



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 la administración de la Unidad Educativa Rubira”, durante el año lectivo 2010 – 2011 en Noveno Año de Básica.

Tesis de Grado

Autor:

Lindao Gómez, Gladys Eugenia, Lic.

Director:

Cuenca Jiménez, Roberto Carlos, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2013

CERTIFICACIÓN

Mgs.

Roberto Carlos Cuenca Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de la Unidad Educativa Rubira, durante el año lectivo 2010 – 2011 en noveno año de básica" realizado por el profesional en formación: Lindao Gómez Gladys Eugenia; 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.

.....
Mgs. Roberto Carlos Cuenca Jiménez

AUTORÍA

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

.....
Lic. Gladys Lindao Gómez
CI. 0923404313

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Gladys Eugenia Lindao Gómez, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatus 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”.

Autora

Loja, febrero 2013

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis padres, que confiaron plenamente en mí y siempre estuvieron brindándome su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

No podría haber concluido este trabajo de tesis sin la ayuda de Dios, y la Mater, quienes me han guiado y acompañado en este camino tan arduo como es el de superación profesional.

A mi padre y madre que han sido mi fuerza, mi guía, mi ejemplo a seguir porque ellos me han demostrado la tenacidad para lograr mis objetivos y cumplir mi meta para llegar a ser alguien en la vida.

De manera especial, a mi tutor Mgs. Roberto Carlos Cuenca Jiménez de quien recibí el aporte valiosísimo para el desarrollo de este trabajo que encierra un sin número de experiencias profesionales.

A mis familiares y amigos quienes me han acompañado durante este proceso y no han dejado que desista de este nuevo reto.

A la Unidad Educativa Rubira, Josefinos de Murialdo, por abrirme las puertas de la institución y poder desarrollar el trabajo de tesis propuesto.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme la oportunidad de enriquecerme con nuevos conocimientos y así crecer profesionalmente.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CESIÓN DE DERECHO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	
RESUMEN	
1 INTRODUCCIÓN	1
2 MARCO TEÓRICO	5
2.1 La Gestión	5
2.1.1 Conceptos	5
2.1.2 Importancia	9
2.1.3 Tipos de Gestión	10
2.2 El Liderazgo Educativo	12
2.2.1 Conceptos	12
2.2.2 Tipos y características de cada tipo	16
2.3. Diferencia entre Directivo y Líder	17
2.3.1 Personalidad del directivo frente a la del líder	19
2.3.2 Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo	23
2.3.3 El liderazgo en el aula	25
2.3.4 Trabajo en equipo	28
2.4 Los valores y la educación	29
2.4.1 Clases de valores	31
2.4.2 Características principales de los valores	31
3 METODOLOGÍA	33
3.1 Participante: población Total	33
3.1.1 Muestra Seleccionada del Personal Directivo	35
3.1.2 Muestra Seleccionada de los Padres de Familia	36
3.2 Materiales e Instrumentos	36
3.3 Métodos y Procedimientos	38

4. RESULTADOS	40
4.1. DIAGNÓSTICO	40
4.1. Los instrumentos de gestión educativo	40
4.1.1 Código de convivencia y ética	40
4.1.2 Plan estratégico	42
4.1.3 Plan Operativo Anual (POA)	42
4.1.4 Proyecto Educativo Institucional (PEI)	43
4.1.5 Reglamento interno	45
4.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa “Rubira”	46
4.2.1 Misión y Visión	46
4.2.2 El organigrama	47
Organigrama de la Institución	49
4.2.3 Funciones por áreas y departamentos	50
4.3 El Clima escolar y convivencia con valores	51
4.4. Análisis FODA	52
4.4.1 Fortaleza y debilidades	52
4.4.2 Oportunidades y amenazas	53
4.4.3 Matriz FODA	55
4.5 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	56
4.5.1 De los directivos	57
4.5.2 De los docentes	65
4.5.3 De los estudiantes	69
4.5.4 De los Padres de Familia	71
4.5.5 De la entrevista a los directivos	74
5. DISCUSIÓN	76
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	83
7. PROPUESTA DE MEJORA	86
8. BIBLIOGRAFÍA	92
9. APÉNDICES	93

RESUMEN

El trabajo de investigación “Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa “Rubira”, en el año lectivo 2010 – 2011”, comenzó con el análisis de planificaciones y metodologías usadas en las aulas de clases de la institución.

Los instrumentos de investigación aplicados a este proyecto fueron: las observaciones áulicas, entrevistas a directivos, encuestas a docentes, alumnos y padres de familia.

Al realizar el trabajo de investigación en la institución, se pudo recoger información válida para el proceso acerca de Gestión, Liderazgo y Valores en la educación, se realizó la interpretación, análisis y discusión de los resultados con la finalidad de tener como conclusión que la Unidad Educativa Rubira, posee un buen nivel académico y de calidad para la gestión, el liderazgo y valores. Luego de la discusión se llegó a las conclusiones y recomendaciones para la institución.

Finalmente, la información obtenida del análisis, así como también de los instrumentos de investigación aplicados, permitieron ofrecer una propuesta de mejora que se basa en el “Diseño y ejecución de talleres de capacitación de valores y liderazgo a los docentes y alumnos”.

1. INTRODUCCIÓN

El docente es el ser que tiene por vocación, guiar al alumno en la vida cotidiana, y hacer de ese momento un aprendizaje significativo, donde sea el alumno el personaje principal en la construcción de los conocimientos.

La formación del maestro se basa en el día a día, un aprendizaje constante, lleno de experiencias que permitan fortalecer en el alumno las ganas de ser mejor cada vez.

Que el docente maneje el tema de gestión y liderazgo para poder transmitir al alumno y descubrir la importancia que tiene en una institución para el desarrollo de la misma es necesario y fundamentado a través del conocimiento. Peter Senge, en su teoría dice “La nueva tarea del líder es ser diseñador, instructor y servidor” Sin lugar a duda ir formando el camino junto al alumno.

La investigación juega un papel muy importante en la formación de este camino, y ayuda a cumplir y desarrollar los aspectos pedagógicos y administrativos en el ámbito educativo, tomando en cuenta la Gestión, el Liderazgo y los Valores.

La gestión es aquella que permite tener un orden en la institución para poder realizar actividades y tareas que permitan cumplir con los objetivos y metas propuestas. Va de la mano con la función que ejerce el líder, al poder ejecutar las actividades de una manera eficaz, precisa y concisa obteniendo resultados eficientes para la institución. Los valores son importantes en la persona, para poder realizar las actividades diarias con una moral en las acciones y actitudes frente a cualquier tropiezo o desafío que se presente en la institución y vida diaria.

Aclarado el problema de investigación, la Unidad Educativa Rubira brinda el apoyo para poder conocer, evaluar y analizar la Gestión, el Liderazgo y los Valores en el noveno año de básica en el período lectivo 2011 – 2012.

La Unidad educativa tiene como misión formar al alumno brindando una educación integral y personalizada basada en principios a través de valores éticos, morales y cívicos, para cumplir con la misión se basa en la implementación de un currículo que cumpla con las necesidades del alumno. Todos los años se realiza un análisis completo del currículo y su aplicación, el Padre Rector realiza la planificación y evaluación de los procesos institucionales que garanticen los logros del proceso de aprendizaje.

La visión de la institución es formar al estudiante proporcionando una educación integral y personalizada basándose en: los principios pedagógicos de San Leonardo Murialdo “Educar el corazón con el corazón” a través del cultivo de valores éticos, morales, cívicos que ayudan al desarrollo de la personalidad para que el educando con liderazgo, con una mentalidad crítica y sentido cristiano, sea partícipe del cambio social.

Durante la investigación se observó una organización coherente, que fácilmente puede dar como resultado un proceso educativo, buena implementación y continua evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Para la institución, la investigación del problema planteado servirá de mucha ayuda para tener claro la falencia que presenta el colegio y así mejorar convirtiéndola en una fortaleza para el crecimiento de la misma.

Con este proyecto de investigación, los alumnos tendrán más claro el papel que desempeñan en la institución y como es importante que la institución aplique la gestión en los procesos educativos, convirtiéndose así en líderes con valores.

Sin embargo, no se puede llegar a un liderazgo educativo completamente, existen ciertas falencias que opacan el proceso de la gestión curricular, faltando más preparación en los maestros y alumnos para llegar a ser líderes.

La Gestión Curricular contiene las competencias y habilidades que demuestran que el maestro puede manejar en el aula un aprendizaje efectivo, que tiene que llegar a ser líder para formar o encaminar a sus alumnos a ser líderes.

El siguiente proyecto de tesis está orientado al estudio de los líderes y su formación, comprendiendo el significado de líder, a la persona que es capaz de influenciar en otras personas y viceversa, con el único fin de cumplir los objetivos o metas, sin restarle importancia a los ideales de cada uno. Así poder desenvolverse en un centro educativo, tener conocimiento del manejo, administración y gestión de la institución. Sin olvidar la importancia de actuar con valores que no dañen la imagen que debe tener el maestro.

Este proyecto de Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos, nos aclarará el tema de las actitudes y aptitudes de un líder y el desenvolvimiento en la institución. Nos ayudará a tener una visión clara de la institución, como infundir valores en toda la comunidad que forma parte de la institución, mantener el entusiasmo de los estudiantes, logrando así calidad de educación.

Al investigador brinda la oportunidad de conocer y profundizar más sobre la gestión, liderazgo y valores que forman parte de la formación de una institución educativa, sus fortalezas y debilidades.

En la sociedad, abre una interrogante del buen manejo de gerencia, liderazgo y valores en las demás instituciones educativas, que obligue a analizar sus procesos y aplicar propuestas que conlleven al beneficio de mejorar la educación.

El objetivo general de la investigación fue analizar y desarrollar la capacidad de gestión y liderazgo integrando a los valores personales e institucionales y que

fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa Rubira.

Los objetivos específicos fueron investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores, analizar y realizar un diagnóstico que nos permita dar conclusiones y recomendaciones para presentar una propuesta de mejora para la institución.

Queda constancia que la Unidad Educativa “Rubira” Padres Josefinos, colegio matutino particular, abrió sus puertas para realizar la investigación de Gerencia, Liderazgo y Valores.

Finalmente, siendo un tema importante para el desarrollo y avance del proceso enseñanza aprendizaje, es importante y placentero leer el presente trabajo de investigación realizado con el único fin de orientarnos y profundizar más el tema de Gestión, Liderazgo y Valores en el proceso académico.

2. Marco Teórico

2.1 La Gestión:

2.1.1 Conceptos

Al hablar de gestión parece un tema descomplicado, todos conocemos que gestión significa planear, sin embargo resulta más complicado que a simple vista. Proviene del latín gestio, hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o administrar, gestionar o realizar actividades para el logro de un objetivo.

De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración:

Planear: planificar que se va a hacer, establecimiento de políticas, esclarecimiento de los objetivos, determinación de procedimientos y métodos.

Organizar: definir y agrupar actividades necesarias para desarrollar los objetivos planteados.

Coordinar los recursos: obtener el personal, el capital, créditos, y elementos necesarios para la realización de los programas.

Dirigir: Asignar a cada responsable de los programas para llevarlos a cabo, también las relaciones diarias entre los jefes y los subordinados.

Controlar: Vigilar si los resultados son los propuestos, comparando con resultados anteriores y poner en práctica la mejor opción para la empresa o institución educativa.

Es claro que la gestión trasciende a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos.

Es importante tener un control de los sistemas de una institución o empresa, tomando en cuenta la calidad y confiabilidad que presente, la complejidad de las actividades y formalización de los procesos, características y entornos de la empresa.

En las empresas es común hablar de tres niveles de gestión:

- La gestión estratégica
- La gestión táctica
- La gestión operativa

Se entiende por gestión **estratégica** el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización.

Gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización de la empresa obedeciendo al óptimo desarrollo de todas las actividades internas.

Gestión operativa es aquella que utiliza una empresa para aumentar la capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas, los cambios en la estructura de la organización, el sistema de roles y funciones, la elección del personal y directivos.

La gestión como proceso, Ha dicho usted alguna vez: “Esta empresa está mal gestionada”, “La dirección es totalmente incompetente” o “La dirección está logrando éxitos en todos los aspectos

1) La gestión es un determinado tipo de trabajo y 2) algunas veces las actividades se llevan a cabo adecuadamente, pero otras veces no.

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

La gestión como disciplina Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías.

Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

La gestión y las personas Si usted dice: “Esta compañía tiene un equipo de gestión totalmente nuevo” o “Éste es el mejor gestor con el que he tenido que trabajar hasta ahora”

Las diez escuelas de gestión estratégica

1. En 1957 Setznick presentó la escuela de gestión estratégica llamada de diseño. Reflexiona ante cada situación para luego crear estrategias singulares y creativas. Esta escuela, inspirada en la arquitectura, se recomienda para instituciones con algún tipo de formalización previa y ciertas mecánicas internas establecidas, o bien para decisivas etapas de refundación en el caso de empresas informales.
2. En 1965 Ansoff presentó la escuela de gestión estratégica de planificación. Esta estrategia primero prevé para luego ver los resultados. Esta estrategia se recomienda para una organización centralizada, bien formalizada y ordenada en divisiones.
3. La escuela de gestión estratégica de posicionamiento fue presentada a mediados de los años 70 por Schendel, basándose en disciplinas como la historia militar la organización industrial y la economía.

4. La escuela empresarial fue presentada por Schumpeter. Esta estrategia centraliza el poder en un líder carismático, positivo y al mismo tiempo audaz para decidir intuitivamente las acciones necesarias para conducir o mejorar la empresa.
5. El norteamericano Simón presentó en 1947 la escuela cognoscitiva con una declaración de intenciones: “lo veré cuando lo crea” interpreta la realidad según los mapas de soluciones y esquemas interpersonales que resuelvan los problemas.
6. La escuela de gestión estratégica de aprendizaje que inauguró Lindblom en 1959 se inspira en la psicología, la educación y las matemáticas. Plantea aprender nuevas herramientas para darle sentido a las labores de la empresa.
7. A partir de 1971 Allison dio a conocer la escuela de gestión estratégica del poder, según principios de las ciencias políticas y la negociación. Dentro de los grupos un líder debe apropiarse de aquello que sea más valioso.
8. La escuela de gestión estratégica cultural fue presentada por Rhenman y Normann a fines de los 60 en Suecia, basándose en elementos de la antropología para interesar a personas con sensibilidad social y espiritual.
9. La escuela de la gestión estratégica ambiental dada a conocer por Hannan y Freeman en 1977 señala que en las relaciones humanas “todo depende” ¿y de qué depende? Del ambiente en que se desenvuelven las organizaciones y de la adaptabilidad de sus componentes.
10. En 1962 Chandler presentó la escuela de gestión estratégica llamada de configuración, que plantea agrupar las fuerzas para revolucionar las estructuras. Se recomienda para organizaciones en constante cambio, empresas que requieran revitalización o transformación.

Escrito por el profesor Teodoro Wigodski.

2.1.2 Importancia

La creación de un ambiente de trabajo adecuado y buen clima, en la combinación de factores humanos físicos y administrativos, debería de tomar en cuenta la importancia del factor humano en los logros organizacionales, con planes de desarrollo que no se queden plasmado en un papel sino en acciones afectivas que generan mayor lealtad y sentido de pertenencia.

“Ante el reto de un contexto diverso y cambiante, la gestión responde con acciones que propician el intercambio, la cooperación y el respeto a la diversidad, y es por eso la concepción de “poder” también cambia”. (Almeida, 2009, p.69).

La gestión de una institución es importante porque dependerá de la eficiencia y eficacia de las habilidades, estrategias y recursos que utilice para la obtención de excelentes resultados para el fin propuesto.

No se puede dejar a un lado los atributos de la gestión que ayuda a obtener buenos resultados en la administración dentro de la organización:

- Una tendencia a la acción.
- Permanecer en estrecho contacto con los miembros de la organización.
- Autonomía y espíritu emprendedor.
- Productividad mediante las personas.
- Intervención constante.
- Ligarse a las metas y actividades principales.
- Personal preparado y organizado.
- Atmosfera propicia de trabajo. (Stoner / Wankel, 1989, p.11)

2.1.3 Tipos de Gestión.

Existen diversos tipos de gestión:

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. Promueve el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño de una propuesta, se aplica en una comunidad social, que implica el dialogo entre la comunidad, como en las empresas, instituciones, gobernantes, comunidad o ciudadanos.

Gestión de proyectos

Aquella que brinda un clima de trabajo ligero y libre de presiones, al llevar todo organizado en un proyecto, planifica, capta, organiza, dinamiza y administra recursos con el objetivo de culminar y desarrollar todo el proceso.

Gestión del conocimiento

Es aquella que tiene como fin compartir los conocimientos entre todos los miembros que forman parte de una organización. Implica técnicas para almacenar, organizar, analizar el conocimiento de los integrantes para convertirlos en material intelectual que se comparta y de beneficios.

Tiene herramientas, métodos y técnicas para cernir la información correcta y valida que facilite la toma de decisiones de los individuos involucrados, se lo conoce como “aprendizaje corporativo” o “aprendizaje organizacional”.

Gestión ambiental

Se denomina gestión ambiental o gestión del medio ambiente al conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental. Dicho de otro modo es la estrategia mediante la cual se organizan las actividades entrópicas que afectan al medio ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales.

La gestión ambiental responde al “cómo hay que hacer” para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y protección y conservación del ambiente. Abarca un concepto integrador superior al del manejo ambiental: de esta forma no solo están las acciones a ejecutarse por la parte operativa, sino también las directrices, lineamientos y políticas formuladas desde los entes rectores, que terminan mediando la implementación. (wikipedia, Gestión ambiental, 2011).

Gestión Tecnológica

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

Gestión 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 Administrativa

Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a 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 a 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. (Rodríguez, s. 2008).

2. 2 El liderazgo Educativo

2.2.1 Conceptos

La educación en la actualidad pasa por una fase de cambios y propuestas que deben ser guiados para cumplir con el objetivo propuesto, no obstante corre peligro de no cumplir con la metodología propuesta, es ahí donde interviene el maestro como guía de los alumnos en este proceso de educación.

“El líder educativo es una persona que posee la actitud y las habilidad para cuestionar, cambiar y transformar las formas habituales del quehacer educativo”...

Ser líder no significa dar órdenes o hacer que los demás cumplan con lo que piensa, sino ser aquel que ofrece ideas, comparte, cuestiona y acepta nuevas ideas para llegar a una solución, manteniendo el entusiasmo y predisposición de los alumnos en este caso.

Los líderes deben ser creativos, flexibles, emprendedores, críticos y estar atentos a los cambios que tengan la institución y alumnos. No se queda esperando de lo ya propuesto seguir intentado, sino que propone nuevas ideas, argumenta porque la validez de lo que hace u ofrece como beneficio de la institución.

Tenemos claro que como cualidades de un líder tenemos:

- Activos
- Emprendedores
- Sensibles y atentos a los cambios
- Capacidad de construcción
- Capaces de convocar a participar
- Capacidad de previsión
- Persistentes y dedicados
- Flexibles
- Capacidad de escucha
- Pacientes
- Voluntariosos
- Seguros de si mismo
- Creativos
- Organizativos
- Rigurosos
- Capaces de delegar

- Críticos
- Contenedores.

Es importante el liderazgo en la educación, según las razones:

Razones de tipo sociológico:

- En las estructuras organizativas de tipo liberal todo el mundo se siente líder. En la educación con más motivo. Todos los profesores tienen un título que les capacita para ejercer el liderazgo del aula con los alumnos
- Este liderazgo de hecho limita, relativiza o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo que pretenda a su vez liderar a los líderes
- En la enseñanza que depende de una “cultura administrativa” cada profesor sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista de procedimientos y normas. Como mucho los profesores aceptan alguien que supervise o recuerde la normativa o que les represente frente a la administración y a los padres de familia.

Razones de tipo psicológico:

- Cuando un colectivo se ve obligado a trabajar en una mínima dinámica de colaboración, impuesta por la normatividad (prescripción del Proyecto Educativo y Curricular), o por la cultura social imperante, se genera un conjunto de tensiones permanentes entre los objetivos de la institución y los intereses corporativos o personales de los miembros del grupo
- Esta confrontación inevitable, si llega a límites inadmisibles, puede desestructurar al grupo y amenazar la calidad deseada por los grupos interesados.
- La necesidad del líder que armonice los objetivos institucionales y los intereses personales es evidente. Es labor del líder procedente del mismo equipo (informal) o de la institución (formal)

Razones de tipo profesional:

- Dos aspectos en la gestión de un grupo humano: la consecución de resultados de calidad en función de la satisfacción del estudiante y las relaciones humanas
- El primer aspecto sólo lo puede conseguir alguien con capacidad de convencer atrayendo, seduciendo y entusiasmando al grupo de tal manera que dé más importancia a la satisfacción del cliente que a la suya propia porque se ha convencido de que a largo plazo la satisfacción del cliente le redundará beneficios
- Investigar el Modelo Pedagógico de la Institución.
- Investigar el Diseño Curricular de la Institución.
- Fundamentar en base a la teoría los aspectos relaciones con el tema. (Modelos Pedagógicos y Diseño Curricular).
- Establecer las relaciones entre los aspectos teóricos y los involucrados en el proceso educativo.
- Puntualizar roles de los profesionales de la educación en el proceso educativo.
- Recolectar datos que establezcan el panorama general de los Modelos Pedagógicos y Diseño curricular del centro educativo.
- Analizar los datos obtenidos, para la realización de la propuesta.
- Establecer la propuesta.
- El segundo aspecto, la gestión de las relaciones humanas o la gestión del talento humano, la capacidad de proporcionar visión de futuro que incentive el duro trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos de calidad, con eficiencia, es decir, con iguales o menores recursos y con más trabajo, sólo lo puede conseguir un líder
- La capacidad para producir innovación y cambio, tan necesarios en la escuela, la capacidad para asumir reformas que a veces atentan contra nuestros intereses “adquiridos sólo se puede conseguir desde dentro de la escuela y por un director que haya desarrollado habilidades de liderazgo.

2.2.2 Tipos y características

El liderazgo autócrata

Asume totalmente las responsabilidades y se considera que los subalternos solo obedezca, pues no saben hacer bien las cosas y pueden desviarse los objetivos propuestos, hay un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos. Esta forma de actuar ha sido la que se ha dado por parte del profesor en etapas que van siendo superadas. El profesor ha tenido desconfianza de los alumnos, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad de los estudiantes, Sus decisiones han sido órdenes que tenían que cumplirse totalmente. Se consideraba que había un solo modelo a seguirse y se esperaba que los alumnos respondan según como se había enseñado.

El liderazgo participativo

Se considera que los dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permitan asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. El líder toma las últimas decisiones pero permite la expresión libre de los participantes.

El líder participativo viene a ser un hábil conductor de sus estudiantes. No hace sentir su gobierno como algo pesado sino que invita a seguirlo. Su acción será más efectiva y humana que adoptando otro estilo. Las personas a su cargo se sentirán motivadas a aprender, descubrir y trabajar.

El liderazgo permisivo

En este tipo de liderazgo se permite que los subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor, casi no se marcan directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo, no hay responsabilidad por los resultados, ni las acciones de los subalternos. Considera que el respeto es no meterse con nadie para que no te molesten. En sociedades con líderes de este tipo, se forman grupos de trabajo controversiales, en los que predominan las situaciones caóticas.

En la actualidad, hay una tendencia marcada en este sentido. Al querer pasar de un estilo autocrático a uno participativo, no se ha podido afrontar el nuevo esquema y no es capaz de llevar las tareas sobre cómo llevar la educación.

La falta de manejo participativo lleva a dejar que las personas hagan lo que deseen sin responsabilizarse por sus acciones. En su defensa aluden que todas las personas tienen derecho a ser como quieran ser, lo que conduce a no tener compromiso con la comunidad.

2.3 Diferencia entre directivo y líder

Los directivos y líderes tienen cosas en común pero de diferente punto de vista, los directivos frente al proceso buscan una solución, estabilidad, control, resolver el problema de manera inmediata. El líder en cambio es capaz de soportar la derrota, y mejorar de ese error comprendiendo a mayor profundidad.

DIRECTIVO	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> • Le interesa no solo el objetivo a alcanzar, sino la forma de conseguirlo y ejerce su autoridad y jerarquía de una manera firme y respetuosa; así logra que la gente le presente informes verdaderos, sean buenos o malos. • Dedicar su mejor tiempo a conocer, pensar, planear y prevenir y así obtiene los resultados previstos. • Es consciente del valor de la jerarquía; muestra disponibilidad con su gente, fomentando la 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder tiene el carácter de miembro, es decir, pertenece al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen. • La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.) • Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor

<p>unidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca convertir el conocimiento que reside en la empresa en Capital Intelectual que ayude a incrementar su valor como negocio y le dé a éste elementos de estabilidad. • Sabe que el conocimiento es el fundamento para asegurar el resultado de todos los procesos de la empresa, y que sin un verdadero conocimiento, los esfuerzos y recursos destinados a mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa van a ser inútiles. • Reconoce que un proyecto de empresa generado a partir del Capital Intelectual asegura una trayectoria de consistencia, estabilidad y solidez. 	<p>organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, mas santo o mas bondadoso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. • El líder organiza, vigila, dirige o motiva al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. • Las cualidades del líder, son llamadas también carisma. • El líder tiene la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.
--	---

2.3.1 Personalidad del directivo frente a la del líder

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: “¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta

organización?". Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de *status* y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

Sin embargo, otra concepción del liderazgo atribuye casi creencias místicas a lo que es un líder. Durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. La respuesta es que hay las dos cosas. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas. La misma importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo. En cualquier caso, casi todos los líderes eficaces se parecen en un rasgo esencial: todos muestran un elevado grado de lo que ha denominado Daniel Goleman "inteligencia emocional". No es que el coeficiente intelectual y las cualidades técnicas sean irrelevantes. Una persona puede contar con la mayor formación del mundo, con una mente incisiva y analítica y con un suministro inacabable de ideas inteligentes, pero aun así no se convertiría en un gran líder.

Actitudes con respecto a las metas

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

Concepciones del trabajo

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

Las relaciones con los demás

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas” y la atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

En los últimos años, los directivos han adoptado, de la teoría del juego, la idea de que los acontecimientos en el proceso de toma de decisiones pueden ser de dos tipos: la situación en la que unos pierden y otros ganan, o la situación en la que todos ganan. Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.

No obstante, el caso es que tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes. Los intereses tácticos implican costes además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad. Por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los directivos de inescrutables, distantes y manipuladores. Estos adjetivos se derivan de la percepción que tienen los subordinados de que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la

impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

Decimos que el dirigente es un líder porque guía a un grupo de personas, que los guía hasta un objetivo o meta por cumplir, como anteriormente dicho líder es aquel que guía a un grupo de personas a cumplir un objetivo. La diferencia es que el directivo guía al grupo de personas, pero no quiere decir que ese grupo de personas piense igual que él, o esté de acuerdo con su teoría, el líder logra dirigir y llevar al grupo de personas por su propia voluntad.

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.

El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.

El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder -aunque no siempre lo logra- y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente -aunque no lo quiera.

Aun cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y por ende intransferible, y el del dirigente es institucional, y se traspasa automáticamente al relevo en turno.

El dirigente manda, el líder convence. La perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina.

2.3.2 Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

Cualidades del líder educativo

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

Requisitos del líder educativo

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.
- Apasionado por el cambio.

- Tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder pedagógico resume y transmite historia.

Habilidades del líder educativo

- Habilidad para aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en los estudiantes, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

2.3.3 El liderazgo en el aula

“Los grandes líderes nos inspira a ir a lugares que nunca iríamos y hacer cosas que jamás pesábamos que podíamos hacer” (Anónimo).

Existen muchas definiciones para el líder, mismas que se enfocan en su mayor parte al ámbito organizacional o empresarial, sin tomar en cuenta el desarrollo humano como parte de la formación de un líder.

Las primeras formaciones y encuentros con el liderazgo, se lo encuentra en la casa, donde se involucra padres e hijos, tratando de buscar estrategias, objetivos, destrezas para realizar actividades, sobre todo el límite de conducta que le servirá para poder tomar decisiones cuando sea grande.

El líder pedagógico ejerce una influencia y permite una estructura de dirección y organización del salón de clase, lo que hará de los niños, unos líderes. El maestro debe demostrar una autoridad que vaya con el respeto y la confianza, sea un acuerdo voluntario entre los docentes y estudiantes. Así resultara una figura más aceptable en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Al decir liderazgo en el aula, queda claro que el maestro debe dominar muy bien el tema y conocer el rol de líder frente a sus alumnos, pero ¿cómo se puede promover el liderazgo en el aula? Para fomentar el liderazgo en el aula es necesario que el maestro se sienta líder, capaz de guiar al estudiante y formarlo como líder sin dejar de ser el mismo.

El compromiso de ser líder para formar líderes, se puede fomentar:

1. **Autoestima:** un buen líder es alguien que cree en sí mismo y, en consecuencia, genera confianza en su persona y en sus ideas. Un buen Educador fomenta la autoestima sana en sus alumnos, felicitándolos por sus logros y apoyándolos cuando los ve flaquear.
2. **Metas Claras:** un buen líder sabe siempre hacia dónde está dirigiendo sus esfuerzos. ¿Tienes como Educador un Proyecto de Vida? ¿Has enseñando a tus

alumnos a crear su Proyecto de Vida? Es urgente que definas tus metas, porque ya sabes lo que decía el gato en Alicia en el País de las Maravillas: “si no sabes hacia dónde vas, cualquier camino es bueno...”

3. **Confianza:** creer en ti mismo, en tus ideas y proyectos, en tus seguidores y en tus alumnos. Cuando confiamos generamos una onda de energía expansiva que permite que nos elevemos y elevemos a nuestro equipo al siguiente nivel en la Escala del Éxito. Aprende a confiar en tus alumnos, délégalas responsabilidades y haz que se organicen en equipos y elijan un líder. Cree en el potencial de tus alumnos y apóyalos para que ellos se eleven sobre sus dificultades y aparentes limitaciones.

4. **Enfoque:** un buen líder se mantiene enfocado en su meta y en la meta del equipo, no permite que nada ni nadie le distraiga, pero lo hace no por terquedad, sino para concentrar sus esfuerzos. Recuérdale a tus alumnos que hay que mantenerse enfocado en alcanzar las metas personales y estudiantiles para cosechar logros.

5. **Flexibilidad:** un excelente líder es flexible para evaluar los resultados de sí mismo y de su equipo y poder modificar las acciones o procedimientos que no están generando resultados positivos. Evalúa diferentes alternativas, personas y recursos, para seleccionar los que le permitan alcanzar el éxito. Enseña a tus alumnos a ser flexibles, incentivándolos a apoyarte generando ideas para mejorar la clase y la relación entre ellos y tú.

6. **Buena Comunicación:** un buen líder sabe cómo comunicar sus ideas, sentimientos y opiniones en forma constructiva. Promueve la comunicación y el intercambio de ideas basadas en el respeto mutuo, el hablar y el escuchar, el dar y el recibir.

7. **Motivación:** ser un buen líder requiere que estemos apasionados con nuestra vida y con nuestros proyectos. Tu postura, tono de voz y palabras, deben comunicar tu entusiasmo sincero, ese que proviene de nosotros mismos sólo cuando estamos realizando nuestros sueños. Si tú estás motivado con algo, te será fácil motivar a tus alumnos, enséñales que la principal fuente de motivación es intrínseca, está dentro de

nosotros mismos y que, aunque el entorno sea desfavorable, si estamos motivados podemos encontrar soluciones creativas que nos lleven al éxito.

8. **Seguimiento:** todo líder debe hacer seguimiento y evaluar sus metas, para saber si está logrando o no los resultados deseados. Si tu estilo de enseñanza no está motivando a tus alumnos, ¿Qué esperas para cambiarlo? Si tus alumnos insisten en estudiar de determinada manera y aún así no obtienen buenas calificaciones, ¿Qué esperas para motivarlos a cambiar y que ellos tomen conciencia de que necesitan un cambio? (Neugin López).

2.3.4 Trabajo en equipo

Que bueno sería que todos pensáramos igual, pero tan aburrido se presentaría la vida y con escasas de ideas y motivaciones. Al tener la lluvia de ideas, habilidades y conocimientos diferentes, se crea una variedad de opciones, y una construcción de pensamiento sólida.

Es ahí donde el líder educativo actúa, tratando de brindar la oportunidad a todos los alumnos de expresarse dándole la seguridad y confianza en sí mismo de sus conocimientos, creando una fortaleza en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El trabajo en equipo requiere de un ambiente agradable que propicie buen ánimo, creatividad y cooperación de los miembros del grupo. El líder inicia, facilita y revisa las nuevas ideas y prácticas, tratando de llegar a un mismo ideal formado por todas las opciones.

El trabajo en equipo facilita la toma de decisiones de alta calidad, a la vez que motiva a los miembros a colaborar plenamente en su ejecución. Busca aprovechar el conocimiento combinando a todos los miembros, así se sentirán mas identificado con las metas del proyecto si participa y tratara sin duda alguna de alcanzarlas.

En un equipo se potencian las capacidades de cada uno de los participantes al máximo y de esta manera el miembro del equipo se siente en libertad de opinar para ayudar al grupo.

La falta de construir unidad en la diversidad ha impedido al hombre aplicar sus grandes conocimientos, lo importante es poder agrupar diferentes tipos de personas para poder trabajar juntos y aprovechar el conocimiento de cada uno.

Trabajar en equipo es una gran oportunidad para aprovechar todas las ventajas que representa dicho trabajo, fortalece a la comunidad.

2.4 Los valores y la educación

Para empezar decimos que valor es la verdad que tiene el ser humano, el boletín de personalidad, los valores uno los interioriza dentro de la familia y en la escuela se refuerzan. Cuando una persona actúa de manera correcta decimos que chico más educado, tiene valores.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela.

Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles:

Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin. Por ejemplo, si voy a comprar un coche para poder ir al trabajo (utilidad) busco un coche de buena marca, de buen precio, que me sirva para mi fin, ir al trabajo. Un bien no útil, por

el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el hecho de existir como seres humanos, tienen dignidad y no pueden ser usadas por los demás.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

La educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos.

Como resulta lógico, el ámbito académico no permanece al margen de este asunto pues, por ser una tarea de todos, se parte de la premisa de que si se crean las condiciones para incidir en la formación de ciudadanos más responsables consigo mismo y con todo lo que configura el entorno, la idea de habitar un mundo mejor donde la convivencia sea armónica entre los individuos y las naciones, con base en el reconocimiento y el respeto de las diferencias dejará de ser una utopía y se transformará en una realidad.

Por ello es importante que desde los primeros años escolares, niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de conflictos.

Un recurso didáctico muy utilizado para la clarificación de valores son los dilemas que, en líneas generales, plantean situaciones problemáticas que permiten al estudiante ubicar su escala de valores y confrontarla con la de los demás. Aquí no existen respuestas acertadas o erróneas, pues la intención está en lo que el estudiante pone en práctica: revisar paradigmas personales para tomar una posición, verbalizarla y transmitirla, sustentarla con argumentos ante otros, desarrollar habilidades de diálogo y negociación con el fin de llegar a consensos.

2.4.1 Clases de valores:

- Valores morales, los que lleva al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral.
- Valores infrahumanos, aquellos que si perfeccionan al hombre, valores como el placer, fuerza, agilidad y salud.
- Valores humanos inframorales, son exclusivos de los hombres, los valores económicos, riqueza, el éxito, la inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto; y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.
- Valores instrumentales, son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.
- Valores terminales, son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

2.4.2 Características principales de los valores:

- Independientes e inmutables: son originales, no cambian, la belleza, el amor, la justicia, etc.
- Absolutos: aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico, o individual, la verdad, la bondad.
- Inagotables: definitivamente no existen.
- Objetivos: aquellos que se le da a las cosas como a las personas, independientemente que las conozca o no, es necesario que el hombre vaya descubriéndolos para formar su personalidad y sobrevivencia.

- Subjetivos: tienen importancia para las personas en específico de acuerdo a sus intereses.

Todos los estudios acerca de los valores llegan a la misma conclusión que la finalidad del hombre es alcanzar la finalidad, para eso necesita conocer su mundo y aprender a valorar lo que lo rodea, darle un significado a cada persona, animal o cosa que vive junto a ella. Darle importancia estableciendo jerarquías en su vida conociendo que valores serán sacrificados o que predominen en su diario vivir, esto se convertirá en la carta de presentación.

El ser humano le da importancia de acuerdo a las necesidades:

- Necesidades primarias.- Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo el alimento, vestido, la vivienda, la educación, etc.
- Valores económicos.- Busca su comodidad, a través de una estabilidad laboral por ejemplo las que cubren sus necesidades básicas.
- Necesidades de seguridad.- El temor de pasar desapercibido, relegado por los demás, buscando una aceptación del grupo social.
- Necesidades sociales.- Cuando un núcleo familiar no es suficiente para el desarrollo de la persona y tendrá que formar nuevos núcleos de pertenencia, la socialización en el colegio, universidad, trabajo, etc.
- Necesidades de autorrealización.- Es encontrar sentido a la vida, luchar por un ideal. Se pueden satisfacer por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión.

Es importante tener claro que no solo se queda en papel la educación en valores, aunque es clave la adolescencia para tener una educación en valores existe el riesgo de convertirse en moda, tomarlo como algo pasajero y luego se olvida, no lo emplea en su vida diaria.

Tener mucho cuidado, el maestro, que siendo el ejemplo pretenda educar en valores y el no los practica, aquí cabe recalcar el dicho piensa y actúa coherentemente, decir y hacer, así no existirá confusión en el estudiante.

Tener muy pendiente que no todo lo que se aprende en la escuela, es lo que el niño o niña viven diariamente, esa confusión puede originar un sentimiento de frustración.

El ser humano está expuesto a cambios en esta sociedad, debe ser una persona fuerte que tenga claro sus valores, personalidad y formación, así podrá aceptar todas las dificultades que se presente en su vida diaria.

3. Metodología

3.1 Participantes: población total.

La Unidad Educativa “Rubira” esta dividida en tres secciones: preescolar, educación básica y bachillerato. Es un colegio particular mixto, se encuentra ubicado en la Provincia de Santa Elena, cantón Salinas.

La sección Preescolar tiene 120 niños y 8 maestras. La escuela tiene 360 alumnos y 25 maestros. El colegio que se divide en dos secciones: básica y bachillerato. La sección básica va de octavo año a decimo año, con 432 alumnos. La sección bachillerato primero de bachillerato a tercero de bachillerato con 324 alumnos. La Unidad Educativa tiene un total de 1236 alumnos.

La Unidad Educativa suma un total de 78 maestros. En la sección básica y bachillerato hay 45 maestros, formado por un 4% de maestros entre los 26 – 30 años, un 13% entre los 36 – 40 años, un 44% más de 40 años, sumando un total de 62% de maestros.

Un 6% de maestras entre los 31 – 35 años, un 11% entre los 36 - 40 años, un 20% más de 40 años, sumando un total de 37% de maestras.

Tabla 1: Rango de edad y género de los docentes de la Unidad Educativa Rubira

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26 – 30 años	2	4%	0	0
31 – 35 años	0	0	3	6%
36 – 40 años	6	13%	5	11%
Más de 40 años	20	44%	9	20%
Total	28	62%	17	37%

Fuente: Unidad Educativa “Rubira”

Elaboración: Gladys Lindao Gómez

Los maestros de la institución tienen como títulos, un 57% son profesores de Segunda enseñanza, un 39% son Licenciados en educación y un 3% Magister de la educación.

Las maestras tienen como títulos, un 64% son profesores de Segunda enseñanza, un 35% Licenciadas en educación.

Tabla 2: Título académico de los docentes de la Unidad educativa Rubira

Título académico	Hombres		Mujeres	
Profesor de Segunda enseñanza	16	57%	11	64%
Licenciado en educación	11	39%	6	35%
Magister de la educación	1	3%	0	0

Fuente: Unidad Educativa “Rubira”

Elaboración: Gladys Lindao Gómez

La población de alumnos es de un 40% de hombres y un 60% de mujeres, equivalente a 58 hombres y 87 mujeres, que fueron aplicadas las encuestas.

Tabla 3: de género de estudiantes de la Unidad Educativa Rubira

Hombres		Mujeres	
f	%	f	%
58	40%	87	60%

Fuente: Unidad Educativa “Rubira”

Elaboración: Gladys Lindao Gómez

La población que se le aplico las entrevistas y observaciones áulicas fueron los tres noveno año básica, el noveno año A con un 33,10 % de alumnos, el noveno año B con un 33,10 % de alumnos y el noveno año C con un 33,79% de alumnos.

Tabla 4: de cursos de alumnos de la Unidad Educativa Rubira

Noveno A		Noveno B		Noveno C	
f	%	f	%	f	%
48	33,10%	48	33,10%	49	33,79%

Fuente: Unidad Educativa “Rubira”

Elaboración: Gladys Lindao Gómez

3.1.1 Muestra seleccionada del Personal Directivo

La muestra seleccionada para la aplicación de las entrevistas a directivos fue de tres directivos, el Rector del plantel, la Vicerrectora del plantel y el Inspector General del plantel.

3.1.2 Muestra seleccionada de los padres de familia

La muestra seleccionada por los padres de familia fue de 15 padres.

3.2 Materiales e instrumentos

Los materiales que se utilizaron para llevar a cabo la investigación fueron:

- una cámara de foto, para tener constancia de las observaciones áulicas durante las horas de clase.
- Las observaciones áulicas a los cursos de la sección básica y bachillerato.
- Una libreta de apuntes que permitía registrar los datos importantes y características que se presenten en las observaciones.
- Las entrevistas que permitieron conocer más a fondo el grado de conocimiento de los directivos y autoridades de la institución y sirvieron como instrumentos de investigación.
- Siendo las encuestas una de las técnicas más utilizadas, formada por un cuestionario de preguntas concretas y respuestas precisas que faciliten la tabulación de las mismas, pudieron ser aplicadas y utilizadas como instrumentos de la investigación. Estas fueron aplicadas a los estudiantes de noveno año básico y padres de familia.
- La entrevista que se aplicó a los directivos de la institución, constaba de 13 preguntas abiertas, que permitían conocer los procesos de comunicación y liderazgo que tiene la unidad educativa. (ver formato en los Apéndices)
- La encuesta aplicada a los docentes estaba formada por 16 preguntas objetivas con opciones de respuestas, que permitían conocer la relación de comunicación y liderazgo que existe entre los directivos y alumnos de la institución. (ver formato en los Apéndices).
- La encuesta aplicada a los estudiantes estaba formada por 15 preguntas objetivas con opciones de respuestas que mostraba el conocimiento de los procesos de gestión, liderazgo y valores de los alumnos de noveno año básico. (ver formato en los Apéndices).

- La encuesta aplicada a los padres de familia estaba formada por 14 preguntas cerradas con opciones a respuestas categorizadas. (ver formato en los Apéndices).

La Unidad Educativa “Rubira” facilitó para la investigación los siguientes instrumentos:

- El código de convivencia y ética que evidencia los valores que son base dentro de la gestión de la Unidad Educativa “Rubira”: humildad, caridad, actualidad, confesionalidad, educación como formación ética, justicia y honestidad, solidaridad, respeto y tolerancia, libertad y responsabilidad y creatividad.
- El Plan Operativo Anual (POA) que nos brindó los programas de trabajo de la institución con la evaluación de sus beneficios.
- El Plan Educativo Institucional (PEI) donde consta los marcos de referencia, doctrinal, situacional y operacional, la misión, visión y los objetivos de la Institución.
- El reglamento interno que presenta las normas y reglas que siguen los miembros que forman parte de la Unidad Educativa.
- El manual de organización que nos muestra las funciones que ejercen cada miembro de la institución y las relaciones que existen entre ellos.

3.3 Métodos y procedimientos

El método que se usa en esta investigación es científico – experimental, porque se basa en lo teórico y conceptos dados que inician la investigación, y experimental que se sostiene en las encuestas, entrevistas y observaciones para comprobar la aplicación de la gerencia, liderazgo y valores por parte de los directivos, docentes y estudiantes en el aula de clase.

Los métodos utilizados fueron:

- El analítico que permite desestructurar el objeto de estudio para una mayor comprensión del conocimiento real.
- El descriptivo que orienta en la metodología de la investigación.

- El estadístico que permite organizar y tabular los resultados obtenidos en la investigación que facilitan la comprensión de los datos.
- La inducción que permite partir de lo particular a lo general.
- La deducción que permite generalizar los hechos particulares obtenidos en la investigación.
- El sintético que permite ir de un todo a las partes asociándolas con juicios de valores, conceptos, abstracciones para aumentar el conocimiento.
- El histórico que evidenciará todo el proceso de la investigación y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La investigación cualitativa permitió obtener los resultados de la realidad de la institución mediante los instrumentos de investigación aplicados, la información recolectada y el análisis de la investigación.

Muy importante la observación del investigador, que permitió tener pruebas y coherencia de la información obtenida.

- Realizar el cronograma de las actividades para realizar la investigación, en que institución se aplica el proyecto de investigación.
- Pedir y obtener la autorización de la institución elegida.
- Planteamiento del problema y objetivos de la investigación.
- Planteamiento del marco teórico de la investigación.
- Preparación de las entrevistas y encuestas a aplicar (ver formato en apéndices).
- Sacar las copias de las entrevistas y encuestas.
- Análisis de los instrumentos de investigación.
- Aplicación de los instrumentos de investigación: encuestas, entrevistas.
- Tabulación de los resultados obtenidos.
- Realizar los gráficos de las tablas porcentuales de los resultados y el análisis de los mismos.
- Plantear las conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- Realizar y exponer la propuesta de mejora para la institución.

4. Diagnostico

4.1 Los instrumentos de gestión educativa (en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores)

4.1.1 Código de convivencia y ética

Proviene del griego *ethikos*, que significa carácter. Se puede definir a la ética como la ciencia que estudia el comportamiento moral, que estudia y determina el actuar de los individuos en la sociedad. Se la vincula a la moral y diferencia lo bueno, malo, permitido o deseado.

Aplicado en código de ética en la institución para fijar las normas y reglas de carácter obligatorio, que regulan el comportamiento de las personas en una organización o institución. Aquel que cree el código de ética en una institución, cumple un cargo jerárquico alto.

Diagnóstico

Con respecto al Código de Ética del colegio, tiene claro los puntos donde el maestro, alumno, y todo personal que trabaje o desempeñe sus funciones en la institución debe ser de manera transparente sin faltar a sus valores éticos y morales.

Deberá existir un ambiente ameno en las relaciones que mantengan los maestros, de tal manera que no produzca roces o comentarios mal intencionados de ningún tipo entre todo el personal que docente.

La Unidad Educativa Rubira pone atención a la educación con valores, y se enfoca en:

- La humildad, aceptando los propios límites y errores siguiendo la hermosa tradición de San Leonardo Murialdo, HACER EL BIEN PERO HACERLO BIEN.
- La caridad, ponerse al servicio de los mas pequeños, de los cuales es el reino de Dios la paciencia en el trato de los jóvenes.

- Actualidad, atentos a los signos de los tiempos, el educador josefino se sitúa en el aquí y en el ahora.
- Confesionalidad, la unidad educativa Rubira considera fundamental la formación religiosa de los estudiantes, por eso se define confesionalmente como católica.
- Justicia y honestidad, manifiesta con criterios, juicios y acciones de búsqueda y defensa de los derechos; con un respeto por los demás, de los bienes materiales e intelectuales y la seguridad del otro.
- Solidaridad, sensibles y comprometidos a colaborar con los propósitos de la comunidad y especialmente con la búsqueda de los derechos de los sectores más pobres y necesitados en la sociedad. El Rubira se manifiesta como parte activa de una sociedad en la ayuda de los pobres.
- Respeto y tolerancia, reconoce, acepta y valora las diferencias sociales, ideológicas y culturales.
- Libertad y responsabilidad, con una capacidad de decisión para asumir las atribuciones, derechos y deberes individuales y grupales, difusión y práctica de obligaciones y derechos en el contexto de las aspiraciones y normas de la comunidad y del Plantel.
- Creatividad, el cultivo de toda conducta espontánea y de todas las manifestaciones que tengan un acento personal, y no meramente repetitivo, una educación en la que se estimule la curiosidad de los estudiantes, su capacidad de asombro, su tendencia natural a hacer preguntas, a descubrir e inventar.

4.1.2 Plan Estratégico

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Como sabemos la planificación estratégica exige cuatro fases que son formulación de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la institución, análisis del entorno y formulación de alternativas estratégicas.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

La institución posee una planificación estratégica para poder llevar una organización que cumpla con los objetivos propuestos, es más fácil tener en orden un plan anual y la entrega de programas por parte de los maestros con sus respectivas materias, cumpliendo así con el proceso de aprendizaje.

La administración de un colegio no es nada fácil, sin embargo con una planificación estratégica pueden obtenerse soluciones a algún problema que se presente, facilita el uso de herramientas para aplicar una metodología adecuada.

4.1.3 Plan Operativo anual (POA)

El colegio cuenta con un plan operativo anual que le permite seguir un esquema y seguimiento de cada área de trabajo, y poder determinar el cumplimiento de objetivos anuales propuestos, es un programa concreto de acción de corto plazo que contiene objetivo, estrategia, meta y acción, que permite la asignación de recursos humanos y

materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

El área de administración tiene sus objetivos trazados que tienen que cumplir. Cada maestro tiene la obligación de entregar al inicio de año su plan anual donde constan los contenidos a dar con su respectiva metodología y herramientas a usar.

Así cada área de la institución mantiene un orden al momento de rendir cuentas ante el ministerio de educación o el supervisor que lleva el seguimiento del colegio.

Se evidencia la gestión del liderazgo en la conceptualización de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos, prioriza los costos y evalúa los beneficios de cada programa, a vez estudia la compatibilidad y consistencia interna de cada programa.

4.1.4 Proyecto educativo institucional (PEI)

En el PEI se puede evidenciar la gestión en liderazgo al tomar en consideración aspectos relevantes para el desarrollo de la institución.

Unidad Educativa “Rubira”

- Introducción
- Marco referencia

***Doctrinal**

- La educación derecho para la persona.
- El ser humano que queremos formar.
- La educación como ciencia y virtud.
- El educador, transmisor de conocimiento.
- Pedagogía tradicional de San Leonardo Murialdo.
- La familia.

- Comunidad educativa.

*Situacional

- Aspecto religioso católico.

- Aspecto socio-económico.

- Aspecto educativo y cultural.

- Aspecto político: - académicas.

- de convivencia.

- Aspecto familiar.

*Operacional

- Rector

- Vicerrectora

-Inspector General

- Consejo Directivo

- Junta general de Directivos y profesores

- Comité de convivencia institucional : rector, un delegado del consejo directivo, delegado de gobierno estudiantil, delegado del comité de padres de familia, delegado del personal administrativo y de servicio.

- Necesidades y prioridades

- Objetivos

- Misión

- Visión
- Modelo pedagógico
- Proyectos y diseños
- Rectorado
- Departamento de Ecom (departamento religioso)
- Laboratorios
- Profesores – guía
- Alumnos
- Padres de familia

4.1.5 Reglamento Interno

- De los alumnos
- Admisión
- De la separación
- De la asistencia
- De la disciplina
- De las sanciones
- Uniformes
- Abanderados
- Evaluación
- De los docentes

- Admisión y permanencia
- Separación
- Sanciones
- Uniforme
- De los padres de familia
- Admisión
- Funciones
- Deberes y atribuciones

4.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa “Rubira”

4.2.1 Misión y Visión

- Misión

Formar al estudiantado proporcionando una educación integral, y personalizada basándose en: los principios pedagógicos de San Leonardo Murialdo “Educar el corazón con el corazón” y a través del cultivo de valores éticos, morales, cívicos que ayudan al desarrollo de la personalidad para que el educando con liderazgo, con una mentalidad crítica y sentido cristiano, sea participe del cambio social. Ofrecemos a la sociedad bachilleres capacitados integralmente con grandes posibilidades para el ingreso a los campos académico, laboral y comunitario.

- **Visión**

Nuestra Unidad Educativa “Rubira”, ofrece carreras científicas en las especialidades de Físico Matemáticas, Químico Biológicas y Sociales, que están al servicio de los jóvenes de la península, esperamos contar con el apoyo de la comunidad educativa y diversas organizaciones, fortaleceremos los aspectos técnicos, pedagógicos, formación humano-cristiana y definiremos a la institución en las carreras científicas.

Aspiramos ser una de las instituciones que lidera la formación espiritual y axiológica de la niñez, adolescencia y juventud de la Provincia de Santa Elena.

4.2.2 El organigrama

El organigrama es el complemento del Manual de organización que presenta las estructuras de la institución en un orden jerárquico.

El organigrama de la Unidad Educativa Rubira se forma de la siguiente manera:

El Padre Rector se encuentra en el nivel más alto, del cual se desprende la vicerrectora y el departamento administrativo.

Del departamento administrativo se desprende los departamentos de Secretaría, colecturía, almacén, biblioteca, Laboratorios de: Computación, inglés, biología y química.

Al mismo nivel se desprende el departamento académico, con el inspector general, en un tercer nivel están los maestros guías: maestros por área y maestros especiales. El departamento de orientación al mismo nivel de los maestros guías.

Los alumnos están en el cuarto nivel, se desprenden de los maestros y departamento de orientación.

El personal de servicio y guardianía se desprende del departamento administrativo hacia la parte inferior a un quinto nivel.

4.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Las funciones de las áreas y departamentos de la Unidad Educativa Rubira se rigen a través de los parámetros marcados por la Ley de Educación.

El rector es la máxima autoridad del Colegio, orienta y dirige las políticas educativas y administrativas, son funciones del rector las establecidas en la Ley, el Manual de funciones del colegio y las demás funciones que le atribuye el PEI. Esta sobre todo el personal que labora en el colegio. La vicerrectora conoce las disposiciones de la Ley y es la colaboradora más cercana, manteniendo una relación leal y fraterna con el rector. Es la responsable de la coordinación, organización y funcionamiento académico junto al inspector general. Debe estar preparada en pedagogía y tener cualidades humanas, que le permitan mantener un buen clima laboral. Trabaja conjunto al departamento académico que jerárquicamente esta al mismo nivel y también con el departamento administrativo.

El Inspector General debe ser responsable de la disciplina, en coordinación con las autoridades del colegio, manteniendo un diálogo frecuente con las autoridades, manteniendo buenas relaciones con la comunidad educativa, reemplazando a los maestros ausentes, y asistiendo a todos los eventos del plantel: religiosos, culturales y académicos, jerárquicamente esta sobre los docentes, alumnos, departamento de orientación.

Los profesores deben mantener una relación cordial, respeto y confianza con el rector del colegio y demás autoridades, acompañar a cada alumno en el proceso de formación como guía y facilitador. Los maestros guías son los encargados de revisar la planificación y tener informes que presentan los maestros de áreas y especiales, los que se encuentran en el organigrama debajo de los maestros guías.

Son funciones del Consejo Estudiantil las establecidas por la Ley de Educación y el manual de funciones de la institución y demás normas vigentes.

Son funciones del Consejo de padres de familia las establecidas por la Ley de Educación, el Manual de funciones de la Institución, el Decreto reglamentario de las Asociaciones de Padres de familia y demás normas vigentes.

Aunque el departamento administrativo esta al mismo nivel del departamento docente y de disciplina, tiene otra responsabilidad, en este departamento se encuentra secretaría encargado de tener todas las notas y documentos archivados, colectoría encargado de llevar los balances de la institución. El almacén encargado de la venta de uniformes y libros.

La biblioteca es el departamento que posee los libros de consultas y ahora cuenta con maquinas y el servicio de internet, para cualquier consulta que se presente. Los laboratorios, que son de Química, Biología, Física e Informática están a cargo de los profesores de dichas materias.

El personal de servicio y guardianía está ubicado debajo de todos los departamentos, son los encargados de mantener limpia la institución, y la seguridad de la misma.

4.3 El clima escolar y convivencia con valores

Mantener un ambiente libre de hostilidades en un colegio donde el número de alumnos es de 1236 alumnos, con un promedio de 48 estudiantes por aula, sin embargo está plasmada en los reglamentos una educación basada en valores morales, religiosos y éticos. El propósito es de formar personas dignas capaces de resolver problemas sin pasar encima del otro.

El propósito es mostrarle y brindar al alumno y padres de familia un ambiente acogedor, digno y de respeto. Un ambiente donde se valore al estudiante como un ser único e irreplicable, donde en un salón de clase puede existir más de 10 ideas diferentes y todas deben ser aceptadas para formar un concepto nuevo. Un ambiente donde el estudiante se crea capaz de crear y formar sin tener que regirse a un libro o conocimiento plasmado, sino que pueda ser partícipe de la creación de un nuevo conocimiento.

4.4 Análisis FODA

En el análisis FODA se considera las oportunidades y amenazas como agentes externos y las fortalezas y debilidades como agentes internos de la institución, que se deben mediar para mejorar la institución.

El análisis FODA se realizó con la ayuda de la institución y se sirvió de los resultados obtenidos de los instrumentos de gestión educativa que evidencia la gestión, liderazgo y los valores.

Con este análisis se pudo comprobar que los docentes y alumnos tienen claro y conocen las oportunidades y fortalezas como base y pilares fundamentales para disminuir las amenazas y debilidades.

4.4.1 Fortalezas y Debilidades

Análisis interno

Fortalezas

Las fortalezas son los elementos internos y positivos que tiene la unidad educativa Rubira, y que la diferencian de las demás instituciones.

Para llegar a conocer las fortalezas, nos ayudamos con unas preguntas:

¿Qué ofrece la institución?

¿Qué ventajas tiene la institución que no tengan las demás?

¿Qué percibe la gente de afuera como fortaleza en la institución?

¿Con qué recursos cuenta la institución?

Debilidades

Las debilidades son aquellos recursos, elementos, habilidades y actitudes que la institución no posee y se convierten en una barrera para el desarrollo y avance de la misma.

Cuando se descubre la debilidad en la institución se puede desarrollar una estrategia adecuada y se eliminan.

¿Qué puedo mejorar en la institución?

¿Qué percibe las personas externas como debilidad en la institución?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

4.4.2 Oportunidades y Amenazas

Análisis Externo

Para poder detectar las oportunidades y amenazas en la institución se toma en cuenta características de carácter:

- Político: estabilidad política, sistema de gobierno, relaciones internacionales.
- Legal: tendencias fiscales, legislación, económicas.
- Social: crecimiento y distribución demográfica, empleo y desempleo, sistema de salubridad e higiene.
- Tecnológico: rapidez en los avances tecnológicos, cambios en los sistemas.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que pueden ser aprovechadas.

¿Qué buenas oportunidades tiene la institución?

¿Que cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios políticos se están presentando en el país?

¿Qué cambios legales se están presentando en el país?

Amenazas

Son todas aquellas situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra la institución. Puede llegar a ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sostenerla.

Se pueden preguntar:

¿Qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué está planeando la competencia?

¿Qué problemas de recursos de capital existen en la institución?

4.4.3 Matriz FODA

ASPECTOS INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Educación en valores. • Recursos pedagógicos adecuados. • Modelo pedagógico adecuado y actualizado. • Maestros con títulos profesionales. • Estabilidad laboral de los maestros en la institución. • Buena infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de motivación de ciertos profesores. • En algunos caso, ausencia de herramientas docentes para el trabajo humano. • Desinterés por parte de ciertos estudiantes. • Compromiso devaluado a nivel familiar. <p>Debilitamiento de competidores.</p> <p>Aulas pedagógicas.</p>
ASPECTOS EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a nivel pedagógico y metodológico al personal docente. • Capacitación a nivel cognitivo y liderazgo a los alumnos. • Producción de una buena planificación pedagógica. • Aplicación de la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Despreocupación familiar. • Influencia tecnológica en los estudiantes. • Perdida de los valores humanos, éticos y morales. • Acelerado ritmo de vida. • Problema social de la adolescencia

<ul style="list-style-type: none">• Aulas pedagógicas y tecnológicas.	<ul style="list-style-type: none">• Economía del país.
---	--

Es importante el proceso de investigación realizado en el colegio, porque teniendo los recursos, una organización adecuada, una malla curricular que ayuda y favorece al desarrollo de habilidades en el estudiante, existen ciertas falencias que impiden el desarrollo adecuado del proceso de enseñanza aprendizaje.

Cabe recalcar que en la matriz FODA, en las debilidades, el porcentaje de personal, alumnado desmotivado es pequeño sin embargo es necesario superar esa pequeña cifra que impide el proceso.

Se colocó como amenaza, problema social de la adolescencia y falta de colaboración de ciertos padres de familia porque no se tiene el apoyo de ellos cuando se necesita arreglar alguna falta de disciplina en el plantel.

4.5 Resultados

La unidad educativa Rubira está ubicada en la provincia de Santa Elena, cantón Salinas en el sector urbano, es un establecimiento particular religioso.

Aquí el análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación aplicados: entrevista a directivos, encuesta a docentes, estudiantes y padres de familia.

4.5.1 De los Directivos

Tabla 5

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	0	0
b. Coordinadores de área	3	100%
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan Individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

De los encuestados se observa el 100% de los directivos contestaron que se organizan por coordinador de área, sin embargo queda constancia que el padre Rector se reúne con el personal docente cada mes.

Tabla 6

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

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

Como resultado tenemos que todos los puntos expuestos en la pregunta son válidas, pero es importante ver los resultados para comprobar si está funcionando o no. El 100% contesto que esperan los resultados obtenidos en la institución.

Tabla 7

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

Aspectos que toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	100%
b. No	0	0
TOTAL	3	100%

Todo el personal docente, directivo, administrativo, alumnado y de servicio conocen acerca del reglamento interno.

Tabla 8

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Aspectos que toman en cuenta	f	%
a. Sí, rector	3	100%
b. No	0	0
TOTAL	3	100%

Aunque el directivo, también toma decisiones, siempre está liderado por el Rector, como resultado el 100% para el literal a.

Tabla 9**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Aspectos que toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	100%
b. No	0	0
TOTAL	3	100%

El 100% de los directivos respondió que si delega responsabilidad en la toma de decisiones para resolver conflictos.

Tabla 10**SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	100				
b	El 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			3	100		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	100				

El ser líder en la institución, no es fácil pero por el momento como directivos logra mantener el equilibrio en la institución.

Se observa que el 100% de los directivos promueven la excelencia académica, el desarrollo profesional, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales y la delegación de autoridad a los grupos de decisión; el 100% respondió que a veces se promueve la participación de los padres de familia y el desarrollo profesional de los docentes.

Tabla 11

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se adquieren		
		f	%
a	Son innatas	1	25%
b	Se desarrollan estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	75%
c	Se adquieren a partir de la experiencia	0	0
d	Se desarrollan con estudio en gerencia	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión	0	0

De acuerdo a los resultados, se señala que es necesaria la capacitación para lograr ser un buen líder, evidenciando que las habilidades son innatas en un 25%, pero se desarrollan estudiando las teorías un 75%.

Tabla 12**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	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	0	0	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control	0	0	0	0	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	0	0	0	0	0	0

Con un 100% los encuestados dicen que para mejorar el desempeño es necesario el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia.

Tabla 13**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCION**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director (a), consejos escolar, consejo académico, etc.)	3	100	0	0	0	0

b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc)	3	100	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	100	0	0	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.	3	100	0	0	0	0
f	Otros (¿Cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Existen diferentes órganos en la institución y cada uno cumple su función en el momento indicado, de dirección, de gestión, de coordinación y de técnica.

Tabla 14

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDACTICO O JUNTA DE PROFESORES.

Orden	Se encarga		
		f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	100%
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		

Según el análisis un 100% está de acuerdo que las actividades de la junta de profesores es llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo.

Tabla 15

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Son encargados	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	75	1	25
c	Elaborar programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología	3	100	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	100	0	0
f	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	100	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación	0	0	3	100

	didáctica de las asignaturas				
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	100	0	0
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	100	0	0
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	100	0	0

Los encuestados respondieron que un 100 % que los departamentos si se encargan de organizar y desarrollar enseñanzas, elaborar programación para las áreas, la actualización, colaborar con el departamento de orientación, elaborar la programación didáctica de las asignaturas y mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

Un 75% dice que el equipo directivo de elaboración de los proyectos, planes y programación se encarga de formular propuestas.

Tabla 16

LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Se promueve	si		no	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	2	75	1	25

Según el resultado de la encuesta un 75% respondió que si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

5.5.2 De los Docentes

Tabla 17

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 ordenes existentes	15	33	27	60	3	7
2. 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	40	90	5	10	0	0
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representante, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	25	55	18	40	2	5

4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	22	35	77	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	5	41	90	2	5
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	30	66	15	34	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	40	88	5	11	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	8	40	88	1	4
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0	10	22	35	78
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	5	12	40	88

11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	45	100	0	0	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	40	88	5	12	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	29	64	16	36	0	0
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	10	22	26	57	9	21
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	42	93	3	7	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	43	95	2	5	0	0

De los docentes investigados se obtuvo como resultado un 33% respondió que el rol del docente se define como una persona que posee la actitud para cuestionar las ordenes existentes, un 60% a veces y el 7% nunca, El liderazgo busca la innovación y cambio a través de cuestionamientos siempre un 90%, a veces un 10%. Respondió un 55% que siempre la gerencia promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente agradable, un 40% a veces y un 5% nunca; los directivos promueven la investigación para desarrollar y materializar metas del centro educativo un 22% siempre, 77% a

veces. Contesto que la resistencia de los padres es en un 5% siempre, un 90% a veces y un 5% nunca.

Según los docentes el trabajo en equipo un 88% siempre para el cambio de metodologías, un 11% a veces.

En la institución según los resultados obtenidos está claro que el trabajo en equipo siempre está presente para tomar decisiones, para proponer una metodología nueva, que tiene que existir un proceso de enseñanza aprendizaje para la formación integral. Que existe una armonía en la relación entre el Rector y los docentes, capaces de llegar a acuerdos escuchando las variadas ideas propuestas, admirando el liderazgo y gestión de las autoridades, esto no quita que existe un 22% que se resiste a las nuevas metodologías para el aprendizaje.

Con respecto al liderazgo y gerencia en el área administrativa financiera existe en un 22% siempre, un 57% a veces y un 21% nunca. Predomina las actividades de integración en ámbitos deportivos y socioculturales un 93% siempre, que permite la integración y socialización entre los miembros que forman parte de la unidad educativa.

Sin dejar de nombrar que en los docentes predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores un 95% siempre y un 5% a veces. Sin embargo con el análisis del FODA existe una pequeña ausencia de herramientas de los docentes para el trabajo humano y una falta de motivación de ciertos profesores, que con ayuda de la propuesta de mejora se puede erradicar.

4.5.3 De los estudiantes

Tabla 18

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	100	68	40	27	5	5	0	0
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	90	62	30	20	25	17	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	80	55	65	44	0	0	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	0	0	0	0	40	27	105	72
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	0	0	0	0	0	0	145	100
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	142	97	3	3	0	0	0	0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	145	100	0	0	0	0	0	0
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	140	96	5	4	0	0	0	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	0	0	5	3	40	27	100	68
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	145	100	0	0	0	0	0	0
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	0	0	0	0	142	97	3	3
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su	120	82	25	18	0	0	0	0

opinión.								
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	140	96	5	4	0	0	0	0
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	120	82	25	17	0	0	0	0
1. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	145	100	0	0	0	0	0	0

En el caso de los estudiantes se obtuvo como resultado que se toma en cuenta la opinión de los alumnos y maestros, cuando se presenta algún problema o simplemente para llegar a un acuerdo o dar ideas. Sin embargo si existe un 5% que está en desacuerdo y un 20% de acuerdo que las autoridades hablan más que escuchan.

Con respecto al liderazgo conductual orientado a la realización de tareas en el ámbito escolar un 55% completamente de acuerdo, un 44% de acuerdo; rara vez se llevan a cabo nuevas ideas un 27% en desacuerdo, un 72% completamente en desacuerdo. Dejando constancia que si existe metodologías que van de la mano con el boom de la tecnología que hace interesante y motivadora para el alumno en el salón de clase.

En la unidad educativa Rubira, según el análisis de los alumnos si existe la recopilación de ideas y no está sujeto a depender de una muestra o copia en el aprendizaje, los métodos de enseñanza son innovadores e interaccionan con el maestro, un 96% completamente de acuerdo y un 4% de acuerdo.

Con un 100% completamente de acuerdo, que el alumno puede expresar sus opiniones y los maestros se interesan en los problemas de los alumnos, permite que el autoestima del estudiante se fortalezca, brindándole seguridad y apoyo.

Con un 96% que los estudiantes realizan trabajos en grupos que crean una interrogante frente a muchas interrogantes y logran descifrar o construir un concepto nuevo.

Según los estudiantes, en un 82% los maestros si están comprometidos con la gestión y el liderazgo. Y los estudiantes tienen claro que la ética y los valores se enseñan con ejemplos 100% de acuerdo.

4.5.4 De los padres de familia

Tabla 19

Resultado de la encuesta a Padres de Familia

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia	6	40	8	53	1	7
2. Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los padres de familia	9	60	6	40	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ámbito escolar	10	67	5	33	0	0
4. Cree usted que la ética y los valores se enseñen con el ejemplo dentro de la institución	11	73	4	27	0	0
5. Los padres de familia están vinculados con las actividades programadas por la institución	10	67	5	33	0	0
6. La información obtenida de las reuniones con los padres de familia constituye una referencia que orienta el mejoramiento de la institución	6	40	8	53	0	0
7. Las actividades de enseñanza y aprendizaje se coordinan con los padres de familia	4	27	11	73	0	0

8. Existen actividades de crecimiento familiar.	12	80	3	20	0	0
9. 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.	8	53	7	47	0	0
10. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	11	73	4	27	0	0
11. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-padres y representantes con el fin de materializar metas del centro educativo.	12	80	3	20	0	0
12. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	13	87	2	13	0	0
13. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	14	93	1	7	0	0
14. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	80	3	20	0	0

Del 100% de los padres de familia entrevistados, un 40% respondió que siempre el director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia, 53% que a veces y 7% que nunca; el 60% de los padres de familia respondieron que siempre las autoridades hablan más de lo que escuchan a los padres de familia y un 40% a veces.

El 67% de los padres de familia respondieron que siempre el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas que observan cotidianamente en el ambiente escolar y 33% que a veces.

Según los padres de familia un 73% creen que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo dentro de la institución, un 27% a veces.

Según la encuesta, los padres de familia están un 67% están vinculados con las actividades programadas por la institución y un 33% a veces. El 40% de los padres de familia respondieron que siempre la información obtenida de las reuniones con los padres de familia constituye una referencia que orienta el mejoramiento de la institución, un 60% a veces. Un 27% de los padres de familia respondieron que siempre las actividades de enseñanza y aprendizaje se coordinan con los padres de familia, un 73% a veces.

Según la encuesta, un 80% que siempre existen actividades de crecimiento familiar y un 20% a veces. El 53% de los padres de familia respondieron que siempre 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 y un 47% a veces. El 73% de los padres de familia respondieron que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; un 27% a veces.

El 80% de los padres de familia respondieron que siempre los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es el producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias y padres y representantes con el fin de materializar metas de la unidad educativa y un 20% a veces; el 87% de los padres de familia respondieron que siempre hay actividades de integración en los

ámbitos deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, un 7% a veces. El 80% de los padres de familia respondieron que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, un 20% a veces.

Al obtener el análisis de la encuesta, se llega a la conclusión que para los padres de familia, existe la gran mayoría que está de acuerdo que el Rector toma en cuenta la opinión de ellos y a la vez admiran la gestión y liderazgo que posee el Rector para cumplir los objetivos propuestos, sobre todo la enseñanza a través de los valores cristianos.

Es necesario recordar el rol importante que cumplen los padres durante el proceso de educación del alumnado, sin embargo en el análisis del FODA de la unidad educativa, como factor externo se observa la despreocupación familiar, problema social de la adolescencia que en ciertas ocasiones no es manejada bien por los padres de familia.

4.5.5 De la entrevista a los directivos

Matriz 2

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	f	%	Respuesta débil	f	%
1	¿Qué es la comunicación para ud.? ¿En que se diferencia de la información?	x	3	100	x	0	0
2	¿el centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las	x	3	100	x	0	0

	tareas de liderazgo						
3	¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?	x	3	100	x	0	0
4	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	x	3	100	x	0	0
5	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	x	3	100	x	0	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	x	3	100	x	0	0
7	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	x	3	100	x	0	0
8	¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?	x	3	100	x	0	0

De los directivos encuestados, el 100 % respondieron que la forma de organización de los equipos de trabajo en la Unidad Educativa es por coordinadores de áreas, sin embargo siempre el Padre Rector lleva el control, reuniéndose una vez con el personal docente cada mes.

El 100% de los encuestados está de acuerdo que los resultados obtenidos en la institución son los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

En completo acuerdo, todos los directivos encuestados respondieron que todo el personal docente, administrativo, directivo, alumnado y de servicio conocen el reglamento interno.

En la unidad educativa, el directivo toma decisiones, sin embargo el 100% dice que siempre está liderado por el Rector.

Con un 100% los encuestados respondieron que en la unidad educativa si se delega responsabilidades en la toma de decisiones para resolver conflictos.

Con respecto a la administración y liderazgo del centro educativo promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales y la delegación de autoridad a los grupos de decisión en un 100%, y a veces se promueve la participación de los padres de familia y el desarrollo profesional de los docentes.

5. DISCUSIÓN

Por medio de la elaboración del proyecto de tesis, obtuvimos resultados que sirvieron de ayuda para el análisis de los resultados de la investigación. La unidad educativa Rubira, tiene una trayectoria de prestigio en la educación con valores que mantienen la congregación de los Padres Josefinos. La educación brindada a través de ejemplos del proyecto de vida de San Leonardo Murialdo es el pilar en los procesos pedagógicos de la unidad educativa, dando como resultado una formación académica en muchas generaciones educadas en la institución.

Con estos antecedentes destacamos que la Unidad Educativa Rubira, mantiene la educación con valores como eje principal para formar personas líderes en la vida.

Para poder obtener resultados que sostengan y aporten la investigación realizada, no solo bastó con entrevistas y encuestas a los miembros de la institución, también se realizó observaciones áulicas y la interacción con la familia rubireña que brindó una claridad de los mismos.

De los directivos encuestados, el 100 % respondieron que la forma de organización de los equipos de trabajo en la Unidad Educativa es por coordinadores de áreas, sin embargo siempre el Padre Rector lleva el control, reuniéndose una vez con el personal docente cada mes.

El 100% de los encuestados está de acuerdo que los resultados obtenidos en la institución son los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

En completo acuerdo, todos los directivos encuestados respondieron que todo el personal docente, administrativo, directivo, alumnado y de servicio conocen el reglamento interno.

En la unidad educativa, el directivo toma decisiones, sin embargo el 100% dice que siempre está liderado por el Rector.

Con un 100% los encuestados respondieron que en la unidad educativa si se delega responsabilidades en la toma de decisiones para resolver conflictos.

Con respecto a la administración y liderazgo del centro educativo promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales y la delegación de autoridad a los grupos de decisión en un 100%, y a veces se promueve la participación de los padres de familia y el desarrollo profesional de los docentes.

Es necesaria la capacitación para lograr ser un buen líder, según un 25% de los encuestados dice que las habilidades son innatas, y un 75% se desarrollan estudiando las teorías.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución, un 100% de los encuestados está de acuerdo que es necesario el uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos.

Con respecto a los organismos que se encuentran en la unidad educativa, existen diferentes organismos y cada uno cumple con su función en el momento indicado, según el 100% de los encuestados.

El 100% de los encuestados, está de acuerdo que las actividades de la junta de profesores es llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo.

En un 100% de acuerdo que los departamentos si se encargan de organizar y desarrollar enseñanzas, elaborar programación para las áreas, la actualización, colaborar con el departamento de orientación, elaborar la programación didáctica de las asignaturas y mantener actualizada la metodología, promover la investigación y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. Un 75% en formular propuestas al equipo directivo de elaboración de los proyectos, planes y programación.

De acuerdo a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, la unidad fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno gráfico, en un 75%.

Las respuestas obtenidas de los tres directivos encuestados, coinciden en la mayoría un 100%, aclarando que existe una armonía de pensamiento con sus diferencias en ciertas opiniones que por naturaleza del ser humano existen.

Los directivos encuestados coinciden en el trabajo en equipo que debe tener toda unidad educativa, que todos son participes de el avance que deba tener pero teniendo en claro la función y rol que cumple cada miembro de la institución. Para que esto funcione es necesario que cada uno conozca el manual de normas, reglas y procedimientos pertinentes para el buen nivel pedagógico y de liderazgo que deba tener.

Está claro que cada uno es participe de el desenvolvimiento de la unidad educativa y resolución de problemas pertinentes, teniendo una guía que en este caso sería el coordinador de área.

Es verdad que en la unidad educativa se promueve la excelencia académica, sin embargo aceptan que existe falta de capacitación en los docentes, por muchos motivos como la falta de coordinación en el tiempo y presupuesto.

Se considera que el cumplimiento de roles en la institución se cumple en parte, aunque todavía falta ajustar un poco la colaboración de los padres de familia.

Cabe recalcar que para los directivos el desarrollo de las habilidades de liderazgo en los docentes son innatas, pero si se desarrollan y fortalecen a medida que avanza la preparación, capacitación, llegan a combinar la teoría con la práctica.

En la institución los aspectos que toman en cuenta para medir el tamaño de la organización son los resultados obtenidos, sin dejar a un lado que deben conocer las reglas, normas y procedimientos que tiene la unidad educativa.

Según los resultados obtenidos, los directivos promueven la excelencia académica, el desarrollo personal, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales y la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

De los docentes investigados se obtuvo como resultado un 33% respondió que el rol del docente se define como una persona que posee la actitud para cuestionar las ordenes existentes, un 60% a veces y el 7% nunca, El liderazgo busca la innovación y cambio a través de cuestionamientos siempre un 90%, a veces un 10%. Respondió un 55% que siempre la gerencia promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente agradable, un 40% a veces y un 5% nunca; los directivos promueven la investigación para desarrollar y materializar metas del centro educativo un 22% siempre, 77% a veces. Contesto que la resistencia de los padres es en un 5% siempre, un 90% a veces y un 5% nunca.

Según los docentes el trabajo en equipo un 88% siempre para el cambio de metodologías, un 11% a veces.

En la institución según los resultados obtenidos está claro que el trabajo en equipo siempre está presente para tomar decisiones, para proponer una metodología nueva, que tiene que existir un proceso de enseñanza aprendizaje para la formación integral.

Que existe una armonía en la relación entre el Rector y los docentes, capaces de llegar a acuerdos escuchando las variadas ideas propuestas, admirando el liderazgo y gestión de las autoridades, esto no quita que existe un 22% que se resiste a las nuevas metodologías para el aprendizaje.

Con respecto al liderazgo y gerencia en el área administrativa financiera existe en un 22% siempre, un 57% a veces y un 21% nunca. Predomina las actividades de integración en ámbitos deportivos y socioculturales un 93% siempre, que permite la integración y socialización entre los miembros que forman parte de la unidad educativa.

Sin dejar de nombrar que en los docentes predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores un 95% siempre y un 5% a veces. Sin embargo con el análisis del FODA existe una pequeña ausencia de herramientas de los docentes para el trabajo humano y una falta de motivación de ciertos profesores, que con ayuda de la propuesta de mejora se puede erradicar.

En el caso de los estudiantes se obtuvo como resultado que se toma en cuenta la opinión de los alumnos y maestros, cuando se presenta algún problema o simplemente para llegar a un acuerdo o dar ideas. Sin embargo si existe un 5% que está en desacuerdo y un 20% de acuerdo que las autoridades hablan más que escuchan.

Con respecto al liderazgo conductual orientado a la realización de tareas en el ámbito escolar un 55% completamente de acuerdo, un 44% de acuerdo; rara vez se llevan a cabo nuevas ideas un 27% en desacuerdo, un 72% completamente en desacuerdo. Dejando constancia que si existe metodologías que van de la mano con el boom de la tecnología que hace interesante y motivadora para el alumno en el salón de clase.

En la unidad educativa Rubira, según el análisis de los alumnos si existe la recopilación de ideas y no está sujeto a depender de una muestra o copia en el aprendizaje, los métodos de enseñanza son innovadores e interaccionan con el maestro, un 96% completamente de acuerdo y un 4% de acuerdo.

Con un 100% completamente de acuerdo, que el alumno puede expresar sus opiniones y los maestros se interesan en los problemas de los alumnos, permite que el autoestima del estudiante se fortalezca, brindándole seguridad y apoyo.

Con un 96% que los estudiantes realizan trabajos en grupos que crean una interrogante frente a muchas interrogantes y logran descifrar o construir un concepto nuevo.

Según los estudiantes, en un 82% los maestros si están comprometidos con la gestión y el liderazgo. Y los estudiantes tienen claro que la ética y los valores se enseñan con ejemplos 100% de acuerdo.

Del 100% de los padres de familia entrevistados, un 40% respondió que siempre el director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia, 53% que a veces y 7% que nunca; el 60% de los padres de familia respondieron que siempre las autoridades hablan más de lo que escuchan a los padres de familia y un 40% a veces.

El 67% de los padres de familia respondieron que siempre el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas que observan cotidianamente en el ambiente escolar y 33% que a veces.

Según los padres de familia un 73% creen que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo dentro de la institución, un 27% a veces.

Según la encuesta, los padres de familia están un 67% están vinculados con las actividades programadas por la institución y un 33% a veces. El 40% de los padres de familia respondieron que siempre la información obtenida de las reuniones con los padres de familia constituye una referencia que orienta el mejoramiento de la institución, un 60% a veces. Un 27% de los padres de familia respondieron que siempre las actividades de enseñanza y aprendizaje se coordinan con los padres de familia, un 73% a veces.

Según la encuesta, un 80% que siempre existen actividades de crecimiento familiar y un 20% a veces. El 53% de los padres de familia respondieron que siempre 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 y un 47% a veces. El 73% de los padres de familia respondieron que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; un 27% a veces.

El 80% de los padres de familia respondieron que siempre los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es el producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias y padres y representantes con el fin de materializar metas de la unidad educativa y un 20% a veces; el 87% de los padres de familia respondieron que siempre hay actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, un 7% a veces. El 80% de los padres de familia respondieron que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, un 20% a veces.

Al obtener el análisis de la encuesta, se llega a la conclusión que para los padres de familia, existe la gran mayoría que está de acuerdo que el Rector toma en cuenta la opinión de ellos y a la vez admiran la gestión y liderazgo que posee el Rector para cumplir los objetivos propuestos, sobre todo la enseñanza a través de los valores cristianos.

Es necesario recordar el rol importante que cumplen los padres durante el proceso de educación del alumnado, sin embargo en el análisis del FODA de la unidad educativa, como factor externo se observa la despreocupación familiar, problema social de la adolescencia que en ciertas ocasiones no es manejada bien por los padres de familia.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones:

Al realizar el presente trabajo de investigación, el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas, visitas áulicas se llegó a las siguientes conclusiones:

- Al obtener los resultados de las encuestas y entrevistas se puede afirmar que la unidad educativa tiene una buena organización académica que promueve el desarrollo del proceso de aprendizaje.
- Con los resultados de las encuestas y entrevistas que favorecen, en un porcentaje mayor, a la gestión y liderazgo en la unidad educativa Rubira, no descartamos que siempre esta presta a cambios para el mejoramiento de la educación
- El 30% de los docentes, en algunas situaciones no innovan el proceso de enseñanza aprendizaje que se encuentra vigente en la unidad educativa.
- La gran trayectoria y el renombre de la institución ha hecho que cuente con las estrategias necesarias para mantener el liderazgo.
- Aunque la Unidad Educativa Rubira posee un plan anual que guía e invita a realizar actividades donde se fortalece el desarrollo de pensamiento y forma líderes, todavía falta capacitación en los maestros, les cuesta romper esquemas y tener una metodología más activa que llame la atención de los estudiantes.
- La comunidad educativa Rubira tiene como pilar educativo la educación en valores siguiendo el ejemplo de San Leonardo Murialdo, sin embargo es importante fortalecer la educación en valores en el día a día para formar estudiantes líderes.
- Se observó que los estudiantes si aplican los conocimientos adquiridos, pero a su vez un 30% de estudiantes que no muestran interés y responsabilidad en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Es importante contar con la presencia y el apoyo incondicional de los padres de familia en el proceso de aprendizaje del alumno, sin embargo en la Unidad Educativa

durante el proceso de investigación, se pudo notar que existe la despreocupación familiar.

Recomendaciones:

Al obtener las conclusiones del presente trabajo de investigación, es necesario erradicar las falencias que se presenten en la institución y que estén impidiendo el avance de la gestión y liderazgo, con esta aclaración se brindan estas recomendaciones:

- Es necesario seguir actualizando los programas educativos y fortaleciendo cada área de estudio, para una mayor claridad al momento de planificar y cumplir con una buena organización académica.
- Los maestros deben responsabilizarse por la capacitación del proyecto educativo, para manejarlo como eje transversal por la naturaleza del proyecto educativo y la riqueza de los mismos en temas de formación.
- Es importante realizar charlas, capacitaciones, talleres dirigidos a toda la comunidad con el fin de actualizar conocimientos actualizados y que todos los miembros que forman parte de la unidad educativa tenga los mismos conocimientos. capaces de crear un ambiente grato y beneficioso para los alumnos.
- Importante y primordial, capacitar a los docentes por medio de charlas, talleres que los incentiven a una metodología eficaz y sean capaces de crear un ambiente grato y beneficioso para los alumnos.
- Es necesario fortalecer las relaciones entre las autoridades con el personal docente, administrativo y de servicio mediante una buena comunicación.
- Es necesario formar maestros líderes, capaces de guiar al estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje y a la vez formar al estudiante como líder.

- Es beneficioso inculcar la aplicación de valores en el diario vivir de los estudiantes capacitándolos por medio de charlas, talleres que incentiven el aprendizaje basado en valores y liderazgo.
- Es necesario que la institución siga contando con el apoyo de los padres de familia en la ejecución del proyecto educativo, debido a que cumplen un rol muy importante en la vida del alumno.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título

Diseño y ejecución de talleres de capacitación de valores y liderazgo a los directores, docentes, alumnos y padres de familia.

2. Justificación

Según lo que he observado en la Unidad Educativa Rubira, cierto desinterés por parte de los docentes y a la vez no aplican los programas establecidos en la malla curricular, haciendo que ellos no fomenten en el estudiante el liderazgo que se encuentra planteada en la misión del colegio.

Este problema detectado da paso a el desinterés de ciertos alumnos, que siendo un porcentaje mínimo, afecta igual al procedimiento de enseñanza aprendizaje. Es muy importante que en la Unidad Educativa tengan en claro la metodología basada en valores, tener conocimiento sobre temas de gerencia y liderazgo.

Todo esto ocurre porque estos docentes no aplican una metodología basada en valores y especialmente en la formación de líderes. Por tal razón se desea diseñar talleres que promuevan e incentiven a los docentes a impartir el respeto, la responsabilidad, la autonomía, etc. a los educandos.

La propuesta se traduce en una estrategia de capacitación de valores y liderazgo a los docentes y estudiantes, que fortalecerá y renovará el procedimiento de enseñanza-aprendizaje, creando una nueva metodología llamativa para los alumnos y docentes.

3. Objetivo de la Propuesta

General

- Formar y fortalecer a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia líderes mediante talleres de capacitación para incrementar los conocimientos basados en valores y liderazgo aplicables en el diario vivir.

Específicos

- Elaborar un cronograma de trabajo que incluya como actividad principal los talleres de capacitación a docentes, durante todo el período lectivo, para que sean evaluados en cada trimestre.
- Fomentar el compromiso de los directivos en la conducción y modelaje de cambio.
- Diseñar e implementar estrategias educativas de cambio desde el nivel directivo hasta los operativos.
- Involucrar a toda la comunidad educativa con la nueva filosofía y estrategia de cambio, fortaleciendo las relaciones de la institución y la comunidad educativa.

4. Actividades

Para llevar a cabo la propuesta de mejora, se basa en el Modelo de “Liderazgo para el cambio social” (Heri, 1996), que se basa en ocho valores: individuales, grupales, de la sociedad/comunidad y de cambio.

Para cumplir con los objetivos planteados, se realiza el conocimiento y análisis de la propuesta por medio de los directivos, la factibilidad, ejecución y pertenencia.

Se inicia con un taller general, donde se expone la propuesta, la formación de grupos de trabajos y el líder que se encargará del desarrollo del mismo.

Realizar la revisión y diagnóstico de la planificación de la unidad educativa Rubira, el PEI, POA, Código de Ética, Manual de organización.

Se realizará un foro, donde analicen la misión y visión del colegio, en que está fallando y con los grupos de desempeño se plantearán actividades de reflexión con los alumnos.

Brindar opciones de propuestas de mejora por parte de los docentes para aplicarlas en las actividades académicas, teniendo ideas innovadoras, con nuevas estrategias.

Evaluar los recursos en la institución, en especial los recursos administrativos que según los resultados obtenidos, es escaso en la unidad educativa. Realizar una organización de puestos y roles que debe de cumplir cada miembro de la institución.

Asistir al segundo seminario-taller, donde se inicia la aplicación de la teoría de “Liderazgo para el cambio social”, cual es el fundamento, como se puede aplicar en el colegio.

Asistir al tercer seminario-taller, los equipos de desempeño exponen su propuesta de trabajo y mejor, las opciones y actividades que se aplicaran en los salones de clases.

Los docentes se preparan para dar charlas a los padres de familia, para que conozcan sobre gerencia, liderazgo y valores.

Estar en constante evaluación del proyecto, obteniendo una retroalimentación de gerencia, liderazgo y valores

5. Localización y cobertura espacial

La investigación se realizó en la Unidad Educativa Rubira, Padres Josefinos, de la provincia de Santa Elena, cantón Salinas, ubicada en una zona urbana y de fácil acceso.

Este trabajo de investigación fue realizado en noveno año de básica, que se aplicaron las encuestas, pero con una observación áulica en varias aulas de clase.

6. Población Objetivo

La propuesta será aplicada a los 45 docentes que integran la unidad educativa Rubira junto a 145 estudiantes que cursan el Noveno Año de Básica. También se incluye a los directivos, docentes, padres de familia de la Unidad Educativa "Rubira".

7. Sostenibilidad de la propuesta

Para el desarrollo de esta propuesta se utilizó los siguientes recursos:

Humanos.- Directivos, personal docente, estudiantes del noveno año de básica y padres de familia.

Tecnológico.- internet para obtener información, computadora, infocus, copiadoras.

Materiales.- encuestas, entrevistas, instalaciones, recursos propios de la institución.

Físicos.- La unidad educativa Rubira, salones de clases, salón de actos, patios de la institución.

Económicas.- gastos representativos de acuerdo a la ampliación de los recursos físicos y tecnológicos.

Organizacionales.- Código de convivencia, organigrama, Reglamento Interno, malla curricular.

Presupuesto

Recursos materiales	\$ 200
Recursos tecnológicos	\$ 100
Recursos físicos	\$ 80
Recursos humanos	\$ 200 por capacitación durante el año
Recursos operativos	\$ 150

Total	\$ 730
--------------	---------------

Se estima que para aplicar la propuesta se invierta \$730 dólares, en el que está incluido el pago al mediador, material didáctico. El refrigerio se estima un gasto de \$50 dólares.

8. Cronograma

Planificación de la propuesta	Capacitación de los docentes	Desarrollo de la propuesta	Evaluación de la propuesta
Se realizará entre los meses de diciembre y enero	Se realizarán tres seminarios-taller, cada uno al inicio de cada trimestre: Primer trimestre: abril a julio. Segundo trimestre: agosto a octubre. Tercer trimestre: noviembre a enero.	La primera capacitación organizara y dará las pautas para iniciar con la propuesta. Se seguirá un orden de tal manera que los temas a tratar sirvan para mejorar las falencias que presenta la unidad educativa.	El proyecto de mejora será evaluado al finalizar cada trimestre. Se aplicara las herramientas necesarias, como la encuesta, y cambios de ideas por medio del diálogo entre los directivos/docentes, y docentes con alumnas.

8. Bibliografía

- Almeida, A. (2009). Gestión del Talento Humano, Editorial UTPL. Loja.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill
- Ecomundo La revista para emprendedores, Ediecuatorial
- Enciclopedia general de la educación, 2006, Océano.
- García, J. (2000). Valores para niños, Distribuidora Edison.
- Gutiérrez, J. (2007). Educar con el ejemplo, Editorial Amex.
- Parra, M. (2006). Ética en las organizaciones, Editorial Pearson Prentice Hall
- Correa, C. (2009). Liderazgo, Valores y educación, Editorial UTPL. Loja.

8.1 Referencias Virtuales

- www.org.mx/educavalores/educavalores.html
- www.google.com
- www.utpl.edu [en línea]. Disponible.
- Hernandez, C. (2011). Gestión Educativa. [en línea]. Disponible: <http://manuelgross.bligoo.com>[consultado:16/12/2011]
- <http://www.docente.mendoza.edu.ar/actos/agosto/gralsanmartin/sanmartin/obra/v/ida/lider/lider.htm> [en línea].

9. APENDICES

Modelo de entrevistas y encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

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

9. ¿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)

.....

10. 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)

.....

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

SI (_____) NO (_____)

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

14. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Nro	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			

e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

16.

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

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

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

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

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

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

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

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

20. 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
(_____)

21. 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 ()

22. 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.

ENCUESTA A DOCENTES:

La encuesta se aplicará a todos los docentes del colegio, es decir al universo.

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, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas:

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Ningún problema	Algún problema	Considerable problema	Gran Problema	No es representativo
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 educativase, 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					
23. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera					
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.					
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.					

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

Estudiante:

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

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

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

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?

.....
.....

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

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

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

.....

4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....

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

.....
.....

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia			
2. Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los padres de familia			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ámbito escolar			
4. Cree usted que la ética y los valores se enseñen con el ejemplo dentro de la institución			
5. Los padres de familia están vinculados con las actividades programadas por la institución			
6. La información obtenida de las reuniones con los padres de familia constituye una referencia que orienta el mejoramiento de la institución			
7. Las actividades de enseñanza y aprendizaje se coordinan con los padres de familia			
8. Existen actividades de crecimiento familiar.			
9. 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.			

<p>10. 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.</p>			
<p>11. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-padres y representantes con el fin de materializar metas del centro educativo.</p>			
<p>12. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.</p>			
<p>13. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes</p>			
<p>14. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.</p>			

Gráfico 1



Gráfico 2



Gráfico 3



Gráfico 4



Gráfico 5



Gráfico 6



Gráfico 7

