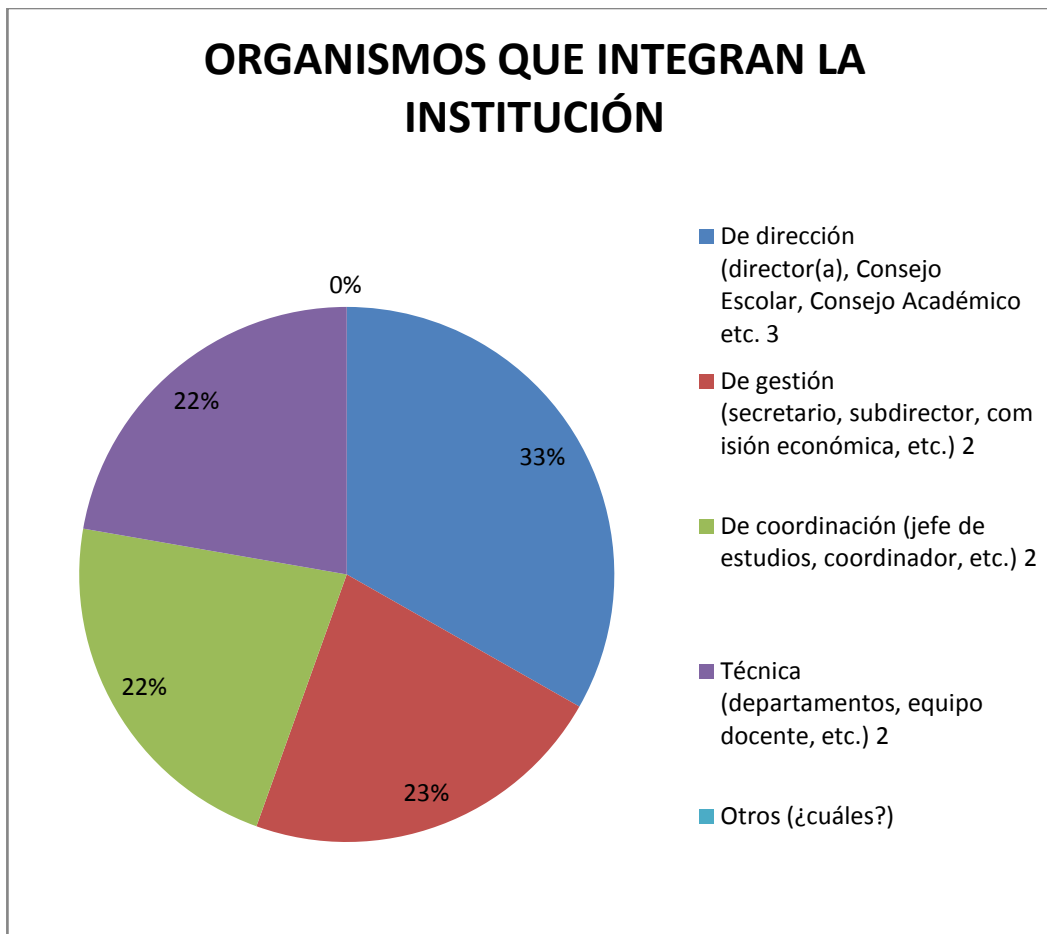
TABLA 14
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	3	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	67	1	33		
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	67	1	33		
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	2	67	1	33		
e	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta directa a Dr. Jacinto Sánchez, Lcdo. Duval Gaibor, Lcda. Mercedes Jiménez

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 09



Los organismos que integran la institución, De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc., siempre corresponde al 100 %; De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.); De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.); Técnica (departamentos, equipo docente, etc.) el 67 % corresponde a siempre el 33% a veces.

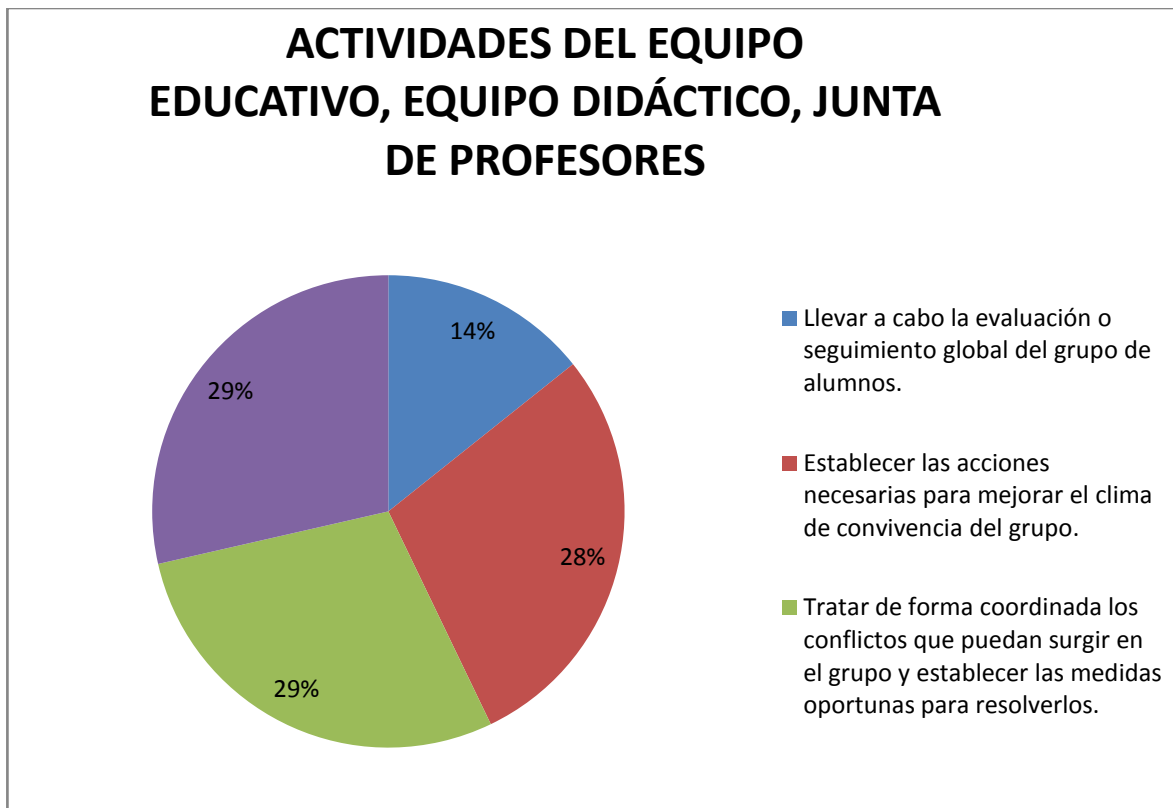
TABLA 15**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	1	33	2	67		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	67	1	33		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	67	1	33		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	67	1	33		

Fuente: Encuesta directa a Dr. Jacinto Sánchez, Lcdo. Duval Gaibor, Lcda. Mercedes Jiménez

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 10



En las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos el 33% corresponde a siempre, y el 67 % a veces; Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, el 67 % corresponde a siempre y el 33 % a veces.

TABLA 16
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	100		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	100		
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	100		
d	Mantener actualizada la metodología.	3	100		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	100		
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	3	100		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	100		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	100		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	67	1	33
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	67	1	33

Fuente: Encuesta directa a Dr. Jacinto Sánchez, Lcdo. Duval Gaibor, Lcda. Mercedes Jiménez

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 11

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES



En los departamentos didácticos y sus acciones, Los departamentos se encargan de: Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, Mantener actualizada la metodología. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología el 100% corresponde a siempre.

TABLA 17
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES
 Orden. ACCIONES

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	100		

Fuente: Encuesta directa a Dr. Jacinto Sánchez, Lcdo. Duval Gaibor, Lcda. Mercedes Jiménez

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 12

En la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones de orden. Acciones, la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, el 100 % corresponde a siempre

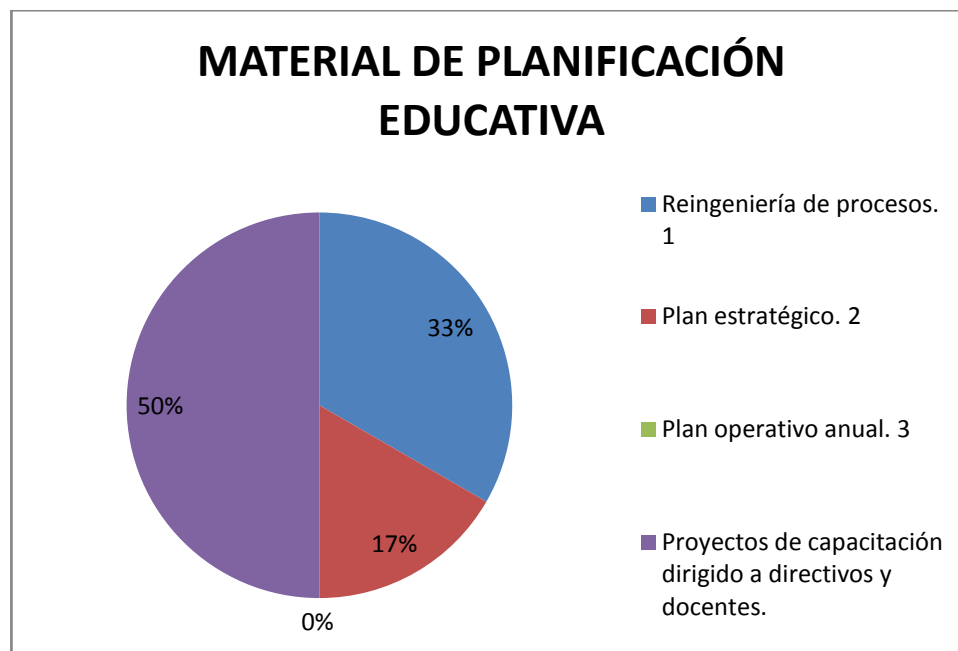
TABLA 18
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	1	33	2	67
b	Plan estratégico.	2	67	1	33
c	Plan operativo anual.	3	100		
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.			3	100

Fuente: Encuesta directa a Dr. Jacinto Sánchez, Lcdo. Duval Gaibor, Lcda. Mercedes Jiménez

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 13



El material de planificación educativa, Reingeniería de procesos el 33% corresponde al si y 67 % corresponde al no, Plan estratégico el 67 % corresponde al si y el 33 % al no, Plan operativo anual el 100 % corresponde al sí, Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes, el 100 % corresponde al no.

De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es el dialogo de dos o más personas. Información es la comunicación de cualquier documentación de forma oral o escrita. • Es un proceso de socialización sobre algún aspecto que deseo participar a otras personas, su diferencia con la información es de que esta no participa; únicamente recepta. 	2	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es la manera a través del cual se entrega una información, se diferencia ya que la información es acción y efecto de informar. 	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o	<ul style="list-style-type: none"> • Si • Todo centro educativo 	2	<ul style="list-style-type: none"> • El centro educativo solo cuenta con un 	1

	reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	debe contar con un manual o reglamento que permita conocer con claridad, como cuando y quienes deben realizar las tareas de liderazgo		código de convivencia donde se detallan Todas las obligaciones que se debe cumplir cada miembro de la comunidad educativa. Liderazgo recae o esperan que sea del director	
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	<ul style="list-style-type: none"> • Siendo un mediador y tratar de evitar malos entendidos ya que forman parte de la educación • Con mucho tino y profesionalismo, dialogando con los profesores para conocer los motivos del conflicto y luego brindar las orientaciones necesarias .cediendo si es que hay 	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se actuaría primeramente dando tiempo a que a que llegue a una reflexión, luego se insertaría el dialogo continuo para optimizar una solución al conflicto y sobre todo mantener la calma 	1

		que ceder			
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<ul style="list-style-type: none"> • Solidario, honesto, respetuoso, capaz reflexivo, analítico y comprensivo • Tolerante, equitativo, inteligente, entusiasta, honrado, responsable, intuitivo y humano 	2	<ul style="list-style-type: none"> • Tener pasión por enseñar y dispuesto a aprehender <p>Poseer vínculo con su comunidad</p> <p>Mantener un espíritu de servicio</p> <p>Fomentar el crecimiento continuo de su institución</p>	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<ul style="list-style-type: none"> • De tipo solidario ,de compañerismo o ya que somos un solo grupo humano que debemos trabajar de la mano para salir adelante • Dirección: Liderazgo democrático Docentes: Liderazgo participativo Alumnos: Liderazgo participativo 	2	<ul style="list-style-type: none"> • Predomina el liderazgo participativo, porque se utiliza la consulta para participar, señalar directrices específicas para consultar ideas y opiniones que vayan en beneficio de un bien común 	1

6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Respeto, trabajo, honestidad • Tolerancia, solidaridad, compromiso y convicción permanente, puntualidad 	3		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Respeto, solidaridad y compañerismo Responsabilidad Puntualidad Honestidad Bondad	3		
8	En el caso de existir anti-valores, ¿cuáles son?	ninguno	1	Irresponsabilidad e impuntualidad egoísmo	2

4.2.2. De la encuesta a Docentes

TABLA 19
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	31	5	38	4	31
2	El liderazgo en la unidad educativa	8	62	5	38		

	está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	10	77	3	23		
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes-familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	9	69	3	23	1	8
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	8	12	92		
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	8	62	4	31	1	8
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	10	77	3	23		
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			9	69	4	31
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			7	54	6	46

10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	23	7	54	3	23
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	15	10	77	1	08
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	70	2	15	2	15
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	5	39	6	46	2	15
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	5	38	5	38	3	23
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	62	5	38		
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	54	6	46		

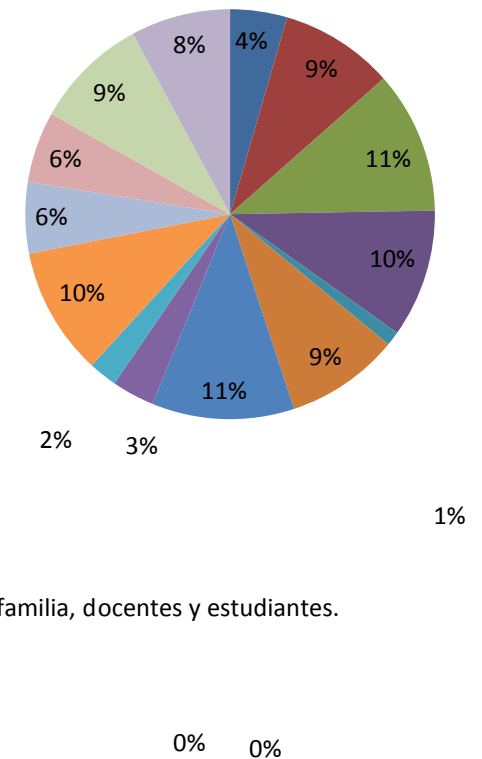
Fuente: Encuesta directa a Docentes del centro Educativo Tiwintza

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 14

ENCUESTAS A DOCENTES

- El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.
- El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.
- La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.
- 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 desarrolla
- Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza
- Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.
- En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.
- Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.
- Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.
- Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.
- Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.
- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.
- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.
- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.
- Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.
- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.



RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes el 31 % manifiesta que siempre, el 38 % a veces y el 31 % nunca, El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, el 62 % manifiesta que siempre y el 38 % a veces, La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 77 % manifiesta que siempre y el 23 % a veces; La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 69 % manifiesta que siempre, el 23 % a veces y el 08 % nunca, Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 8% siempre, el 92 % a veces; Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 62% , el 31 % a veces y el 8 % nunca. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 77 % siempre, el 23 % a veces. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 69% a veces y el 31 % nunca; Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros, el 54 % a veces y el 46 % nunca. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 23 % siempre, el 54% a veces y el 23 % nunca. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 15 % siempre, el 77 % a veces y el 08 % nunca. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo, el 70 % siempre, el 15 % a veces y nunca 15%; Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, 38 % siempre, el 38 % a veces y 23 % nunca. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la

participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 62 % siempre, el 38 % a veces; Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 54 % siempre y el 46 % a veces.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

TABLA 20
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	6	30	10	50	4	20
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	6	30	11	55	3	15
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	4	20	9	45	7	35
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25	14	70	1	5
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	9	45	3	15	8	40
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20	11	55	5	25
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	1	5	11	55	8	40

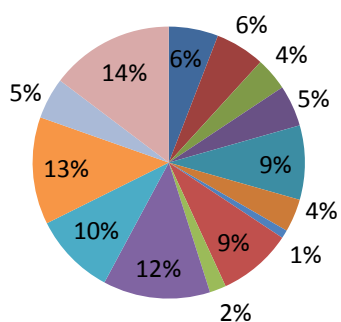
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	45	8	40	3	15
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	11	55	7	35
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	65	3	15	4	20
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	10	50	9	45	1	5
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	65	6	30	1	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25	9	45	6	30
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	75	2	10	3	15

Fuente: Encuesta directa a estudiantes de octavo, noveno y décimo.

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 15

ENCUESTA A ESTUDIANTES



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

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 30 % siempre, el 50 % a veces y el 20 % nunca; Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes, el 30 % siempre, el 55 % a veces y el 15 % nunca; El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, el 20 % siempre, el 45 % a veces y el 35% nunca; Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 25 % siempre, el 70 % a veces y el 5 % nunca; En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, el 45 % siempre, el 15 % a veces y el 40 % nunca; Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, el 20 % siempre el 55 % a veces y el 25 % nunca. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 5 % siempre, el 55% a veces y el 40 % nunca; Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 45 % siempre, el 40 % a veces y el 15 % nunca; Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 10 % siempre, el 55 % a veces y el 35 % nunca; En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 65 % siempre, el 15 % a veces y el 20 % nunca; Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase, el 50 % siempre, el 45 % a veces y el 5 % nunca. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, el 65 % siempre, el 30 % a veces y el 5 % nunca; Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 25 % siempre, el 45 % a veces y el 30 % nunca; La ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 75 % siempre, el 10 % a veces y el 15 % nunca.

4.2.4 De los Padres de Familia

TABLA 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA (*Esta tabla o conjunto de tablas las estructura el estudiante considerando su propia encuesta aplicada.*)

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia	4	27	11	73		
2	2 .Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	5	33	10	67		
3	3 .El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	53	7	47		
4	4.Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las planificaciones con los padres de familia	4	27	8	53	3	20
5	5 .En las reuniones se espera que todos los padres de familia hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	47	3	20	5	33
6	6 .Los docentes inician las reuniones con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	40	7	47	2	13
7	7 .El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	47	8	53		
8	8 .Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción entre estudiantes y docentes.	10	67	5	33		
9	9 .Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	33	9	60	1	7
10.	10.En las reuniones se dan oportunidades para que los padres de familia expresen su opinión.	14	93			1	7

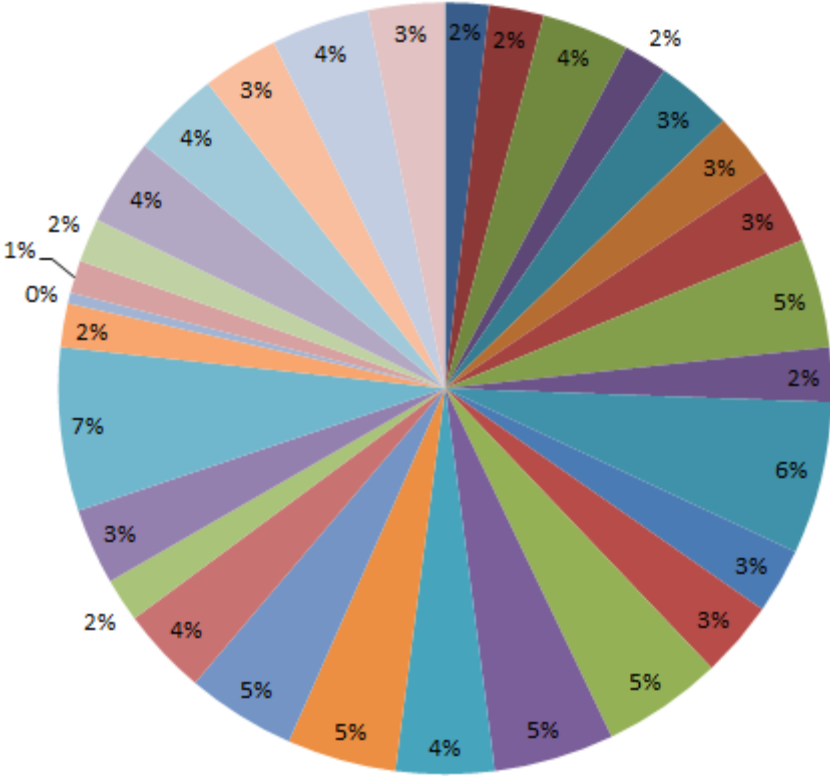
11	11.Es el profesor quien decide qué se hace en las actividades de cada año básico	6	40	6	40	3	20
12	12 .Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del director (a).	7	47	6	40	2	13
13	13 .Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	73	4	27		
14	14.La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	11	73	3	20	1	7
15	15 .El rol del padre de familia líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	60	5	33	1	7
16	16 .El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	67	5	33		
17	17 .La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	10	67	5	33		
18	18 .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.	8	53	6	40	1	7
19	19.Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar 'a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	27	9	60	2	13
20	20 .Trabajo en equipo, para tomar de	7	47	4	27	4	27

	decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.						
21	21 .En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	100				
22	22 .Resistencia de maestros, director/ rector cuando intento desarrollar nuevas actividades para el mejoramiento de la institución.	4	27	7	47	4	27
23	23 .Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros padres de familia.	1	7	8	53	6	40
24	24 .Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	20	7	47	5	33
25	25 .Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	27	11	73		
26	26 .Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	8	53	6	40	1	7
27	27.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	8	53	6	40	1	7
28	28.Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	7	47	7	47	1	7
29	29 .Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	60	5	33	1	7
30	30 .Los valores predominan en las decisiones de los directivos, profesores, padres de familia y alumnos.	7	47	6	40	2	13

Fuente: Encuesta directa a padres de familia del Centro.

Elaborado por: Lourdes Toledo

GRÁFICO N°: 16
ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA



- 1.El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia
- 2 .Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.
- 3 .El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.
- 4.Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las planificaciones con los padres de familia
- 5 .En las reuniones se espera que todos los padres de familia hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.
- 6 .Los docentes inician las reuniones 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 las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción entre estudiantes y docentes.
- 9 .Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.
- 10 .En las reuniones se dan oportunidades para que los padres de familia expresen su opinión.
-
- 11.Es el profesor quien decide qué se hace en las actividades de cada año básico
- 12 .Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del director (a).
- 13 .Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.
- 14.La ética y los valores se enseñan con el ejemplo
- 15 .El rol del padre de familia líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.
- 16 .El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante transformar las formas habituales de la escolarización.
- 17 .La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.
- 18 .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 desar
- 19.Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza
- 20 .Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.
- 21 .En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.
- 22 .Resistencia de maestros, director/ rector cuando intento desarrollar nuevas actividades para el mejoramiento de la institución.
- 23 .Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros padres de familia.
- 24 .Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.
- 25 .Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.
- 26 .Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.
- 27.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica
- 28.Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera
- 29 .Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.
- 30 .Los valores predominan en las decisiones de los directivos, profesores, padres de familia y alumnos.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia, el 27 % siempre y el 73 % a veces. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, el 33 % siempre y el 67 % a veces; El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, el 53 % siempre, el 47 % a veces. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las planificaciones con los padres de familia, el 27 % siempre, el 53 % a veces y el 20 % nunca; En las reuniones se espera que todos los padres de familia hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, el 47 % siempre, el 20% a veces y el 33% nunca; Los docentes inician las reuniones con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, el 40 % siempre, el 47 % a veces y el 13 % nunca; El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 47 % siempre, el 53 % a veces; Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción entre estudiantes y docentes, el 67 % siempre y el 33 % a veces; Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 33 % siempre, el 60 % a veces y el 7 % nunca. En las reuniones se dan oportunidades para que los padres de familia expresen su opinión, el 93 % siempre y el 7 % nunca; Es el profesor quien decide qué se hace en las actividades de cada año básico, el 40 % siempre, el 40 % a veces y el 20 % nunca; Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del director (a), el 47 % siempre, el 40 % a veces y el 13% nunca. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 73 % siempre, el 27 % a veces; La ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 73 % siempre, el 20 % a veces y el 7 % nunca. El rol del padre de familia líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 60 % siempre, el 33% a veces y el 7 % nunca; El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente

ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, el 67 % siempre y el 33% a veces. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 67 % siempre y el 33% a veces. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes-familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, el 53 % siempre, el 40 % a veces y el 7 % nunca. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar 'a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 27 % siempre, el 60% a veces y el 13 % nunca. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 47 % siempre, el 27 % a veces y el 27 % nunca. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 100% siempre. Resistencia de maestros, director/ rector cuando intento desarrollar nuevas actividades para el mejoramiento de la institución, el 27 % siempre, el 47 % a veces y el 27 % nunca; Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros padres de familia, el 7 % siempre, el 53 % a veces y el 40 % nunca. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 20 % siempre, el 47 % a veces y el 33 % nunca. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 27 % siempre y el 73 % a veces. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo, el 53 % siempre, el 40 % a veces y el 7 % nunca. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 53 % siempre, el 40 % a veces y el 7 % nunca; Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, el 47 % siempre , el 47 % a veces y el 7 % nunca. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 60 %

siempre, el 33 % a veces y el 7 % nunca. Los valores predominan en las decisiones de los directivos, profesores, padres de familia y alumnos, el 47 % siempre, el 40 % a veces y el 13 % nunca.

4.2.5 Matriz de problemáticas

(En esta matriz puntualizar los principales problemas en la gestión del liderazgo y valores. Los datos los obtiene del diagnóstico institucional y de las tablas estadísticas).

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Falta de reingeniería de procesos.	Falta de capacitación	Frenan el cambio
	La no utilización de la tecnología	No desarrollan competencias
	Cultura organizacional	Intereses y temores personales
Problema 2 Falta de liderazgo de las autoridades	Falta de valores	Desmotivación
	Falta de comunicación	
	Falta de influencia en los demás	desconfianza
Problema 3 El director no toma en cuenta las opiniones de los alumnos, docentes y padres de familia	Falta de ética profesional	La gerencia centra su atención en la producción y muestra escaso interés por lo personal
	Falta de integridad, honradez y honestidad	Supervisión estrecha
	Deficiencia en el nivel académico	Poca libertad en el trabajo
Problema 4 Los docentes no se sienten comprometidos	Falta de motivación	No se estimula al trabajador a ser innovador

con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	Presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	Se desconocen los niveles productivos del personal
	Reglas y procedimientos débilmente formalizados	Puestos de trabajo estandarizados
Problema 5 Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	Falta de credibilidad	No se utiliza el talento creativo e innovador del personal
	No existe compromiso humano entre los docentes y estudiantes	En el ambiente escolar no existe actitud de cooperación.
	Falta de orientación al logro y a la calidad	Las potencialidades personales no se explotan.

5. DISCUSIÓN

En la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo el mayor porcentaje corresponde a los coordinadores de área y en menor porcentaje lo realiza el director

En el tamaño de la organización se toma en cuenta al número de miembros de la institución y en menor porcentaje corresponde a los resultados obtenidos en la institución.

En las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, el si incumbe al mayor proporción.

En el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, el mayor porcentaje atañe al director y el resto corresponde al consejo directivo.

En la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, el si corresponde a la mayor parte

En la administración y liderazgo del centro educativo promueve excelencia académica, desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los docentes, trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales, delegación de autoridad a los grupos de decisión, según la investigación lo realizamos mayor porcentaje siempre y en lo que se refiere a participación de los padres de familia en las actividades programadas pertenece a siempre.

En las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, según la investigación es visible que son innatas, que se adquieren a partir de la experiencia, que se desarrollan con estudios en gerencia. Que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y en lo que atañe a la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, manifiestan que siempre, en un mayor porcentaje

En lo que refiere a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, La mejora de los mecanismos de control, La existencia de ambientes cordiales de trabajo, el resultado es siempre.

La disminución del número de estudiantes por aula es a veces.

Los organismos que integran la institución, De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc., en su totalidad manifiestan que siempre; De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.); De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.); Técnica (departamentos, equipo docente, etc.) corresponde a siempre en un mayor porcentaje.

En las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos corresponde a veces; Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, corresponden a siempre.

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

corresponde a siempre y los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología corresponde a siempre en mayor porcentaje.

En la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones orden. Acciones, La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, en su totalidad corresponde a siempre

El material de planificación educativa, Reingeniería de procesos, corresponde al no, Plan estratégico el mayor porcentaje corresponde al sí. Plan operativo anual el corresponde al sí en su totalidad, Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes, en su totalidad corresponde al no.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, manifiestan que a veces, El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, en mayor porcentaje manifiestan que siempre; Los directivos y docentes, promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de participación colectiva donde se integran los docentes, estudiantes, familias – asociación civil de padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, la mayoría manifiesta que siempre. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, es visible que a veces; Trabajo en equipo, para

tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, es siempre. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, es palpable que siempre. Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, es visible que a veces; Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros, la mayoría dice que a veces; Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, es visible que a veces. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el mayor porcentaje concierne a veces. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo, la mayoría dice que siempre. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, en un porcentaje bajo manifiesta que siempre y a veces. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, la mayoría dice que siempre. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, la mitad dice siempre y la otra mitad dice que a veces.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el siempre, la mayoría de estudiantes dice que a veces. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes, la mayoría dice que a veces. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, la mayoría dice que a veces. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el mayor porcentaje corresponde a veces. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, la mayoría dice que siempre. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, la mayoría dice que a veces. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las

desarrollen, la mayoría manifiesta que a veces. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, la mayoría dice que siempre. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, la mayoría dice que a veces. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, la mayoría dice que siempre. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase, la mayoría dice que siempre. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, la mayoría dice que siempre. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, la mayoría dice que a veces. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo, la mayoría manifiesta que siempre.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia, la mayoría dice que a veces. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, la mayoría dice que a veces. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, el mayor porcentaje corresponde a siempre. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las planificaciones con los padres de familia, la mayoría dice que a veces. En las reuniones se espera que todos los padres de familia hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, la mayoría dice que siempre. Los docentes inician las reuniones con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, la mayoría dice que a veces. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, la mayoría dice que a veces. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción entre estudiantes y docentes, la mayoría dice que siempre. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el mayor porcentaje atañe a veces. En las reuniones se dan

oportunidades para que los padres de familia expresen su opinión, la mayoría dice que siempre. Es el profesor quien decide qué se hace en las actividades de cada año básico, en igual proporción dicen que siempre, y a veces. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del director (a), la mayoría dice que siempre. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, en mayor proporción manifiestan que siempre. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo, la mayoría dice que siempre. El rol del padre de familia líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, la mayoría dice que siempre. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, la mayoría dice que siempre. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, la mayoría dice que siempre. 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 la mayoría dice que siempre,. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar 'a cabo nuevos métodos de enseñanza, la mayoría dice que a veces. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, la mayoría dice que siempre. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, en su totalidad dice que siempre. Resistencia de maestros, director cuando intento desarrollar nuevas actividades para el mejoramiento de la institución, la mayoría dice que a veces. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros padres de familia la mayoría dice que a veces. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro

educativo la mayoría dice que a veces. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, la mayoría dice que a veces. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo, la mayoría dice que siempre. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, la mayoría dice que siempre. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, en igual porcentaje dicen que siempre y a veces. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, en mayor proporción dicen que siempre. Los valores predominan en las decisiones de los directivos, profesores, padres de familia y alumnos, la mayoría dice que siempre.

Al concluir la investigación puedo deducir que en el Centro Educativo Tiwintza hay aspectos positivos en su totalidad como: la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones los departamentos didácticos y sus acciones, la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones y otros aspectos en los que tenemos un porcentaje mayor al 50 % como: formas de organización, tamaño de la organización, tareas de los miembros de la institución, clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución y otros aspectos que tenemos menos del 50% como: promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, organismos que integran la institución, lo que significa que estos aspectos hay que trabajar más para mejorar la calidad educativa en el centro







Para que la organización vaya funcionando día a día y mejorando su actuación, debemos poner en marcha una serie de procesos organizativos para la elaboración de planificaciones, evaluación de actividades, mejora e innovación, dirección, liderazgo, coordinación. No es una cuestión de que se resuelva únicamente declarando por escrito en un plan o proyecto del centro; sino

desarrollando dinámicas de trabajo orientadas a la discusión, el análisis, la reflexión, la clarificación por parte de los miembros de la comunidad educativa sobre los propósitos y metas organizativas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Se recoge, procesa y se presenta información valiosa sobre liderazgo, gestión y valores en la in situación educativa y a partir de ello se determina que:







-  La forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo el mayor porcentaje corresponde a los coordinadores de área y en menor porcentaje lo realiza el director.
-  En la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, el si corresponde a la mayor parte
-  En la administración y liderazgo del centro educativo promueve excelencia académica, desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los docentes, trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales, delegación de autoridad a los grupos de decisión, según la investigación lo realizamos mayor porcentaje siempre y en lo que se refiere a participación de los padres de familia en las actividades programadas lo realizamos siempre.
-  En la investigación los padres de familia en lo que se refiere al liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar tenemos nos dan un bajo porcentaje
-  Los estudiantes manifiestan que a veces existe el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.
-  En la investigación a los docentes sobre la gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje

agradable, armónico, seguro y estimulante obtuvimos un porcentaje no tan alto lo que quiere decir que debemos mejorar.

- 🌸 El material de planificación educativa, Reingeniería de procesos, Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes en su mayor porcentaje corresponde al no, lo que quiere decir estamos fallando en este aspecto y es urgente tomar en cuenta esta falencia para realizar la reingeniería de procesos, proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.
- 🌸 El material de planificación educativa, Reingeniería de procesos, Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes corresponde al no
- 🌸 Plan estratégico, Plan operativo anual el mayor porcentaje corresponde al sí.
- 🌸 En los Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes el porcentaje más alto corresponde al no
- 🌸 Padres de familia y estudiantes coinciden en que a veces el Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.
- 🌸 Los docentes estamos divididos en que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, la mitad dice siempre y la otra mitad dice que a veces
- 🌸 Los padres de familia manifiestan que a veces los docentes inician las reuniones con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.
- 🌸 Los padres de familia y estudiantes dicen que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

6.1 RECOMENDACIONES

Luego del análisis de las conclusiones puedo recomendar lo siguiente:

-  En lo que se refiere a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo recomiendo que también el directivo se integre en los grupos de trabajo para dirigirlos.
-  En la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos lo recomendable es ir mejorando hasta lograr la eficiencia y eficacia
-  En la administración y liderazgo del centro educativo promueve excelencia académica, desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los docentes, trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales, delegación de autoridad a los grupos de decisión, es recomendable continuar y mantenernos de esta manera. Y en lo que se refiere a participación de los padres de familia en las actividades programadas debemos ir mejorando paulatinamente.
-  En la investigación los padres de familia en lo que se refiere al liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar hay que ir mejorando en este aspecto todos en conjunto hacer conciencia de nuestras actitudes y aptitudes.
-  Los estudiantes manifiestan que a veces existe el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar; aspectos importantes que hay que tomar en cuenta para mejorar
-  En la investigación a los docentes sobre la gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante obtuvimos un porcentaje no tan alto lo que quiere decir que debemos mejorar.

- ❖ El material de planificación educativa, Reingeniería de procesos, Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes en su mayor porcentaje corresponde al no, lo que quiere decir estamos fallando en este aspecto y es urgente tomar en cuenta esta falencia para realizar la reingeniería de procesos, proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.
- ❖ Plan estratégico, Plan operativo anual el mayor porcentaje corresponde al sí, por lo que lo recomendable es continuar de la misma manera.
- ❖ En los Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes el porcentaje más alto corresponde al no, por lo que es necesario solicitar a los señores supervisores de educación nos faciliten estas capacitaciones.
- ❖ Padres de familia y estudiantes coinciden en que a veces el Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, por lo que es recomendable que la Sra. Directora tome en cuenta las opiniones de sus subordinados.
- ❖ Los docentes estamos divididos en que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, la mitad dice siempre y la otra mitad dice que a veces, en este aspecto es recomendable poner en práctica los valores que nos han inculcado durante toda nuestra vida para mejorar la calidad educativa de nuestro centro en consecuencia de nuestro país.
- ❖ Los padres de familia manifiestan que a veces los docentes inician las reuniones con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, en este aspecto es recomendable lograr cambios de conducta deseados mediante charlas, conferencias, debates, mesas redondas, exposiciones, análisis de temas de liderazgo , valores y educación.
- ❖ Los padres de familia y estudiantes dicen que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, para mejorar en este aspecto es recomendable que los todos los docentes seamos agentes de cambio decididos al desarrollo, capacitarnos y cambiar

de actitud. Los profesores con un sentido de eficacia elevado, o con confianza en su capacidad de influir en el aprendizaje y la motivación de sus alumnos, puede enseñar más fácilmente a los que tienen un rendimiento deficiente.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.

“CAPACITACIÓN SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA ACTUALIZACIÓN Y PRÁCTICA DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO CON VALORES ÉTICOS DIRIGIDO A LA AUTORIDAD Y PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO TIWINTZA DE LA PARROQUIA PACAYACU DURANTE EL AÑO LECTIVO 2.012 – 2.013”

7.2. JUSTIFICACIÓN

La finalidad de esta propuesta de innovar la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa mediante compromisos, cambios de actitud, capacitaciones permanentes, comunicación y sea una verdadera contribución al desarrollo de la calidad de la educación del centro en el cual presto mis servicios.

La calidad está ligada a los valores y a la cultura de quienes estamos involucrados hasta el punto de generar un cambio, como una forma de vida. La incertidumbre, los mitos y la presión del entorno social son elementos que se relevan a la cultura de calidad.

Para enfrentar los vicios y los problemas que están más cerca de nosotros, debemos hacer a un lado la autocomplacencia que es la peor enemiga de la calidad y solo el conocimiento nos permitirá alcanzar las metas

La escuela se convertirá en un centro educativo con una actitud nueva, de renovación, flexibilidad contribuyendo al cambio socioeconómico y la promoción del desarrollo humano sostenible

Aspiramos que los estudiantes dejen de ser destinatarios del aprendizaje para convertirse en protagonistas y aprendan no solo a describir problemas sociales sino a pensar en soluciones como producto de aprender haciendo y ser

ciudadanos participativos, de esta manera disminuir la deserción y la repitencia, se mejorar los resultados académicos y la convivencia.

Esta propuesta nos permitirá mejorar la calidad educativa del centro Tiwintza y por ende del país, para así cumplirlas con eficiencia y eficacia la labor docente, con el fin de mejorar la calidad de vida de toda la sociedad, teniendo en cuenta que la educación no solo lo hacemos las instituciones sino la sociedad en general aprovechando todos los recursos disponibles y practicando valores y principios. La calidad ética personal depende de la práctica de las virtudes como: la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza.

“La Mejora Continua no es una meta a alcanzar. Es un viaje, no un destino; es un proceso sin fin”

Bonser, Ch., F., 1992

7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general

- Analizar y repensar el papel del maestro para que ejerza un eficiente liderazgo en la gestión educativa sustentado en una clara concepción y ejercicio de los valores éticos.

Objetivos específicos

- Conocerlas diferentes teorías sobre el liderazgo que permitan la adquisición de cualidades directivas para el ejercicio de la docencia y la gestión educativa.
- Profundizar en el estudio de la ética y los valores de manera que se busque la práctica de las virtudes de manera consciente y voluntaria.

- Facilitar y poner en marcha el compromiso de los directivos en la conducción y modelaje del cambio mediante capacitaciones para mejorar la calidad educativa del centro.

7.4. ACTIVIDADES

OBJETIVOS	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Analizar y repensar el papel del maestro para que ejerza un eficiente liderazgo en la gestión educativa sustentado en una clara concepción y ejercicio de los valores éticos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reunión de personal, alumnos, padres de familia y docentes. ■ El compromiso de los directivos en tiempo, recursos y talento humano, son los directores los que generan y dirigen el cambio, ellos requieren mostrar las nuevas prácticas y hábitos que exige la nueva organización. ■ Un proceso de cambio planeado se sustenta en un buen diseño que oriente e integre los esfuerzos de cambio de todos los miembros del centro educativo. ■ Convocar y motivar a la gente e emprender mejoras e innovaciones. ■ Sensibilizar a la comunidad educativa, se requiere una etapa de anuncio y motivación al cambio, todos los miembros de

	<p>la comunidad educativas deben conocer y tener la oportunidad de visualizar y comprometerse con los objetivos y los beneficios esperados del cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Planificación del proyecto ■ Capacitación del liderazgo para el cambio, esto consiste en los seminarios de directores, supervisores, previos a los macro eventos para capacitarlos y desarrollar las habilidades requeridas para conducir el proceso y los cambios. ■ Recopilación de información. ■ Elaboración del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> ● Conocer las diferentes teorías sobre el liderazgo que permitan la adquisición de cualidades directivas para el ejercicio de la docencia y la gestión educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formar equipos de alto desempeño ■ Ofrecer nuevas propuestas a los integrantes del grupo ■ Invitar a los líderes naturales y a los más comprometidos con el cambio a formar equipos que obtengan resultados importantes para el centro. ■ Aplicación del proyecto ■ El liderazgo refuerza a través de un proceso educativo

	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formar el Comité responsable que es un equipo multinivel presidido por el director que tiene la misión de conocer, analizar y dirigir el proceso de cambio desde su inicio hasta el aseguramiento de los resultados y compromisos.
<ul style="list-style-type: none"> ● Profundizar en el estudio de la ética y los valores de manera que se busque la práctica de las virtudes de manera consciente y voluntaria. ● Facilitar y poner en marcha el compromiso de los directivos en la conducción y modelaje del cambio mediante capacitaciones para mejorar la calidad educativa del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Generar una mentalidad de mejora continua mediante la creatividad, trabajo en equipo, innovación de los líderes ■ Orientar desde el reclutamiento, selección, inducción, compensación , evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo, para reforzar y enriquecer la nueva cultura ■ Análisis de resultados ■ Realizar macroeventos para reunir a todos los miembros de la comunidad educativa que participen en el conocimiento, diagnóstico decisiones operativas estratégicas del cambio ■ Realizar compromisos para el

	<p>cambio de los acuerdos globales y las acciones sugeridas de los macroeventos y que definen las estrategias y las acciones de transformación planeadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluar, esto debe realizarse en forma continua, orientar y retroalimentar todo el proceso de cambio ■ Presentación del informe ■ El seguimiento se lleva a cabo los acuerdos globales y las acciones a través del comité responsable del cambio.
--	---

7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

El centro educativo Tiwintza se encuentra ubicado en la parroquia Pacayacu del cantón Lago Agrio en el Km 42, provincia de Sucumbíos, sector rural, cuenta con Educación Inicial hasta décimo año de Educación Básica

7.6. POBLACIÓN OBJETIVO

El centro escolar es una organización compleja, en la que se lleva a cabo una tarea saturada de componentes valorativos y éticos que no puede ser realizada de modo mecánico y que está constituida por personas que se relacionan entre sí de varias maneras. Son realidades sociales que se van construyendo, manteniendo y recreando en el tiempo por las personas que habitamos en ellas a través de complejos procesos de interacción y negociación social.

7.7. SOSTENIBILIDAD

HUMANOS

Directivos, maestros, estudiantes, comunidad en general

TÉCNICOS

Reforma curricular, textos, equipos informáticos, guías, fichas de evaluación, matrices cuadros de resultados, informes

MATERIALES

De oficina

Didácticos

De servicios

7.8. Presupuesto

Humana:

Tutores:

Estudiantes:

- Lourdes Toledo

Tecnológica:

Hardware:

- Computadora Core i3
- Impresora Lexmark X2100
- Flash Memory HP 2GB
- Flash Memory HP 4GB

Software:

- Sistema operativo Windows XP
- Software Microsoft Office Excel 2007
- Software Microsoft Office Word 2007
- Software Microsoft Office Power Point 2007

Económica

El costo del proyecto oscila un monto de \$478,00 dólares los cuales se desglosan a continuación:

PRESUPUESTO			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V.UNITARIO	V.TOTAL
500	Copias	0,05	25
500	Impresiones	0,05	25
200	Horas de Internet	0,8	160
50	Pasajes	0,3	15
2	Anillados	1,5	3
5	Capacitaciones/ talleres	50	250
		SUMA	478

8. LINGÜÍSTICA Y BIBLIOGRAFÍA

<http://definicion.de/gestion/> 22-06-2011 – 15:32)

[/http://definicion.de/gestion/](http://definicion.de/gestion/) 28-06-2011 – 17:12

<http://johanatov.blogspot.es/>) 28-06-2011 – 17:36

www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html 05-07-2011 -18:03

Otoniel Alvarado Oyarce *Lima: Fondo Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2005*

Juan Manuel Manes (23 Sep. 2008)

Ralph M. Stogdill, (22 septiembre 2011)

Sandra Corazza (2008) *Clase sobre Gestión Institucional, Diploma de Post-grado en Gestión de las instituciones Educativas*. Flacso. Argentina

Álvarez, J. y Granados, O. (2000) *Oportunidades y obstáculos de la descentralización educativa: el caso de México, en Economía política de las reformas educativas en América Latina, Santiago de Chile*.

De Ibarrola, M. y Gallart, M.A. (1996) *Democracia y productividad. Desafíos de una nueva educación media en América Latina*, México, OREALC-UNESCO.

De Vries, W. e Ibarra, E. (2004) *La gestión de la Universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuesta, en Revista Mexicana de Investigación Educativa No. 22, México, COMIE*.

Ezpeleta, J. y Furlán, A. (1992) *La gestión pedagógica en la escuela*, Santiago de Chile, OREALC-UNESCO.

Ezpeleta, J. (2004) *Innovaciones educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación, Revista Mexicana de Investigación Educativa No. 21, México, COMIE*.

García, T. (2007) *Necesidades y retos en la educación media superior, en Revista Eutopía, No. 2, México, CCH-UNAM*

Schmelkes, S. (1995) *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, México, SEP

www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html

GUILLEN P., Manuel. (2006) *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, PEARSON EDUCACION S.A., Madrid - España. Última reimpresión 2.008.

ANDER-EGG, Ezequiel. *Introducción a la planificación estratégica*. Edición I, Buenos Aires – Argentina.

. ALVIRA. Rafael. *¿Qué es la libertad? Prensa Española*, EUNSA, Madrid. 1976.

2. ARELLANO, Jesús. *La existencia cosificada*. EUNSA. Colección Nuestro Tiempo. Pamplona. España. 1981.

3. AUSUBEL, David P. *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*. México. Trillas. 1980.

4. AUSUBEL, David P. *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*. México. Trillas. 1981.

5. AUSUBEL, David P. *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*. México. Trillas. 1982.

6. BASAVE. FERNANDEZ DEL VALLE. Agustín. *Filosofía del hombre. Fundamentos de Antropología Metafísica*. FCE. México, 1957.

7. BROUDY. Harry S. *Una filosofía de la educación*. (2a. Ed.). México, Limusa-Wiley. 1966.

8. *Congreso Internacional de Filosofía. Symposium sobre Derecho Natural y Axiología y Symposium sobre Valor. In genere y Valores específicos*. México. 1963.

9. CHOZA, Jacinto. *La supresión del pudor. Si fuera de nuestro tiempo otros ensayos*. EUNSA, *Nuestro Tiempo*. Pamplona, España. 1980.

10. DERESI, Octavio Nicolás. *La persona, su esencia, su vida, su mundo*. Universidad de La Plata. La Plata, Brasil. 1980.

11. ENCICLOPEDIA "GER". *Voces correspondientes a Axiología y Ética*.

12. EDUCACION y VALORES. *Sobre el sentido de la acción educativa en nuestro tiempo*. (2a. Ed.). Madrid. Narcea. 1979.

13. GARCIA HOZ. Víctor. *Principios de pedagogía sistemática*. Madrid. Rialp. 1960.

14. GARCIA HOZ. Víctor. *Principios de pedagogía sistemática*. Madrid. Rialp. 1975.

15. GARCIA HOZ. Víctor. *Principios de pedagogía sistemática*. Madrid. Rialp. 1981 (IOa. Ed.), corregida y aumentada.

9. APENDICES



9.1. ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTAS:

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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



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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

10. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	1 desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			



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

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

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

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

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



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

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

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

La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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



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

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

Si () No ()

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

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

¡Importante!

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



9.2 ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. AVECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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



2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes-familias-asociación civil- padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar 'a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			



8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



9.3 ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

Estudiante:

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

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

- 1. Siempre
- 2. A veces
- 3. Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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



2. CUESTIONARIO

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



14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			
--	--	--	--

8.4 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

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

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

.....
.....
.....
.....

2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

.....
.....
.....
.....



4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,

.....
.....
.....
.....

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y
alumnado?

.....
.....
.....
.....

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro
educativo?

.....
.....
.....
.....

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

.....
.....
.....
.....

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



9.4 ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de familia.

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. AVECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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



2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1.El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia			
2 .Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3 .El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4.Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las planificaciones con los padres de familia			
5 .En las reuniones se espera que todos los padres de familia hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6 .Los docentes inician las reuniones 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 las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción entre estudiantes y docentes.			
9 .Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10 .En las reuniones se dan oportunidades para que los padres de familia expresen su opinión.			
11.Es el profesor quien decide qué se hace en las actividades de cada año básico			



12 .Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del director (a).			
13 .Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14.La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			
15 .El rol del padre de familia líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
16 .El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
17 .La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
18 .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.			
19.Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar 'a cabo nuevos métodos de enseñanza			
20 .Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
21 .En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
22 .Resistencia de maestros, director/ rector cuando intento desarrollar nuevas actividades para el mejoramiento de la			



institución.			
23 .Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros padres de familia.			
24 .Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
25 .Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
26 .Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
27.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
28.Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
29 .Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
30 .Los valores predominan en las decisiones de los directivos, profesores, padres de familia y alumnos.			

Nombre.....

Edad.....

.....

FIRMA



FOTO N° 1



FOTO N° 2





FOTO N° 3



FOTO N° 4





FOTO N° 5



FOTO N° 6





FOTO N° 7



FOTO N° 8





FOTO N° 9



FOTO N° 10

