



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

### **SEDE IBARRA**

#### **MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

“Gerencia del liderazgo y valores en la administración del centro educativo Juan Benigno Vela del cantón Echeandía provincia Bolívar, durante el periodo lectivo 2011-2012”

Tesis de Grado

Autora:

Rea Minchalo, Carmen Beatriz

Directora:

Gallegos Espinoza, Elena de las Mercedes, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO GUARANDA

**2012**

## **Certificación**

Mgs.

Elena de las Mercedes Gallegos Espinoza.

**DIRECTORA DE TESIS DE GRADO**

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado “Gerencia del liderazgo y valores en la administración del centro educativo Juan Benigno Vela del cantón Echeandía provincia Bolívar, durante el periodo lectivo 2011-2012” realizado por la profesional en formación: Carmen Beatriz Rea Minchalo, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación.

Loja, junio de 2012

f).....

**DIRECTORA**

## **Cesión de los derechos**

Yo, Carmen Beatriz Rea Minchalo, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

---

AUTORA DE LA TESIS

C.C. 0201224359

## **Autoría**

Yo, Carmen Beatriz Rea Minchalo, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

**AUTORA DE LA TESIS**

**C.C. 0201224359**

## DEDICATORIA

La presente Tesis es un paso más a mi formación profesional lo cual me llena de mucha satisfacción y orgullo para mi vida y las de los seres queridos.

Por eso y mucho más quiero dedicarlo como un recuerdo cariñoso y amor profundo primeramente a Dios, ser supremo a quien debo la realización diaria de trabajo, el estar aquí en la tierra enfrentando a diario los designios de la vida que él nos tiene preparados.

A mi madre Carmen Minchalo, por su gran apoyo moral e incondicional, hermanos/as, y a mis sobrinos.

Además a todos los maestros(as) de la UTPL por ser forjadores de la educación, son el Talento Humano que ayudan al desarrollo de la sociedad permitiendo el progreso de todo un país para sentirnos orgullosos del mismo.

CARMEN REA

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a:

Dios, por iluminar mi mente en estos estudios.

Mi Madre, ejemplo de ser humano.

Mis compañeros/as, amigos/as, quienes han apoyado durante el desarrollo de la carrera.

CARMEN REA.

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

La suscrita Lic. Matilde Carrasco, con cédula de identidad N° 020025664-2 en calidad de Directora de la Escuela Fiscal Mixta “Juan Benigno Vela perteneciente al cantón Echeandía provincia Bolívar tengo a bien CERTIFICAR QUE:

La Lic. Carmen Beatriz Rea Minchalo con cédula de identidad N° 0201224359 ha realizado la respectiva Investigación para elaborar su Tesis de Grado y, así obtenga el título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo, cumpliendo de esta manera con: encuestas, entrevista y observación a los directivos, personal docente, padres de familia y niños/as de nuestra Institución Educativa desde el año lectivo 2011-2012, a la vez se le ha facilitado los instrumentos curriculares existentes.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, la interesada puede hacer uso de este documento en lo que ha bien tuviere.

Atentamente,

Lic. Matilde Carrasco.

**C.I.** 020025664-2

## ÍNDICE

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN DE LOS DERECHOS	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y APÉNDICES	X
RESUMEN (abstract)	X
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	2
2.1. La gestión Institucional	2
2.1.1. Gestión .....	2
2.1.2. Los Gestores.....	2
2.1.3. Tipos de Gestión.....	4
2.1.4 El Proceso de gestión más calidad	7
2.1.5 Alta dirección	10
2.1.6 Capacidades propias de la gestión	11
2.2. Liderazgo Educativo	
2.2.1. Concepto. ....	10
2.2.2. Tipos. ....	15
2.2.3. Características. ....	28
2.3. Diferencias entre directivo y líder .....	30
2.4. Los valores y la educación. ....	31
3. METODOLOGÍA. ....	41
3.1. Participantes. ....	19
3.2. Materiales e Instrumentos.....	42
3.3. Método y procedimiento. ....	46
4. RESULTADOS	
4.1. DIAGNÓSTICO. ....	48
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa.....	48
4.1.1.1. El manual de organización. ....	48



4.1.1.2. El código de Ética. ....	49
4.1.1.3. El plan estratégico. ....	27
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	50
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI) .....	50
4.1.1.6. El reglamento interno y otras regulaciones.....	51
4.1.2. La estructura organizativa de la unidad Educativa.....	52
4.1.2.1. Misión y Visión.....	52
4.1.2.2. El Organigrama.....	53
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos .....	56
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores .....	57
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores .....	58
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores .....	59
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores .....	59
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores .....	59
4.1.3. Análisis FODA .....	60
4.1.3.1. Fortaleza y debilidades .....	60
4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas .....	61
4.1.3.3. Matriz FODA.....	61
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	62
4.2.1. De los directivos .....	62
4.2.2. De los profesores .....	70
4.2.3. De los estudiantes .....	71
4.2.4. De Los Padres de Familia .....	72
4.2.5. Matriz de problemáticas .....	77
5. DISCUSIÓN.....	78
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	82
7. PROPUESTA DE MEJORA .....	87
8. BIBLIOGRAFÍA .....	93
9. APÉNDICES O ANEXOS.....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

Nº DE TABLA	CONTENIDO	PÁGINA
1	Directivo por sexo	42
2	Directivo por edad	42
3	Docentes por sexo	43
4	Docentes por edad	43
5	Estudiantes por edad	44
6	Estudiantes por sexo	44
7	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.	62
8	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.	63
9	Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.	63
10	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.	64
11	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	64
12	Su administración y liderazgo del centro educativo promueve.	65
13	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.	65
14	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.	66
15	Organismos que se encuentran la institución	67
16	Actividades del equipo educativo o didáctico o junta de profesores.	67
17	Los departamentos didácticos y sus acciones.	68
18	La gestión pedagógica, diagnóstico y sus acciones.	69
19	Material de planificación educativa	69
20	Resultado de la encuesta a docentes	70
21	Resultado de la encuesta a estudiantes	71

22	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	72
23	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.	72
24	Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.	73
25	Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	73
26	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	74
27	El profesor es quien decide que se hace en la clase.	74
28	Se realizan trabajos en grupos con instrucciones claras y participación del docente.	75
29	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	75
30	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	76
31	Observado que se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	76
32	Resultado de la entrevista a directivos	77
33	Matriz de problemática	77

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo por finalidad investigar la Gestión, Liderazgo y Valores en el centro educativo “Juan Benigno Vela” del Cantón Echeandía, Provincia de Bolívar. En el entorno se observó importantes cambios en la relación instituciones educativas – sociedad, que se traducen en requerimientos por parte de esta, en cuanto a mayor pertinencia de la educación y transparencia en su gestión.

La falta de gestión, liderazgo y valores en el centro educativo han influido en el rendimiento académico de los niños y niñas del séptimo año de educación básica de la institución investigada, no está adecuadamente preparada para marchar al ritmo acelerado que le impone; el desarrollo de la sociedad pero debe ser peor aún para anticiparse a tales cambios.

Para determinar sus causas y efectos se aplicaron los instrumentos de investigación diseñados por la Universidad Técnica Particular de Loja, el propósito fue investigar el nivel de gestión, liderazgo y valores, para esto apliqué los instrumentos como: la encuesta, la entrevista, observación directa, etc. a los involucrados en este trabajo investigativo.

## 1. INTRODUCCIÓN

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las estructuras educativas y con ello las habilidades y características que el entorno institucional demanda de los líderes educativos en ejercicios de sus funciones y de quienes colaboran en los mandos directivos, se ven actualmente inadecuados por ideas y procedimientos técnicos para enfrentarse a los cambios de la gestión, liderazgo y valores que han influido en el rendimiento académico de los estudiantes.

En los centros educativos en la actualidad existen ciertos vacíos que deben ser mejorados para esto he propuesto investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores del centro educativo Juan Benigno Vela, ya que estoy en la obligación de deducir y proponer alternativas de cambio, durante el proceso de intervención he detectado los siguientes problemas en **gestión**; falta de equipos tecnológicos, falta de mobiliario. No disponen de movilización, falta de juegos metálicos recreativos, escasez de material didáctico, escasez de aulas pedagógicas, desconocimiento de nuevas técnicas de aprendizaje activo, en lo referente a **liderazgo**, falta de autoridad en la Directora, escasa población estudiantil, Impuntualidad e inasistencia del alumnado, poca integración de padres de familia y moradores de la comunidad, falta de docente en psicología, falta de orientadora vocacional, en los **valores**, falta de ética profesional, egoísmo.

Pocas prácticas de normas de aseo y disciplina, falta cartelera para el informativo y periódico mural, ante todos estos motivos negativos he formulado como problema central que La falta de gestión, liderazgo y valores ha influido en el rendimiento académico de los niños y niñas del séptimo año de educación básica del centro educativo “Juan Benigno Vela” del Cantón Echeandia, Provincia de Bolívar, período lectivo 2011 – 2012. Para esto, se tuvo que partir de una gran variedad de información real desde el mismo lugar de los hechos ya que se desconoce si levantaron estudios similares a este.

Se justifica porque en la institución intervenida existen vacíos que deben ser actualizados, superados a través del plan de mejora. En el que los actores educativos deben asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse, en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Existió factibilidad para desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo del proyecto de investigación y la planificación de la propuesta de cambio “estrategias hacia el mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores para la escuela fiscal mixta “Juan Benigno Vela” como solución a los problemas encontrados y para cumplirla los investigadores deben capacitar a los miembros de la comunidad educativa, a fin de garantizar la transparencia de los procesos administrativos, en donde se pueda fundamentar el liderazgo en el proceso de gestión administrativa y la calidad de atención a través de la teoría de la conducta humana, además existió el soporte de las autoridades, incluyendo el presupuesto adicional por parte de la investigadora, así como la bibliografía y material de apoyo. Esta disponibilidad de los recursos necesarios fue importante para cumplir con los objetivos y metas señalados.

El éxito de este proyecto está determinado por el grado de factibilidad que se presentó en cada uno de los aspectos anteriores.

Por estas y muchas razones se pone en vuestras manos amigo lector el presente trabajo de grado, en el encontrará sugerencias prácticas a la solución de problemas de gestión, liderazgo y valores, además será un referente para las instituciones que quieran brindar a la comunidad educativa una educación de calidad con calidez.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

#### 2.1.1 Gestión

La gestión institucional es el proceso mediante el cual se planea, dirige y controla las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana, donde la educación asume un papel trascendental, y ella, es la formadora de los gestores. Es necesario aclarar, que en el ámbito educativo debemos considerar el talento humano y cuidar su formación integral.

#### Gestión

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

[http://www.google.com.ec/#hl=es&output=search&client=psy-ab&q=gesti%C3%B3n&oq=gesti%C3%B3n&gs\\_l=hp.3..0l4.8982.10442.0.13509.7.6.0.1.1.0.239.1044.0j5j1.6.0...0.0...1c.x4qG6uPIJds&pbx=1&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.r\\_qf.&fp=373a1bff82ba4707&biw=1280&bih=830](http://www.google.com.ec/#hl=es&output=search&client=psy-ab&q=gesti%C3%B3n&oq=gesti%C3%B3n&gs_l=hp.3..0l4.8982.10442.0.13509.7.6.0.1.1.0.239.1044.0j5j1.6.0...0.0...1c.x4qG6uPIJds&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=373a1bff82ba4707&biw=1280&bih=830)

**Gestión Educativa.**- Se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. (Dr. Elme Carballo, oct 2005).

Es bueno reflexionar cada uno de nosotros, que tanto hemos asimilado en ello y que tanto hemos aplicado en bien de nuestras vidas, alumnos, universidad, ciudad y

país. Personalmente creo que solo hemos aumentado nuestra verborrea diaria, aunque algunos más duros que el granito, demorarán más tiempo aún en asimilarlo y otro tanto en aplicarlo.

<http://lagestioneducativa.blogspot.com/>

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo.

[http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22\\_2\\_08/ems12208.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm)

Analizando los aportes de los autores manifiestan que la gestión es la acción y la consecuencia de administrar algo, llevando a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación.

### **Los Gestores**

El gestor o directivo rodeado de una aureola de éxito posee ciertas cualidades que le permiten aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles de gestión. En un estudio realizado por una empresa consultora de Boston, Harbridge House, se identificaron diez cualidades propias del gestor de éxito, independientemente de su edad y sexo, y del sector industrial, el tamaño de la organización y el tipo de cultura social a los que pertenece:

STRINGER, R. (1987:203)

- *Proporciona una dirección clara. Un gestor eficaz ha de establecer objetivos explícitos y normas precisas para su personal. Los gestores han de dar a conocer los objetivos grupales, sin limitarse a fijar las metas individuales. El gestor ha de comprometer la participación de su personal en la determinación de esos objetivos, y no limitarse a dárselos a conocer. Los gestores han de ser claros y minuciosos al delegar responsabilidades.*
- *Estimula la comunicación abierta. Los gestores han de ser sinceros al tratar con su personal. Han de mostrarse honestos y directos. Los empleados requieren de sus jefes información clara y precisa, se manifiesta en el citado estudio, y los gestores han de crear un ambiente de franqueza y de confianza.*
- *Prepara y apoya a su personal. Esto significa servir de ayuda para les demás, trabajar constructivamente para corregir los problemas que surjan en su rendimiento, y dar la cara por sus subordinados ante los superiores. Esta última práctica fue clasificada consistentemente como uno de los aspectos más importantes del liderazgo eficaz, declara Robert Stringer, vicepresidente primero de Harbridge House.*



- *Proporciona reconocimiento objetivo. Los gestores han de estar más prestos a otorgar reconocimientos por el buen desempeño de sus empleados que a formular críticas por los problemas que ocasionan. Las recompensas han de guardar relación con la calidad del rendimiento en el trabajo y no con la antigüedad o con relaciones personales. «La mayoría de los gestores no se dan cuenta de lo mucho que critican» señala el estudio. Lo hacen con la buena intención de ayudar, pero lo que verdaderamente motiva a la gente es el reconocimiento positivo.*
- *Establece controles sobre la marcha. Esto implica hacer un seguimiento de los asuntos y acciones importantes y proporcionar retroalimentación a los subordinados.*
- *Selecciona al personal más adecuado para incorporarlo a la organización. Atrae y selecciona a los mejores en términos de capacidades y aptitudes para cumplir la misión y los objetivos de la empresa.*
- *Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones. Esta cualidad se considera importante incluso para los gestores funcionales, como los que están a cargo del personal/recursos humanos y de la investigación y desarrollo, que no tienen responsabilidades directas respecto al margen de beneficio.*
- *Estimula la innovación y las nuevas ideas. Los empleados califican esta cualidad como importante incluso en las organizaciones más tradicionales o conservadoras.*
- *Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias. Los empleados quieren que se oiga su voz en todas las cosas, dice el informe, pero no quieren debates interminables. Hay un momento para cada cosa, y los buenos gestores saben discernir cuándo llega ese momento.*
- *Mantiene un alto nivel de integridad. El estudio muestra que la mayoría de los empleados desean trabajar con un jefe que merezca su respeto.*

Un gestor eficaz ha de establecer objetivos explícitos y normas precisas para su personal. Los gestores han de dar a conocer los objetivos grupales, sin limitarse a fijar las metas individuales. El gestor ha de comprometer la participación de su personal en la determinación de esos objetivos, y no limitarse a dárselos a conocer. Los gestores han de ser claros y minuciosos al delegar responsabilidades.

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

Podemos apreciar la importancia que adquirió la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc. En este sentido es de subrayar el Programa de Gestión Institucional que lleva adelante desde hace unos años el Ministerio de Educación.

El marco conceptual y los objetivos del mismo marcan la tendencia e importancia dada al tema, por lo que se reproduce parte del mismo para compartir el análisis.

Educar-argentina 2007.

### **2.1.3 Tipos de Gestión**

#### **Gestión de proyectos**

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

#### **Gestión Ambiental**

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

#### **Gestión administrativa**

La administración es la acción administrativa (del latín administrativo) acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de asunto y efecto de administrar (diccionario de la academia española de lengua).

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

#### **La gestión educativa en la dirección profesional**

Se apuesta por la figura de un líder gestor como director profesional, que sea un docente con años de experiencia en otros puestos directivos escolares, capaz de ejercer el liderazgo educativo, con independencia de criterios en su gestión y dotado de una capacidad profesional basada en seis principios: identidad, logro, motivación, interacción, control de resultados y orientación. Dirección e inspección, director profesional, líder educativo.

#### **Gestión como proceso**

¿Ha dicho usted alguna vez: “Esta escuela está mal gestionada”, “La dirección es totalmente incompetente” o “La dirección está logrando éxitos en todos los aspectos”? Si es así, ¿qué significaban estas expresiones? Éstas implicaban que: 1) la gestión es un determinado tipo de trabajo y 2) algunas veces las actividades se llevan a cabo adecuadamente, pero otras veces.

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 institucionales u empresariales.

En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

### **La gestión como disciplina**

La gestión exitosa de la disciplina en la institución escolar es una forma de preparación moral para lograr que los niños ingresen al mundo adulto con mejores herramientas para enfrentar la vida. De esta suerte, de cumplirse en forma eficiente con dicha función en la escuela, la salud social de la comunidad podría mejorar sustancialmente transformando muchos problemas sociales evidentemente endémicos, ligados a diversas formas de violencia. Los resultados de tales procesos de preparación moral en la escuela no son conocidos en profundidad.

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 institucional.

### **La gestión y las personas**

La palabra gestión, usada en el sentido de contar con un equipo de gestión totalmente nuevo o que se tiene el mejor gestor, podemos observar que se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y gestionan organizaciones, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión.

Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización, es decir el personal académico que impulsa el proceso de formación de varias generaciones humanas.

Borja Adela y Gaibor José 2007

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable, de una escuela competitiva o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto que en nuestro caso son talentos humanos que ocasionará un gran impacto en la sociedad.

## **La gestión como carrera**

Citemos un ejemplo; José Hernández está ascendiendo rápidamente en nuestra división de mejoramiento de formación de calidad. Ha desempeñado ya tres cargos de dirección y ahora, tras diez años de trabajo, va a ser ascendido a puesto muy importante en la Dirección de estudios. Entonces, José ha recorrido una secuencia de puestos de trabajo en su carrera profesional. Tiene una carrera de gestión muy eficiente lo cual le permite demostrar su capacidad para desenvolverse en este ámbito de la mejor manera posible. Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo:

Para Howard, G. (1995:69-98), sobre la disciplina de gestión opina:

*“Las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”.*

Se está dando la responsabilidad a una sola persona para que sea quien conduzca la institución cumpliendo y haciendo cumplir ciertas disciplinas y alcanzar mejores resultados.

## **Gestión de primera línea**

Los gestores de primera línea coordinan el trabajo de otros los trabajadores que no tienen funciones de gestión. A los que figuran en el nivel de gestión de primera línea suele denominárseles como: directores, supervisores, jefes departamentales o capataces.

El gestor de primera línea puede supervisar el trabajo de los empleados administrativos, de los científicos, de los maestros, de los obreros manuales, de los vendedores, dependiendo de las tareas específicas que se lleven a cabo en subunidad educativa o departamento.

Los gestores de primera línea se hacen responsables del trabajo básico de la institución y están en contacto diario o casi diario con los trabajadores (maestros y empleados). Deben trabajar con sus propios trabajadores y con otros supervisores de primera línea cuando sus tareas están relacionadas con las suyas.

## **El proceso de gestión más calidad**

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión institucional se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr luego de un signo de puntuación organización; la institución especifica cómo se lograrán los resultados planificados, hablar de calidad es totalmente subjetivo. Sin embargo, hay mucho sobre la calidad que puede ser hecho objetivo. Esto requiere descomponer el período genérico de la "calidad" en los aspectos específicos de calidad que son importantes para la organización de quienes lo integran. Entonces se observa cada una de los aspectos individuales y se determina una o más métricas que puedan ser registradas para medir la característica. Por ejemplo, una característica de una solución de calidad podría ser un monto mínimo de errores. Esta característica puede ser medida por los errores contabilizados y los defectos después de que la solución se da y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

### **Planificar,**

La función de planificar representa el inicio de la gestión institucional. Las actividades de planificar determinan los objetivos de una organización y establecen las estrategias adecuadas para su consecución. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación.

Sobre esta función Fernández, M, opina:

*“Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificación. Los gestores, en todos los niveles de la organización, han de planificar. Los gestores perfilan, a través de sus planes, lo que la institución ha de llevar a cabo para lograr el éxito. Por diferentes que sean los enfoques que se dan a los planes, todos sin excepción tienen que ver con el logro de los objetivos de la organización a corto y a largo plazo”.*(1995: 12-18)

Como autores del presente texto proponemos que los objetivos de calidad a corto y a largo plazo figuran entre los de mayor importancia. Si se logran los objetivos de calidad, será más fácil alcanzar otros objetivos relacionados con ella.

En su conjunto, los planes de una institución son los instrumentos primarios para hacer frente a los cambios en su medio ambiente.

Zavala, relaciona el concepto de planificación con estrategias:

*“La estrategia es un concepto multidimensional que proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la institución educativa. Viene a ser como un plan maestro integrador para la organización. La estrategia da origen a los planes que garantizan el cumplimiento de la calidad y de otros objetivos; se orienta al logro de una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores y pretende conseguir el emparejamiento entre el ambiente externo de la institución y sus capacidades internas. Si una institución en competencia mejora su calidad, la estrategia institucional, en tal caso, deberá centrarse en esa fuerza medioambiental”. (1999:33)*

Toda institución debería contar con una estrategia la misma que le sea útil para que demuestre calidad y sea competitiva y con gran ventaja ante otras instituciones.

## **Organizar**

Los autores Fullan, m., y Hargreaves, sobre los gestores opinan:

*“Una vez elaborados la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una institución apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así pues, la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad. La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos y grupos dentro de la institución educativa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Organizar implica, por tanto, la conversión de los planes en acción. La función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la institución educativa pueda funcionar eficazmente como un todo coherente para lograr objetivos de calidad”. (1997:90)*

Aquí prevalece la organización en donde se realiza la planificación y esta determina ciertas actividades a individuos para que la cumplan y así se logren alcanzar ciertos objetivos planteados que conducen a la calidad de la institución educativa.

## **Liderar**

La función de liderar, llamada algunas veces función de dirección o de motivación, supone influir en los miembros de la institución para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Según Deming, “los gestores han de ser los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores”.

La función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados (maestros y personal administrativo) de la institución, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos institucionales, como el del logro de una mejor calidad. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la institución. Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión institucionales a medida que la competitividad global se vaya imponiendo.

## **Controlar**

Un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de institución se ajusta a lo planificado. La función de controlar la gestión requiere tres elementos: primero normas definidas de rendimiento, segundo información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y tercero las normas definidas y acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas.

Es decir, la finalidad del control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de la calidad que planeó seguir.

Las cuatro funciones de gestión han de entenderse en el contexto de la mejora y del mantenimiento de la calidad. Las funciones de gestión se interrelacionan con la calidad y no deberían separarse de ella.

El rendimiento que se logre en una de las funciones dependerá del rendimiento en las demás. Un plan demanda liderazgo, organización y control para que pueda llevarse adecuadamente a la práctica. En el caso de que no incorpore consideraciones adecuadas sobre la calidad no pasará mucho tiempo sin que el fracaso se haga realidad.

### **2.1.4. Competencias propias de la gestión**

Según Senlle, A. (1992: 231-246) “Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de

capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión.”

Lo expuesto, deshace la importancia del desarrollo de capacidades por parte del gestor, para garantizar el éxito en la función. En la institución investigada se notó la falta de capacidad propia de la gestión.

### **Capacidades técnicas**

Las capacidades técnicas se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo.

Los supervisores educativos, los gerentes educativos y los docentes de la enseñanza deben poseer capacidades técnicas para realizar sus labores de gestión educativa. Las capacidades técnicas logran prestigio en el nivel de gestión de primera línea, al resolver los problemas que surgen en la labor diaria.

### **Capacidades analíticas**

Las capacidades analíticas suponen la utilización de enfoques o técnicas científicas como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión.

Las capacidades analíticas, en síntesis, representan la capacidad para identificar factores claves, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

### **Capacidades para la toma de decisiones**

Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia.

La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy definida por su capacidad analítica.



Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

### **Capacidades informáticas**

Los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos.

El conocimiento informático es un factor muy valioso. En un estudio realizado con directores de escuelas más importantes de Estados Unidos, siete cada diez directores hicieron hincapié en las capacidades en el área informática estableciendo que son importantes, muy importantes y esenciales para el progreso de la función directiva.

Los conocimientos de informática son importantes, ya que los ordenadores pueden aumentar sustancialmente la productividad de un directivo. Los ordenadores pueden realizar, en pocos minutos, tareas de análisis financiero, de planificación de recursos humanos, así como tareas en otras áreas que, en caso contrario, tardarían horas, e incluso días, en despacharse.

El ordenador es extraordinariamente útil para la toma de decisiones, ya que los gestores pueden acceder fácilmente y de manera instantánea a una amplia gama de información en forma flexible.

Gracias al software, los gestores pueden manipular los datos y simular situaciones del tipo «qué sucedería si» para analizar el impacto proyectado de diferentes alternativas de decisión.

### **Capacidades conceptuales**

Las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí.

Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo

cambio. Muchos altos ejecutivos combinan las capacidades analíticas con las conceptuales al trazar planes a largo plazo para sus sociedades.

Unas y otras hacen que el ejecutivo pueda mirar hacia el futuro y proyectar de qué manera las acciones prospectivas pueden afectar a su empresa en un plazo de cinco, diez o incluso de veinte años.

Opino que todas estas capacidades son muy importantes para la gestión educativa. Dentro de este plantel investigado se nota que sirve de mucha ayuda para la directora la utilización de las capacidades analíticas ya que le gusta mucho analizar tanto la Ley de Educación, reglamento y otros instrumentos curriculares.

Cuando se observa la práctica directiva en los países de nuestro entorno cultural, uno se sorprende de las diferencias entre sus estilos de dirección y el nuestro. Por regla general, sus directivos acceden a esta función como culminación de un proceso, normalmente largo, de desempeño de responsabilidades en los equipos directivos de los centros.

Álvarez, M. (1999:56) manifiesta: “Lo más normal es que el profesor que desee acceder a la dirección comience a prepararse muy pronto su propio currículo específico de formación en gestión, un currículo que le facilite el acceso a la dirección en un centro que normalmente no es el suyo”.

Por otra parte, se cree pertinente que la dirección en el Ecuador debe darse como en otros países; donde, suele estar bastante bien remunerada; y, por consiguiente, bastante respetada.

El reclutamiento de directivos acostumbra a realizarse mediante oposición nacional como en el caso de Francia o Italia, países de tradición centralista, o mediante selección profesional, en cuyo caso nunca intervienen los profesores.

En ningún país de Europa, a excepción de Portugal, el director proviene del mismo centro que dirige, ni se integra como profesor en el claustro que ha liderado, una vez finalizado su compromiso de gestión.

La dirección escolar en nuestro país tiene un carácter distinto, marcado por la horizontalidad de las relaciones entre cuerpo docente y liderazgo. El director no deja

de ser un docente que desempeña temporalmente funciones directivas de índole más bien burocrática o administrativa.

La diferencia más clara entre un modelo y otro se halla en la concepción profesional o corporativa de la función directiva: nuestro director es considerado como un colega por los compañeros; en cambio, el director que antes hemos descrito ejerce un liderazgo profesional que lo distingue claramente de los profesores a quienes dirige, es decir es un verdadero líder educativo.

## **2.2 Liderazgo Educativo**

### **2.2.1. Concepto**

El líder, en sentido estricto, no puede "enseñar" a otros –sobre todo a formarse culturalmente - como se le podría enseñar a alguien a rellenar un formulario. Con un simple discurso o sermón, rara vez convence a alguien para que cambie sus paradigmas. La destreza de este tipo de líder pedagógico, reside en la capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles rastreros hasta grandes alturas mentales y espirituales. En una sociedad cada vez más cambiante, la educación tiene la imperiosa necesidad de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana.

Por eso resulta imprescindible un cambio de paradigma donde exista un liderazgo educativo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor. Especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos. Esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito. Un verdadero líder educativo es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo.

Considero la importancia del Liderazgo Educativo, pero hace mucha falta a la directora de este plantel ponerlo en práctica porque se nota que no hay liderazgo, en vista de que no es quien toma decisiones.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

El liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo en forma sistemática ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo si no que el grupo lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo.

### **2.2.2. Tipos de liderazgo**

Según Browne, C. G., y Cohn, T (1999. 88-91) los tipos de liderazgo son:

#### **Liderazgo autoritario o autocrático.**

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

#### **Liderazgo permisivo o liberal**

Para Coll, C. (1995:44) El líder no impone nada ni interviene, deja que cada uno actúe bajo su propio criterio. Este estilo será teóricamente el ideal, si a su vez los

componentes del grupo fuesen ideales (responsables, maduros, competentes) y la situación fuese también perfecta (tanto en el grupo como en el entorno).

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

### **Liderazgo democrático o participativo.**

#### **Sus características**

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

Esta división se hace atendiendo a la manera de:

- Determinar los objetivos del grupo.
- Tomar las decisiones en el grupo;
- Tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder,
- Calidad que se consigue en la realización de las tareas;
- Participación que se garantiza a los miembros del grupo;
- Origen y dirección de los flujos de información;
- Forma como se realiza el control;
- Promociones en el interior del grupo.

- Quien reparte sanciones y gratificaciones.

### **El Liderazgo Carismático De House**

La teoría más amplia y elaborada sobre el liderazgo carismático es la propuesta por House, (1977:30). Se basa en proposiciones teóricas de liderazgo, ya que se ciñe a explicar la manera como los líderes carismáticos ejercen su poder personal, su contribución más importante estriba en el hecho de que ayudan a reducir en parte el misterio que rodea al liderazgo carismático identificando:

- Cómo estos líderes se diferencian del resto de la gente (rasgos personales)
- Cómo actúan (patrones de comportamiento).
- Las condiciones bajo las cuales es más probable que se produzca dicho liderazgo variables situacionales.

### **Liderazgo Transformacional**

Algunos teóricos utilizan el término liderazgo transformacional para describir una modalidad inspiradora de la conducta del líder que consiste en modificar las creencias y valores de los seguidores y, en último término, sus conductas.

Bass, B. (1996:7) se refiere a este proceso como el liderazgo que crea “rendimientos más allá de las expectativas”.

Asimismo, Quadracci, L. (1998:22) opina que el “liderazgo inspirador de Larry Quadracci transformó una pequeña imprenta del medio oeste, Quad Graphica, en una compañía nacional altamente rentable”.

El liderazgo transformacional ayuda a constatar que los líderes que transforman las organizaciones son únicos e individualmente diferentes. Como se recordará, los primeros teóricos de los rasgos no tuvieron éxito en su intento de identificar los atributos físicos y los tipos de personalidad que hay que poseer para un liderazgo efectivo.

Sin embargo, la investigación realizada sobre el liderazgo transformacional sostiene la hipótesis de que las cualidades individuales constituyen un elemento clave para la

transformación de una organización. Las compañías de mayor éxito tienen, por lo general, líderes dominantes, osados, que guían, inspiran y crean una visión de futuro

### **El Liderazgo en la función directiva escolar**

Un problema que plantea el concepto de liderazgo en el contexto educativo, radica en que aunque tiene un enorme significado en las ciencias organizativas o administrativas, es difícil trasladarlo a las escuelas de modo significativo.

Hablar de liderazgo educativo, de manera lógica, nos sitúa en la figura de los directivos escolares; sin embargo, en la realidad es algo que no siempre concuerda.

De hecho, existe bastante confusión entre el término directivo y el de líder, principalmente porque no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y porque no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva.

Resulta preocupante la gran cantidad de casos en que el director escolar no constituye ese elemento esencial en la construcción de la organización a la que pertenece, que no es líder posibilitador y dinamizador, condición imprescindible para que se originen y se mantengan procesos de mejora del centro, sino que su función la ejerce en el límite de la conservación de los procesos ya establecidos en la institución, sin prestar importancia al análisis de dichos procesos en cuanto a si se trata o no de la manera efectiva de mejorar la calidad del servicio que presta el centro educativo, o si es lo mejor que su escuela puede proporcionar de acuerdo con sus recursos.

Es conveniente identificar las definiciones que algunos autores proponen acerca de liderazgo: para Lynch, (1999) "el liderazgo es influencia en el comportamiento de personas o grupos, para alcanzar objetivos" ; según Kotter, "es el proceso por el cual sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios" (1996); Hagai, un poco más acorde con Lynch, considera que "El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de

metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo" (1992). Lloyd (1982) menciona que "el liderazgo consiste en obtener lo mejor de la gente, su mejor aplicación, esfuerzo, y su mayor cooperación y lealtad; sin dejar de lado el promover su bienestar y desarrollo personal".

Al hablar de liderazgo, Peter F. Ducker le concede mucha importancia a la delegación de funciones por parte de los líderes eficaces, ya que de no hacerlo, dice, "se ahogarían en trivialidades; no obstante, cree que no deben delegar lo que ellos saben hacer bien, eso que puede generar que cambien las circunstancias".

Las definiciones anteriores nos llevan al mismo fin: el liderazgo lo poseen aquellas personas que dirigen y orientan a otras mediante sus habilidades y conocimientos para que así logren que las personas se dirijan *voluntariamente* al logro de objetivos. El directivo escolar para ser un buen líder necesita de ciertas características imprescindibles para tal fin; entre éstas destacan la visión, el amor a la actividad, el coraje y el valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores, así como la energía.

El liderazgo comienza al surgir una visión: cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá la confusión y el desorden. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente, debe tener la imagen clara de lo que espera que realice o llegue a ser su grupo. Cuando se trabaja con una visión se ven por adelantado los resultados; en este punto resulta destacable la capacidad que tenga el director de involucrar a su personal en la elaboración conjunta del proyecto educativo del centro (pec), ya que éste constituye la herramienta principal en la que se clarifican los objetivos principales de la escuela, y su importancia reside en que se elabore de tal manera que llegue a ser el documento que recopile los compromisos comunes del directivo y del profesorado; es así el parámetro principal del lugar a donde se espera llegar.

El líder debe ser un comunicador por excelencia; será él quien transmitirá la visión a sus compañeros y los estimulará para que venzan las dificultades. Por esta razón,



deben dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión. La habilidad que se precisa para comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda uno de los rasgos más valiosos de un dirigente, ya que es la comunicación el medio para unir y dirigir al grupo.

Es importante que el líder sepa reconocer las grandes oportunidades que en un comienzo existen con la apariencia de problemas insuperables, aunque para esto se requiere cierta disciplina y un carácter especial para no desesperarse, para tratar las torpezas de manera productiva, aprender de los errores a fin de obtener los beneficios esperados.

Otro de los aspectos que hacen identificable a un líder es el entusiasmo; las personas siguen a un dirigente entusiasta. La energía es tanto el esfuerzo vigoroso del poder como la capacidad de actuar o ser activo. El dirigente muestra su energía por medio de la entrega y la persistencia. Éstas requieren energía física, intelectual y emocional para creer y esforzarse en el cumplimiento de una meta en contra de todos los obstáculos.

Si bien el líder educativo debe poseer una serie de rasgos para desempeñar un buen papel como tal, también ejercerá diferentes tipos de liderazgo dependiendo en gran parte de su propio estilo, así como del contexto. Podemos hablar básicamente de dos tipos de liderazgo en los que se pueden englobar los diferentes estilos de la función directiva: pedagógico y transformacional.

A pesar de que el aprendizaje y la enseñanza deben ser el centro de los actos de liderazgo dentro de la escuela, lo que lleva a un tipo de dirección cuyo estilo pasa de ser el "administrador" o el "gestor" a ser el "constructor" de la organización, en la práctica no resulta notablemente visible, ya que en su mayoría los directivos se encuentran más ocupados en tareas administrativas que en las del currículo y la instrucción. En realidad, es poco el tiempo y la energía que dedican a coordinar y

controlar el trabajo de los profesores; casi todas las decisiones significativas en materia curricular y de instrucción son tomadas por los profesores.

Se ha destacado el papel que un liderazgo pedagógico fuerte suele jugar para dirigir el centro como un proyecto colectivo. Esto va a determinar que mejore su calidad tanto en los resultados globales del centro, como en la satisfacción del profesorado y las familias.

Como Bressoux señala (1994: 118), los directores eficaces son líderes pedagógicos, ponen el acento en el aprendizaje de los alumnos, fijan los objetivos, y son optimistas en cuanto a la capacidad de los alumnos y profesores para alcanzarlos. Son muy activos, se sienten responsables de la enseñanza de los alumnos, y observan regularmente a los docentes.

En cuanto al liderazgo pedagógico, en las escuelas de contextos desfavorables el director debe marcar los límites entre escuela y entorno social para crear un clima centrado en el aprendizaje. Por el contrario, en un medio social medio-alto, debe involucrar a las familias en la labor educativa, y favorecer las relaciones entre familia y profesorado.

Considero que la directora de esta institución más bien se inclina a un Liderazgo permisivo o liberal permitiendo que sus compañeros docentes hagan lo que deseen hacer sin tener alguien quien les conduzca en forma positiva dentro de la escuela.

### **El gerente educativo es un líder**

En atención a lo acotado, Rubio, J. (1996:29) al referirse a las dos definiciones, expresa: "Una diferencia evidente es ser gerente y ser líder no coinciden". Ser líder constituye un reto ulterior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

Lo que sí está claro es que el gerente educativo, debe ser un líder. En razón de lo expuesto, estudiosos de la acción gerencial han conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros. Se asume entonces que el líder debe ser una persona que genere con su trabajo, con su ejemplo; conductas

posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los estudiantes para lograr las metas establecidas en la organización.

Esta conceptualización, involucra en primer término a otras personas dada su voluntad de aceptar órdenes y sugerencias del líder, este en el proceso del liderazgo se debe tener con quien compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones, de no ser así el liderazgo del gerente sería irrelevante.

Así también, varios autores aportan rasgos esenciales que un líder debe poseer para realizar una labor efectiva en las organizaciones educativas.

Spigman (1992:30), considera que "la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización".

Otra de las definiciones de liderazgo que son claves en el presente estudio es el de Pérez (1992:30), cuando señala: "El liderazgo es el proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las Relaciones Humanas dentro del campo organizacional".

Para Chiavenato, (1992:31), "el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos". En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas.

El líder educativo debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

En concordancia con lo expresado, se puede acotar que la efectividad de una organización educativa como la Escuela Juan Benigno Vela depende en gran medida de la efectividad del liderazgo formal.

En esta investigación se hace referencia al aspecto liderazgo como tópico central a ser estudiado en función del desempeño técnico – docente – administrativo.

Podemos concluir que el líder educativo; debe fundamentar su accionar en la formación del ser humano en base a dos variables ampliamente reconocidas: la cognoscitiva y la ética en valores y principios morales.

### **Líder Autocrático**

De origen griego, la palabra autocracia significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona.

Las autocracias son: 3. entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas.

La autocracia donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás.

Por ello los líderes autocráticos:

- Determina todas las normas del grupo.
- Dicta las técnicas y pasos de la actividad, uno a la vez, para finalmente incorporar un plan incierto dentro de la organización general del grupo.
- Asigna las tareas a realizar y los compañeros de trabajo.
- Es personal en sus elogios y críticas, se mantiene apartado de participar, excepto al demostrar las técnicas.

### **Líder Democrático**

El vocablo democracia deriva del griego Demos: pueblo y Kratos: retire mayúsculas gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo.

De allí que se defina a la democracia como "la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo".

Sin embargo, en la actualidad, el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política.

López Alejandra 2002.

Por ello los líderes democráticos:

- Alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades.
- Indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes
- Dejan la dirección del trabajo y la elección del trabajador al arbitrio del grupo.
- Es objetivo en sus elogios y críticas y participan en las actividades del grupo, sin hacer demasiado.

“Las pasiones y los caprichos de los deseos nos conducen a una vida sin sentido, nos colocan a la espera de que alguien o algo apague nuestra sed. Lejos de ser libres y poderosos, somos entonces esclavos y dependientes”. Sócrates

Muchas grandes carreras de liderazgo comienzan de manera inadvertida durante cualquier momento de la vida de las personas. Los resultados de las investigaciones psicométricas muestran que la gran mayoría de las veces el impulso de explorar cada quien -por medio de una planificación y desarrollo de carrera- lleva a ascender hasta las máximas jerarquías sociales y organizacionales; esta realidad de progreso puede deberse a una madre altamente ambiciosa que desarrolla a alguno de sus hijos -por lo general es único y favorito- que desea agradarla tanto que no puede dejar de intentarlo, ni siquiera cuando llega a la adultez.

Pareciera ser que el solo hecho de ser hijo único es suficiente para establecer un sentido muy alto de autosuficiencia y la necesidad de logro, lo cual está muy ligado al éxito, estilo que representa la característica fundamental del líder democrático. En términos de esta connotación de liderazgo, el éxito representa una importancia fundamental para las naciones, organizaciones o instituciones durante el tiempo que se ocupa el puesto.

### **Líder Paternalista**

Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes "venden" sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando "lo peligroso de no cumplir con el deber".

"Hacemos que trabajen más y mejor, insinuando, prometiendo, dejando ver posibles premios", medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas.

El mando autoritario absolutista y paternalista tienen criterios comunes: los trabajadores son inferiores, deben obedecer, se les paga para cumplir, los conflictos deben reprimirse, el orden debe imperar por presión o persecución.

Esto encierra una posición existencial negativa respecto a los trabajadores: "Yo estoy bien, los otros están mal", que se traduce en pensar "yo mando, tengo la verdad y los trabajadores deben obedecerme por las buenas o por las malas".

López Alejandra 2002.

No hay autoridad en este establecimiento educativo y por lo tanto sus compañeros profesores no obedecen en su mayoría ya que no tiene confianza por sus compañeros/as, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez.

### **Líder Participativo**

La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen.

Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa,

mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio.

López Alejandra 2002

En parte existe comunicación lo que ha permitido desarrollarse este tipo de líder participativo, ya que si existe diálogo entre los compañeros docentes y directivo permitiendo un agradable clima para que sea participe cualquier actividad que se plantee el directivo, lo cual de esto debería aprovechar este espacio la directora.

### **Líder Autoritario**

El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner tela de juicio sus conocimientos.

La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, y que el jefe (por el solo hecho de serlo) sabe más que ellos y es un ser superior.

Estas imágenes de jefe subordinado no sólo son anticuadas sino que son propias, lamentablemente, de la falta de cultura y preparación de las personas.

López Alejandra 2002.

Según la investigación realizada no, no se refleja un líder autoritario más bien en parte sumisa al qué dirán de si hago mal o hago bien en mi administración.

### **2.2.3. Características de un líder Institucional**

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos súper especializados).

Aunque no todas las elites poseen técnicos. Conocemos al líder institucional, por las siguientes características:

El líder institucional debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer 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 sobre salga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder Institucional, son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### **2.3. Diferencia entre directivo y líder.**

El liderazgo es un fenómeno universal. Sean cuales fueren las circunstancias, cuando dos o más personas se reúnen deben representarse dos roles-líder y adepto-. La naturaleza del liderazgo es estimular y dirigir los esfuerzos de los adeptos para que ejecuten una misión o un complejo de misiones. En la actividad escolar, el rol del profesor implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción con su grupo de alumnos, padres de familia, colegas o con miembros de su comunidad. Allí la importancia de trabajar este concepto con los propios profesores y en los mismos ámbitos escolares. El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven.

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos



conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder.

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha autogestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

## **2.4 Los valores y la educación.**

### **2.4.1 Valoración histórica del origen de los valores**

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.

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.

La palabra Valores conserva el aspecto vulnerable de los objetos familiares del pasado: nadie se atreve a arrojarlos a la bolsa de la basura, pero tampoco nadie sabe qué hacer con ello.

Los Valores constituyen una gama de convicciones que al igual que las actitudes, los valores adquiriendo como resultado de la convivencia con diferentes grupos humanos. Algunos estarán presentes durante toda nuestra vida otros se irán adquiriendo en cada etapa de esta.

### **Actitudes, cualidades**

La actitud es el estado del ánimo que se expresa de una cierta manera.

Definición del Concepto: ¿Qué es una actitud?

Es toda disposición de ánimo manifestada exteriormente y que en algunas ocasiones, influye hasta en la posición del cuerpo o en la expresión de la cara: p.ej. la tristeza, la alegría, etc.

### **Las actitudes pueden ser positivas o negativas.**

Las Actitudes Positivas nos convierten más en personas

Las Actitudes Negativas nos convierten más en individuos.

Los líderes educativos debemos insistir en desarrollar más las actitudes positivas, pero sumadas a estas debemos desarrollar sobre todo las actitudes de gestión, es decir, las actitudes que caracterizan al líder, las mismas que nos llevarán a vivir la integridad como actores educativos. Las cualidades son las características que distinguen y definen a las personas, los seres vivos en general y las cosas.

Cualidades Humanas:

Puntualidad, Amabilidad, Prudencia, Alegría, Comprensión, Sencillez, Paciencia, Disponibilidad, Creatividad, Buena Voluntad, etc.

Cualidades Morales:

Amor a los niños, respeto a la conciencia y a la verdad, testimonio moral en la sociedad, etc.

### **2.4.3 El valor es captado por el sentimiento**

El valor no se percibe por un silogismo deductivo sino de una manera directa por la capacidad de sentir de la persona; decía Pascal, (1976:85) citado por J. Cruz que "Hay un orden del corazón", paralelo al "orden de la razón". Pero no por eso los valores se confunden con el sentimiento que los capta. "Captamos inmediatamente los valores por medio de vivencias emocionales (preferir, postergar). Hartman extrema el distinguir la esfera lógica y la esfera emotiva; ésta última llamada por Ortega y Gasset, (1946:205) estimativa".

### **2.4.5 Jerarquización de los valores**

Hay multitud de valores.

Extensión: Los valores más altos son más duraderos. Vale más un título profesional que un carro.

Divisibilidad: Algo tiene más valor cuando es indivisible, un pan vale el doble que su mitad, pero la mitad de un libro no vale la mitad del libro sino mucho menos.

Fundamentación: El valor que fundamenta a otro vale más. Vale más la vida que la salud.

Profundidad de satisfacción: Satisface más y más profundamente lo que más vale.

Relatividad: Valen más los valores que valen para todos.

Ortega y Gasset, también citado por J. Cruz (1998:56), inspirándose en las investigaciones de Schellery Hartman, propone esta escala de valores que se basa en la jerarquía y la polaridad:

**Útiles:** caro-barato; ordinario-extraordinario.

**Vitales:** noble-vulgar; sano-enfermo; fuerte-débil; vida-muerte.

**Intelectuales:** conocimiento-error; evidente-probable.

**Morales:** bueno-malo; justo-injusto.

**Estéticos:** bello-feo; sublime-ridículo.

**Religiosos:** sagrado-profano; divino-demoníaco

### **Según el campo de acción de las personas**

Estos se lo adquieren a lo largo de la vida todo ser humano sobre todo en la niñez y la adolescencia, a través del hogar, la escuela y la sociedad.

### **Clasificación**

**1.- Valores Humanos.-** En pleno siglo XXI, encontramos a un ser humano con un terrible apego a los valores materiales, los mismos que desintegran al hombre de la familia y de la sociedad, de ahí que es necesario una revolución urgente iniciar con la práctica de valores humanos, para alcanzar un fin común. Los valores humanos se desarrollan en el individuo a través de la escuela reformándose para que sea la familia la encargada de dar prioridad a los adecuados para que sean los encargados de forjar, autenticidad, bondad, agradecimiento, representan a lo humano.

**2.- Valores Personales.-** Son criterios o cualidades que distinguen y adornan a la persona y que la gente estima y aprecia, se los utiliza para juzgar y medir la valía de individuo capacidades como las de proyección, inteligencia, voluntad, comunicación, memoria convertida al ser humano en un ser extraordinario, capaz de superar adversidades, dueño de su propio éxito, la expresión “no puedo” no existe para la persona que verdaderamente se valora, por ello es necesario llegar a la verdadera conquista de los valores y por ende el mejoramiento de actitudes. Existe una amplia escala de valores personales como: libertad, responsabilidad, solidaridad, respeto, autoestima, amistad.

**3.- Valores Morales.-** Son normas que crecen dentro del individuo por convicción propia, no existe reglas que obliguen a llevar un buen comportamiento, pero lo trazan pautas a seguir basándose en aspectos del convivir humano: lealtad, amor, capacidad de aceptación, autonomía, son entre valores que se ajustan al orden moral.

**4.- Valores Éticos.-** Señalan derechos y obligaciones de cada persona con la finalidad de emplearlos ante las diferencias que se dan entre los diversos grupos sociales como: paz, comunicación, honradez, espíritu crítico, capacidad, equidad, sinceridad, lealtad, gratitud, honradez, veracidad, amabilidad, obediencia, solidaridad, cooperación, servicio mutuo, respeto mutuo.

**5.- Valores Sociales.-** No solo dan valía a una colectividad, sino que regulan las relaciones entre miembros que integra la sociedad para ello los seres vivos tenemos inteligencia, con la cual podemos convivir con nuestros semejantes mediante los valores, tolerancia, sinceridad, generosidad, sencillez y fortaleza, son valores que nunca deben faltar en nuestra vida cotidiana.

**6.- Valores en la Familia.-** Los valores no son únicamente tema Educativo, sino se cuenta con la familia, tomando en cuenta que ésta es la primera en desarrollar valores, antes del nacimiento, por ende forman la personalidad del niño en el vientre materno al recibir amor y protección, moldea la vida e imprime el carácter para luego darle confianza, seguridad, respecto, lealtad, pertinencia.

### 3. METODOLOGÍA

La Escuela Juan Benigno Vela fue creada el 20 de Noviembre de 1920, fecha en la que Echeandía se creó como parroquia.

Funcionando en casas particulares y luego en la casa municipal, fue mixta.

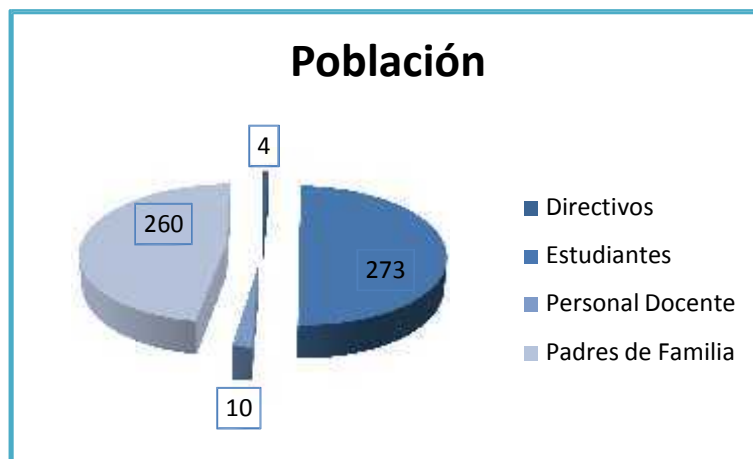
En 1959 se divide en escuela de mujeres y de varones, la de mujeres pasa a funcionar en un terreno donado por la Sra. Margarita Gordillo, su primera construcción fue mixta y muy rústica, por gestiones y a base de mingas bajo la dirección de la Sra. Prof. Bertha Santamaría, se logra mejorar y se adquiere más terreno comprando a los vecinos. Lleva su nombre en honor al ilustre ambateño Dr. Juan Benigno Vela. Hasta la presente fecha lleva 91 años, 8 meses, 10 días funcionando, su modelo pedagógico es el constructivismo, su jornada laboral es matutina.

#### 3.1 Participantes

En esta investigación tomaré a toda la población en estudio a través de un Censo, es decir 273 estudiantes, 10 docentes, 4 directivos, 260 padres de familia.

#### Población

COMUNIDAD EN GENERAL	NÚMERO
Directivos	4
Estudiantes	273
Personal Docente	10
Padres de Familia	260
<b>TOTAL</b>	<b>547</b>



**Muestra:**

COMUNIDAD EN GENERAL	NÚMERO
Directivos	4
Estudiantes	41
Personal Docente	10
Padres de Familia	19
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>

**De los directivos:**



**TABLA 1  
DIRECTIVO POR SEXO**

SEXO	NUMERO	%
Masculino	1	25%
Femenino	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA OBJETIVA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

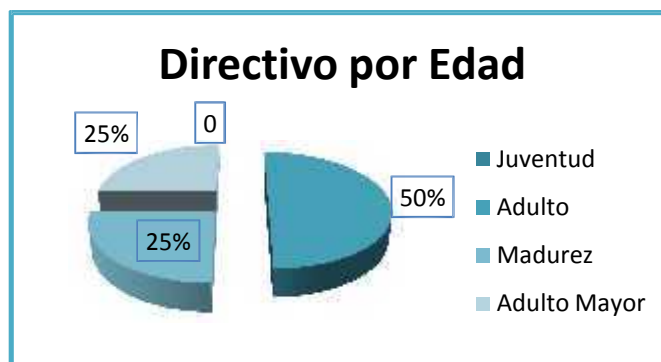


En los directivos son en su mayoría femeninos con un 25% considerando que si han tomado en cuenta a un compañero 75% y que trabajan en forma parcial. No existe discriminación por sexo, sino más bien prefieren el apoyo de uno de sus compañeros para que el trabajo sea mejor cada día.

**TABLA 2**  
**DIRECTIVO POR EDAD**

ETAPAS	RANGO	FRECUENCIA	%
Juventud	25 – 35	0	0
Adulto	36 – 45	2	50%
Madurez	46 – 55	1	25%
Adulto mayor	56 – 65	1	25%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA OBJETIVA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA



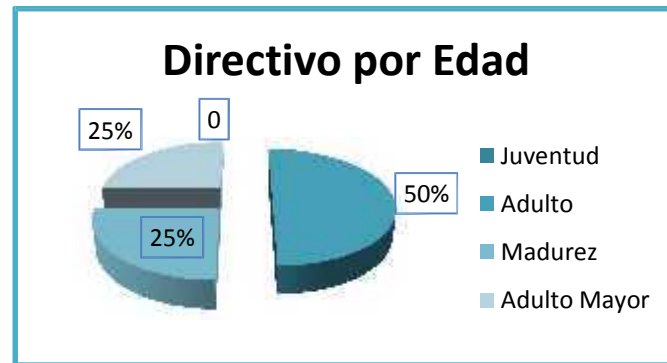
Los directivos tienen una edad que va entre los 25 a los 65 años de edad entendiéndose que es un personal joven y adultos llenos de vitalidad en su mayoría permitiéndoles dar todo de sí para una mejor administración de la institución educativa. Indicándose de la siguiente manera: adulto 36-45 años con un 50%, 46-55 años con un 25%, 56-65 años con un 25%

### De los docentes

**TABLA 3**  
**DOCENTES POR SEXO**

SEXO	NUMERO	%
Masculino	5	35.71%
Femenino	9	64.29%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA OBJETIVA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA



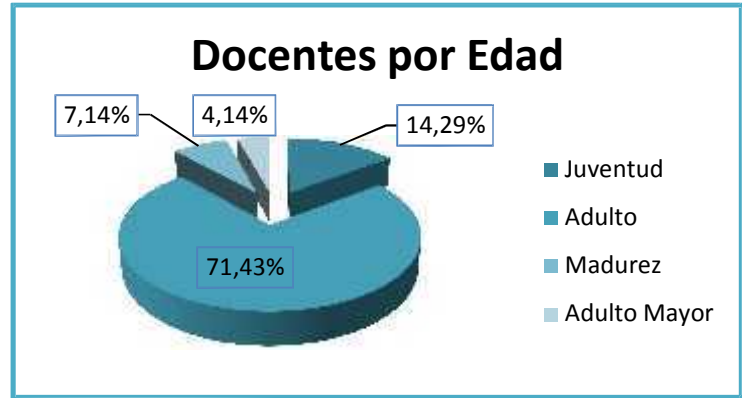
Los docentes por sexo son en su mayoría mujeres el 64.29% % y hombres el 35.71%. Pero no por ello existe discriminación sino más bien se sienten apoyadas en sus compañeros para cualquier trabajo en actividades pedagógicas y extracurriculares. Existe mucho respeto entre compañeros de trabajo, es decir, se practican los valores en su mayoría.

**TABLA 4**  
**DOCENTES POR EDAD**

ETAPAS	RANGO	FRECUENCIA	%
Juventud	25 – 35	2	14.29%
Adulto	36 – 45	10	71.43%
Madurez	46 – 55	1	7.14%
Adulto Mayor	56 – 65	1	7.14%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA OBJETIVA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA





Los docentes tienen una edad que va entre los 25 a los 65 años de edad. Entendiéndose que es un personal joven y adultos llenos de vitalidad en su mayoría permitiéndoles dar todo de sí para una enseñanza favoreciendo a los estudiantes a todos por igual con una enseñanza de calidad y elevando el prestigio institucional con los resultados que se esperan de los aprendizajes recibidos por los docentes. La juventud 25-35 14.29%, adulto 71.43%, madurez 7.14%, adulto mayor 7.14%.

### DIRECTIVOS Y DOCENTES POR TÍTULO PROFESIONAL

TÍTULO	NÚMERO	%
Licenciado en ciencias e la educación	12	85.71%
Bachiller técnico		
Profesora primaria	1	7.14%
Profesora segunda enseñanza	1	7.14%
Tecnólogo educativo		
Bachiller en ciencias de la educación		
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

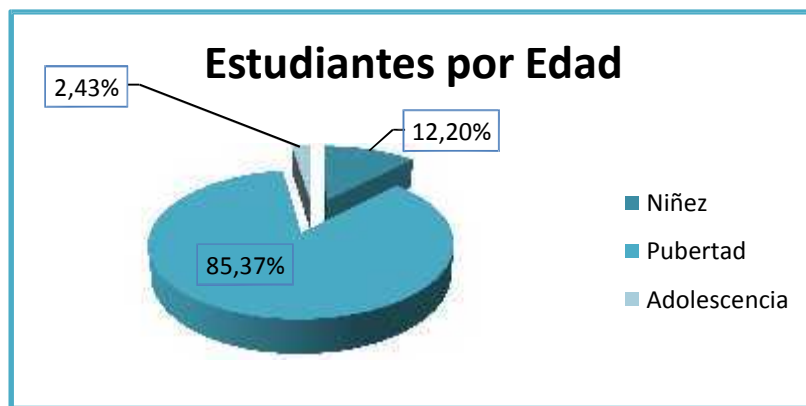


## De los estudiantes

**TABLA 5**  
**ESTUDIANTES POR EDAD**

ETAPAS	RANGO	FRECUENCIA	%
Niñez	4 - 9 años	5	12.20%
Pubertad	10 - 14 Años	35	85.37%
Adolescencia	14 - 21 Años	1	2.43%
<b>TOTAL</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA OBJETIVA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA



La edad de los estudiantes que han sido considerados para la investigación está entre los 9 a 14 años que se encuentran cursando el séptimo año de básica quienes han demostrado al momento de la encuesta una respuesta muy segura a lo que están considerando de acuerdo a lo que ellos mismos han vivido dentro de sus aulas pedagógicas.

**TABLA 6**  
**ESTUDIANTES POR SEXO**

SEXO	NUMERO	%
Masculino	26	63,41%
Femenino	15	36.59%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100(%)</b>

FUENTE: ENCUESTA OBJETIVA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

En esta tabla el sexo de los estudiantes predomina el masculino con 26 ante 15 de sexo femenino y existe un clima de respeto y consideración ante sus compañeras.

De igual forma como entre los docentes existe el respeto en su mayoría los niños también practican uno de los valores importantes como es el la confraternidad y la solidaridad.



### **3.2 Materiales e Instrumentos**

Para la realización de este proyecto utilice los siguientes materiales e instrumentos: Formato de encuestas, cuadernos de apuntes, esferográficos, papel bond, etc., grabadora, diapositivas, hojas sueltas, lápices, textos, foto copiadora, referencia bibliográfica, transportes, cámara fotográficas, teléfonos, internet, aula virtual, otros.

#### **Encuesta**

Se aplicó la encuesta porque facilitó la obtención de la información de cierto número de individuos de una población para proyectar los resultados sobre la población (cualitativa) total, además al aplicar los instrumentos técnicos al grupo seleccionado hubo un poco de resistencia por parte de los encuestados esto dificultaba la obtención de la información confiable. Ver anexos.

#### **Entrevista**

Se aplicó la entrevista con el fin de obtener información acerca de su conducta o experiencia a los cuales ha estado expuesta. Al aplicar los instrumentos técnicos su representante facilito la información con amabilidad.

## **Observación**

Mediante esta técnica se procedió aplicarla directamente en el lugar de los hechos de donde se pudo extraer la información veraz y confiable de los actores del proceso e investigación, luego se dio una argumentación valorativa de la problemática institucional.

### **3.3 Método y procedimiento**

La investigación es descriptiva porque se detalló cómo se va aplicar un cuestionario a los directivos, padres de familia, docentes, estudiantes para detectar cómo el problema de la falta de gestión, liderazgo y valores influye en el rendimiento académico de los niños y niñas del séptimo Año de Educación Básica de la Escuela “Juan Benigno Vela”. Una vez recabada la información, se organizó en un conjunto coherente, para proceder posteriormente a su análisis.

Los procedimientos que se realizaron en el siguiente trabajo de grado fueron: Se solicitó autorización a la Directora del Centro Educativo para realizar la investigación, luego se aplicó los instrumentos de Gestión Institucional para realizar el análisis respectivo, así se logró definir la muestra definitiva para la aplicación de los instrumentos, posteriormente se continuó con la construcción del marco teórico definitivo, la elaboración del diagnóstico, aplicación de los instrumentos y toma de datos, procesamiento de datos, análisis y discusión de los resultados, elaboración de conclusiones y recomendaciones y por último el control del proceso de investigación se lo llevo por medio de registro, informe, evaluación y otros indicadores a evaluar la problemática. Sobre esta base estos aspectos se procedieron a la elaboración de la propuesta de mejora.

### **Método Analítico – Sintético**

Tienen la finalidad fundamental de examinar en profundidad las características internas del objeto o fenómeno que se estudia para lograrse este propósito, se necesita definir y describir adecuadamente los problemas que van a ser analizados. Este método se aplicó en el análisis e interpretación de resultados que se registran en la discusión del presente trabajo.

**Método Inductivo-Deductivo**

Este método se aplicó para el análisis y selección para el trabajo ya que se lo realizó de lo particular a lo general. Teniendo así que deducir más allá de lo evidente. La generalización de los eventos es un proceso que sirve de estructura a todas las ciencias experimentales y posteriormente se realizan investigaciones y Deducción: Es un tipo de razonamiento que nos lleva de lo general a lo particular. De los conceptos generales de la teoría con el caso particular del centro escolar investigado.

**Método Estadístico**

Apliqué el método cuantitativo que permite realizar el análisis de los datos para transformarlos en información y de allí extraer resultados, conclusiones y recomendaciones. Permite ordenar los datos.

## 4. RESULTADOS

Se efectuó un diagnóstico situacional, para conocer el nivel de gestión, liderazgo y valores que existe en los estudiantes del séptimo Año de Educación Básica del Centro de Educación Básica “Juan Benigno Vela”, la aplicación de una entrevista y encuesta a la directora 1, encuesta a 3 directivos, se tomó una muestra de maestros, estudiantes y padres de familia, 10 docentes, 41 estudiantes y 19 padres de familia, cuya orientación está dirigida a determinar cómo se promueve a desarrollar la gestión, liderazgo y valores desde la autoridad y desde las aulas con los maestros de esta institución educativa.

### 4.1 DIAGNÓSTICO

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

##### 4.1.1.1 El Manual de Organización

El Manual de Organización contiene información relativa a los antecedentes de la institución, su base legal, misión, visión, atribuciones y organigramas, así como las funciones de los órganos administrativos y un glosario de términos técnicos-administrativos para facilitar su comprensión. Este manual está dirigido a todos los servidores públicos de la institución que deseen conocer el funcionamiento organizacional de esta Dependencia, pero primordialmente al personal de nuevo ingreso, como un medio de integración y orientación para facilitarle su incorporación a las distintas funciones operacionales que ejecutará; en esta institución no existe este manual de organizaciones, con las investigaciones realizadas, se tiene previsto incrementarlo para los próximos períodos educativos.

##### 4.1.1.2. El código de Ética.

Los códigos de ética permiten a las empresas incorporar e implementar a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal, dentro de la vida diaria de una organización.

El código de ética en una empresa, debe surgir como una parte integral de la cultura organizacional. Esta cultura organizacional determina los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la empresa, los cuales se ven reflejados

en la forma en que sus directores, gerentes o administradores la conducen, y cómo los colaboradores se desempeñan en la misma.

El código de ética es un documento que recoge todos los elementos anteriormente enunciados y que permite a la organización contar con lineamientos claros que establecen pautas de conducta que deben respetarse tanto por los directivos y/o dueños, como por los colaboradores de una empresa en sus acciones diarias. Los códigos de ética pueden nacer en la empresa por diversas formas: ya sea porque las casas matrices de una empresa multinacional responden a estándares internacionales y envían a sus subsidiarias un código pre-establecido; o por que la idea nazca de un departamento o de la dirección ejecutiva a lo interno de la empresa. No importan el origen de su proveniencia, los códigos de ética empresarial deben nacer con el respaldo de las altas autoridades. Hoy, empresas, organismos internacionales e incluso gobiernos han elaborado códigos de ética porque les garantiza productividad, sostenibilidad y respuesta a compromisos legales y tratados internacionales ratificados por las naciones, tales como la Convención Interamericana contra la Corrupción, a compromisos éticos que trascienden la normativa legal.

Poseen el código de ética pero no se lo aplica porque se lo desconoce.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico.**

##### **Análisis.**

El Plan Estratégico Institucional del centro educativo Juan Benigno Vela del cantón Echeandía provincia Bolívar, para el período 2010-2014, ha sido elaborado en los talleres de trabajo realizados con cada una de las áreas y/o unidades involucradas en el proceso.

A tomado como referencia el proceso participativo con los involucrados institucionales de la sociedad civil, padres de familia y actores claves para el desarrollo de los diversos espacios y reuniones de trabajo han revisado la visión, líneas estratégicas y la misión institucional de la escuela, siendo estos, la base para el planteamiento de los objetivos, programas y proyectos a ejecutarse dentro del horizonte 2010-2014.

El documento está desarrollado en los siguientes capítulos: presentación, generalidades, actualización del diagnóstico de la escuela, objetivos, estrategias de

cambio, visión y misión institucional, objetivos de la educación básica, metas, estrategias institucionales, políticas. Por su contenido voluminoso se ha hecho un extracto del documento el mismo que lo encantará de manera completa en apéndices.

#### 4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

Ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; la despolitización de la misma; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia.

Esto se ha cumplido en un mayor porcentaje en sus actividades planteadas dentro de la Institución.

**Directora:**

Lic. Matilde Carrasco

**Dirección:**

Abdón Calderón y Simón Bolívar

**Componente de gestión**

**PLAN OPERATIVO ANUAL (P.O.A) 2011-2012**

**Objetivo General:**

Al finalizar el año lectivo el centro educativo "Juan Benigno Vela" con su incremento de computadoras y construcción.

problemas	Obj. Específicos	Actividades	Presupuest o	Fecha	
				Inicio	Termina
Falta de computadoras	Gestionar ante la dirección de educación el incremento de maestro/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> <li>• Comisiones</li> <li>• Solicitudes al consejo cantonal y provincial.</li> </ul>	\$ 50.00 El que disponga el organismo que le solicitamos.	14/04/2011	16/01/2012
Construcción	La	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> </ul>	\$ 1.500	25/05/2011	15/01/2012



del laboratorio de computación.	construcción del laboratorio de computación .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones</li> <li>• Solicitudes al consejo cantonal y provincial.</li> </ul>	El que disponga el organismo que le solicitamos.		
---------------------------------	---	---	--	--	--

### Plan de Acción del Comité Central de Padres de Familia.

problemas	Obj. Específicos	Actividades	Presupuesto	Fecha	
				Inicio	Termina
Poca participación de los padres de familia en los actos sociales, cívicos y deportivos.	Logar la participación mancomunada de todos los padres de familia de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> <li>• Charlas de motivación.</li> </ul>	Humanos	16/03/2011	19/12/2012
Fala de cumplimiento en las dignidades dentro del Comité central de Padres de Familia.	Impulsar el desarrollo creativo, social de los miembros de la Directiva Central.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> <li>• Charlas de motivación.</li> </ul>	Humanos	16/03/2011	20/12/2012

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

##### **Análisis**

Las nuevas políticas educativas que se han venido aplicando como hitos principales en la Universidad Técnica Particular de Loja, por medio de la maestrante su finalidad es descubrir el compromiso de participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa sobre la base del conocimiento de la realidad institucional y en su entorno; de donde se ha identificado las necesidades, problemas del centro educativo “Juan Benigno Vela” del cantón Echeandía de la provincia Bolívar.

En el diagnóstico realizado se localizó los siguientes problemas en el aula: comprensión Lectora, Razonamiento Matemático, Fluidez Verbal, Caligrafía, Redacción, Ortografía, Indisciplina, Incumplimiento de tareas, Atraso, recursos Didácticos, Baterías Sanitarias, Agua Entubada, Liderazgo, Parasitosis poca importancia al aprendizaje, Mobiliario Destruído, Exclusión el guardián, desconocimientos de estrategias metodológicas, falta de control policial, bomba de agua, techo en mal estado. Mobiliario Destruído, Exclusión del guardián, desconocimiento de estrategias metodológicas, falta de Control Policial, Bomba de agua. Techo en mal estado, falta de laboratorio de cómputo, deserción escolar, incumplimiento del rol de los padres de familia, deterioro de la calidad de educación. Crisis en la toma de decisiones, etc. Esta problemática se refleja con mayor crudeza al interior de la escuela con la pérdida de la calidad educativa.

Es una respuesta vivencial de la institución escolar a las demandas de la sociedad que compromete prácticas y estrategias organizativas más democráticas, autónomas y participativas de manera que se implante la verdadera gestión, liderazgo y valores. En conclusión los miembros de la comunidad educativa cuentan con los instrumentos de proyecto educativo institucional. Por su contenido voluminoso lo podrá encontrar en apéndices.

#### **4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.**

##### **Análisis**

El plantel en estudio luego de la indagación realizada observo que si dispone del reglamento interno documento técnico, que se sostiene en normar las acciones de los actores educativos de la institución mediante la organización escolar, junta

general de profesores, consejo técnico, de los profesores, de las matriculas, de la admisión de los alumnos, de la disciplina y asistencia, del abanderado, y juramento, evaluación, de la fiesta excursión, del uniforme y desfile, de las comisiones, de los padres de familia, del tesorero, de los profesores contratados, del auxiliar de servicio su propósito es fiscalizar la Gestión Técnico Pedagógico y Administrativa para que no se tenga duplicidad de funciones y/o interferencias.

En este documento se hallan establecidas Normas Básicas de Organización, Funcionamiento y Control del Centro Educativo “Juan Benigno Vela”, en sus aspectos educacionales así como las funciones generales y específicas: Académico, Administrativo, financiero, Laboral e institucional, de esta manera a respondido a los objetivos y fines de la Política del Sistema Educativo Nacional de descentralización. Su finalidad está asentada en normar las acciones de la organización, planificación y ejecución, considerando que la institución ha centrado sus unciones en el desempeño y dirección del aspecto Técnico Pedagógico, por lo que en concordancia de las Nuevas Corrientes Pedagógicas es necesario organizar y optimizar el servicio educativo en los niveles inicial, Educación Básica general por su contenido extenso se halla ubicado en el apéndice de este proyecto.

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

##### **4.1.2.1 Misión y visión.**

###### **Visión**

La visión de la escuela es:

“Ser la institución que promueva, fomente, difunda y posicione la ciencia, la tecnología y la innovación para el desarrollo económico y social sostenible de la comunidad educativa, contribuyendo así, al mejoramiento de la calidad y la calidez de vida y bienestar de la sociedad ecuatoriana.”

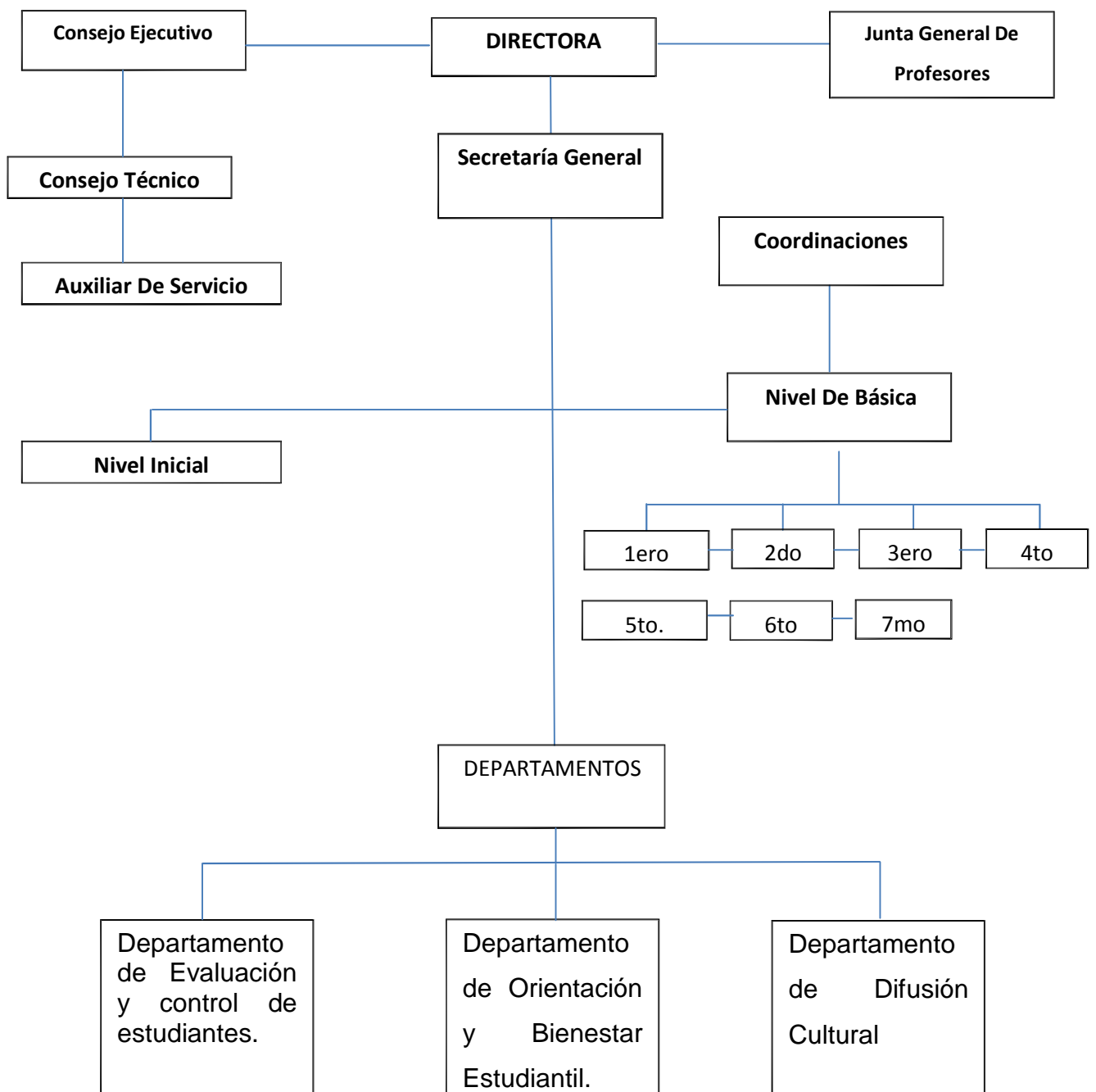
###### **Misión**

La misión de la escuela “Juan Benigno Vela”, se plantea lo que la institución hace ser, a quién sirve y cómo lo hace, suministra una unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales locales y transitorias, fomenta un sentimiento de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de actores sociales,

consolida valores más allá del tiempo y los grupos de interés, afirma los compromisos de la organización con acciones que responden a las demandas esenciales de las personas vinculadas a la institución educativa.

#### 4.1.2.2. El Organigrama.

#### ORGANIGRAMA



#### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Funciones por áreas  
Estructura Organizativa

##### **Dirección**

La Directora de la escuela es una educadora con 40 años de experiencia en el magisterio y 20 años de directora.

##### **Secretaría**

Se encuentra cumpliendo la funcionaria joven a contrato.

##### **Coordinaciones**

Inicial, Básica de 1, Básica de 2, Básica de 3, Básica de 4, Básica de 5, Básica de 6, Básica de 7

##### **Departamentos:**

En la estructura organizativa de la escuela "Juan Benigno Vela". Los departamentos son los siguientes:

##### **Departamento de Evaluación y Control de Estudiantes:**

En este se administra y coordina los planes y programas de los estudios que ofrece la Institución.

Además se efectúa el proceso de evaluación de los estudiantes y el personal docente de la Institución. Este departamento lo dirige una docente de experiencia y graduada en un Instituto Pedagógico.

##### **Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE)**

Se realiza diversas actividades administrativas, asistenciales y de apoyo académico. Promueve el desarrollo integral de la personalidad de los alumnos; es decir, dando asistencia individual y colectiva.

Este departamento está a cargo de un compañero docente con perfil de abogado próximamente.

##### **Departamento de Difusión Cultural**

Lleva adelante los programas de difusión, planifica las relaciones con Instituciones, con los medios (comunicación, etc) y con organismos internos. Además desarrolla las actividades culturales y deportivas.

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

El estudio, tiene como propósito analizar las diferencias de las áreas y dimensiones del clima social escolar en función al grado de aceptación, rechazo y aislamiento

alcanzando al interior del aula en los alumnos de Educación Básica del centro educativo “Juan Benigno Vela” de la ciudad de Echeandía, es un trabajo denominado descriptivo – comparativo, ya que intenta demostrar las diferencias significativas existentes en los diversos grupos, considerando como variables independientes la interacción social y la Dependencia y el clima escolar del aula. Para cumplir con los objetivos, se procedió primeramente a formar los grupos de acuerdo a los niveles de Aceptación, rechazo y aislamiento, empleando para ello la técnica SOCIOMÉTRICA para luego compararlos a través de la escala del Clima Social Escolar de R.H. se consideró dentro de la población a todos los alumnos del primero al séptimo año de educación básica del centro educativo “Juan Benigno Vela” fijada con un margen de error de 0.5 y un nivel de confianza de 0.95%, utilizando la fórmula de COCHRAN.

En este sentido, asumimos que la existencia del conflicto es algo inherente a la condición humana, de tal modo que no podemos entender por convivencia pacífica la ausencia total del mismo, sino su resolución constructiva y no violenta. La comunidad educativa debe, pues, concebir la buena convivencia escolar como un proceso, creativo y respetuoso con todos/as de resolución de los conflictos, tanto previniendo su aparición como evitando su aumento cuando se haya producido.

José Luis González García. (2006).

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

La institución se sujetará a lo fines y objetivos específicos o razón de ser del establecimiento en la sociedad. Examinara las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de valores, evaluación, entre otras. Además está determinada por el modelo constructivista, que se basa en la teoría cognitiva, que parte de los conocimientos previos del alumno, resultantes de sus vivencias y experiencias, con la guía del profesor, para alcanzar la construcción y reconstrucción de los conocimientos. La evaluación como actividad implícita en el proceso de enseñanza – aprendizaje, será participativa y orientadora a fin de obtener alguna información que debidamente interpretada permita tomar decisiones oportunas para mejorar los procesos.

#### 4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

En este aspecto el establecimiento gozará de una dimensión Organizativa, interna de la entidad educativa así comprendiendo sus subsistemas, tales como: Consejo Asesor, equipo de docentes directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamento administrativos; departamentos de asignaturas; centros de alumnos; comisiones, etc. Donde se dará la interrelación entre todos estos subsistemas en términos de su operatividad. Constituyéndose en el soporte de las otras dimensiones y las articulaciones entre sí.

#### 4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

El plantel dispondrá del área Administrativa – financiera, la que se encargara de la distribución del tiempo y del espacio del centro; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros en los que se reflejen los valores.

#### 4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

El centro educativo admitirá la participación comunitaria con los padres de familia y apoderados de los alumnos, los criterios de selección, así como las relaciones que se establezcan con las organizaciones sociales, culturales, u otras del entorno, siempre sobresaliendo los valores.

#### 4.1.3. Análisis FODA.

##### 4.1.3.4. Fortalezas y oportunidades

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>GESTIÓN</b>	<b>GESTIÓN</b>
* Infraestructura propia	* Apoyo de organismo gubernamentales y no gubernamentales: Consejo Provincial - DINSE - Gobierno Autónomo - ONGs.
* Buena ubicación geográfica	
*Dispone de servicios básicos	
* Laboratorio de computación	* Acogida de becas a los estudiantes ME.
* Laboratorio de Ciencias Naturales	
<b>LIDERAZGO</b>	<b>LIDERAZGO</b>
* Autoridades predispuestas a la	* Curso taller a docentes de la Institución

administración y autogestión.	por parte del Ministerio de educación.
* Padres de familia asisten a reuniones.	
* Docentes predispuestos a mejorar su formación y cambio.	* Apoyo de Ministerio de Salud.
* Población estudiantil motivada	(Brigadas médicas)
	*Participación de la comunidad.
<b>VALORES</b>	<b>VALORES</b>
* Actores educativos apoyaron en la investigación.	* Responsabilidad
	* Honestidad

#### 4.1.3.5. Debilidades y Amenazas

GESTIÓN	GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de equipos tecnológicos (computadora portátil, infocus, amplificador de sonido, cámara fotográfica, ventiladores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desnutrición y parásitos infantil</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de mobiliario (pupitres, escritorios, archivadores, anaqueles, estantes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apoyo de las instituciones para equipar el plantel.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se dispone de movilización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitado espacios en la administración de la Dirección.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de juegos metálicos recreativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de decisión, compromiso y organización de sus actores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasez de material didáctico</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasez de aulas pedagógicas</li> <li>Desconocimientos de nuevas técnicas de aprendizaje activo.</li> </ul>	
LIDERAZGO	LIDERAZGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de Liderazgo en la Directora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal docente no cumple con la elaboración de instrumentos curriculares.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasa población estudiantil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de orientación y control de los padres a hijos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impuntualidad e inasistencia del alumnado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deserción de alumnos por fugas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca integración de padres de familia y moradores de la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migración de padres de familia</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de docente en psicología</li> <li>• Falta de orientadora vocacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones educativas con mejores ofertas de servicio.</li> </ul>
<b>VALORES</b>	<b>VALORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de ética profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que desinforman, dañan la imagen del plantel.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egoísmo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado número de alumnos cuyos hogares no están bien organizados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas prácticas de normas de aseo y disciplina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de televisión indiscriminados al alcance de los niño/as.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta cartelera para el informativo y periódico mural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficientes fuentes de trabajo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia delincinencial</li> </ul>

Este análisis basado en la gestión, liderazgo y valores se lo ha considerado a los entornos político, económico, social y tecnológico de Plantel permite demostrar en un análisis interno, cuales son las fortalezas y debilidades. En este estudio se ha tratado de detectar que componentes son más competitivos y suponen una ventaja. Igualmente se estudió los puntos débiles, las carencias de capacitación, las áreas o recursos en los que son menos competitivos.

En esta institución no se ha podido alcanzar los mecanismos de los instrumentos, además poseen el POA, el manual de organización que deberían ser los fuertes de la gestión.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS

### 4.2.1 De los directivos

**Tabla 7**  
**Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.**

Forma de organización	F	%
a.- El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	25%
b.- Coordinadores de área		
c.- Por grupos de trabajo	3	75%
d.- Trabajan individualmente		
e.- No contestan		
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Comparando la forma de organización de los equipos de trabajo del centro en estudio, se observa que en un 25% organiza las tareas la directora; mientras que el 75% expresan son los grupos de trabajos, a lo que mi criterio valorativo es que la directora no funciona como líder ya que los grupos de trabajos son los que sobresalen.

**Tabla 8**  
**Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.**

Aspectos	f	%
a.- El número de miembros de la institución	1	25%
b.- Los resultados obtenidos en la institución	0	
c.- Valor y tiempo empleados en la institución	3	75%
d.- Otros		
e.- No contestan		
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Examinando los resultados explican que, para medir el tamaño de la organización la directora toma en cuenta el valor y el tiempo empleado en un 75% mientras que sus miembros consideran un 25%, mi criterio operativo es que los directivos deberían incluir el número de miembros, resultados y tiempo para medir el tamaño de su

organización y así poder trabajar de mejor manera ayudando en la gestión la directora para el prestigio y desarrollo de la Institución Educativa.

**Tabla 9**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a.- Sí</b>	1	25%
<b>b.- No</b>	3	75%
<b>TOTAL</b>	4	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Estudiando este ítem se comenta que los directivos en un 75% expresan que no se encuentran escritos las tareas en documentos técnicos a diferencia que el 25% dicen que sí; de donde mi criterio valorativo es que las tareas si se hallan escritas pero no las aplican.

**Tabla 10**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>A.- sí</b>	3	75%
<b>B.- no</b>	1	25%
<b>Total</b>	4	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Explorando esta pregunta se comprueba que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones lo lleva el consejo directivo en un 75% mientras que la directora lo representa un 25% a lo que juzgo como investigadora que la directora no está comprometida con la institución.

**Tabla 11**  
**Delegación de la toma de decisiones**  
**Para resolver conflictos.**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a.- Sí	3	75%
b.- No	1	25%
<b>TOTAL</b>	4	100%

**FUENTE:** ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS  
**ELABORACIÓN:** CARMEN REA

Investigando esta interrogante, se explica que para la resolución de los conflictos, los directivos delegan al grupo de colaboradores en un 75% a diferencia que el 25% explican que ellos lo asumen; mi puntuación como investigadora es que sus directivos deben comprometerse y dar soluciones a los conflictos en el menor tiempo posible para sus involucrados.

**Tabla 12**  
**La administración y liderazgo del centro educativo promueve**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica						
B	El desarrollo profesional de los docentes						
C	La capacitación continua de los docentes	1	25				
D	Trabajo en equipo			1	25		
E	Vivencia de valores institucionales y personales			1	25		
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas						
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión					1	25

**FUENTE:** ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS  
**ELABORACIÓN:** CARMEN REA

Razonando sobre esta pregunta se ha examinado que los directivos delegan autoridad a los grupos de decisión los mismos que nunca actúan, como se puede observar en el cuadro es decir en 25% a diferencia que el 50% opina que si lo cumplen, y el 25% la delegación de autoridad a los grupos de decisión de donde juzgo que la administración y el liderazgo deben trabajarse en equipo con el sano propósito de llevar a la institución. La capacitación continúa de los docentes, trabajo en equipo es notorio aquí en este centro educativo lo que le permite a cada docente ser también un líder dentro de la educación.

**TABLA 13**  
**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Son innatas					3	75
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo						
C	Se adquieren a partir de la experiencia.			1	25		
D	Se desarrollan con estudios en gerencia						
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión						

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Profundizando en esta pregunta observo que los directivos nunca han valorado las habilidades de liderazgo institucional en un 75% a pesar de que el 25% afirman que dichas habilidades se adquieren de las experiencias, a lo que estimo de los líderes educativos deben empezar investigando, estudiando habilidades de liderazgo.

Tabla 14

## 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	75
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.			1	25		

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Comprendiendo este ítem en los directivos no han considerado la disminución del número de estudiantes por aula para el mejoramiento, desempeño y progreso de la institución según lo expresa el cuadro en un 75% y el 25% explican que si han considerado esto, por lo que juzgo que los directivos deberían mejorar el desempeño y progreso de la institución en Estado.

TABLA 15

## ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	1	20				
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)						
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)						
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)					4	80
E	Otros (¿cuáles?)						

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Indagando esta pregunta los directivos tienen documentos escritos que conllevan a un trabajo integral (consejo escolar) se puede observar en un 80% su desorganización, pero afirman en un 20% que si sostienen estos órganos escritos por lo que estimo que debería a sus directivos se los sensibilice y se les capacite sobre los diferentes órganos escritos de una institución organizada.

**Tabla 16**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo a la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos						
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo					3	75
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			1	25		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos						

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Explorando este ítem el nunca con el 75% mientras que el 25% a veces; es decir que se le ha representado que el equipo didáctico debería tratar los conflictos, seguir establecer medidas para llevar a éxito su plantel.

**Tabla 17**

**Los departamentos didácticos y sus acciones**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		F	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia				
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			1	25
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	3	75		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología				

**FUENTE:** ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS  
**ELABORACIÓN:** CARMEN REA

Analizando esta pregunta encuentro que en un 75% los departamentos didácticos no programan las asignaturas, a diferencia que el 25% argumenta que mantienen actualizada su metodología; mi criterio valorativo es que los departamentos deberían organizarse y ofrecer una información con amplia y confiable sobre su accionar. Es notorio el trabajo en este departamento gracias a la colaboración de sus docentes que hacen que sea positiva la colaboración en el aula.

**TABLA 18**  
**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	Si		No	
		F	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	1	25	3	75

**FUENTE:** ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS  
**ELABORACIÓN:** CARMEN REA

De la población investigada que la institución no hay gestión pedagógica según el cuadro consta el 75% pero el 25% afirma que si hay gestión; a lo que mi apreciación es que los directivos se los capaciten en gestión pedagógica. Es lamentable que determinen que no hay gestión pedagógica lo cual se hizo notorio en la investigación que he venido realizando por la falta de liderazgo, aplicación de valores.



**TABLA 19**  
**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	ACCIONES	Si		No	
		F	%	f	%
A	Reingeniería de procesos			1	25
B	Plan estratégico	1	25		
C	Plan operativo anual	1	25		
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes			1	25

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

En la institución educativa a través de sus directivos según se podría ver en el cuadro, resalta el 50% pero otros 50% expresan que si lo han aplicado a su manera. Como investigadora estimo que se debería a los directivos Institucionales o gerentes, capacitadores sobre el proceso de la reingeniería institucional para de esta manera poder enrumbarse al cambio de servicios con calidad y calidez.

#### 4.2.2 De los Profesores

**TABLA 20**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	1	6.67				
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.						
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se						



de los docentes y estudiantes.								%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.			24	25%				
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.			24	25%				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.						24	25%	
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. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.								
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.								
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo								

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Estudiando esta pregunta puedo interpretar que las autoridades se dedican más a hablar que a escuchar a sus estudiantes según se puede observar en el cuadro gráfico estadístico; a lo que critico que el docente de la escuela nueva debe atender, escuchar, prestar mayor atención a los estudiantes ya que el autor principal de este nuevo modelo constructivista es el estudiante.

#### 4.2.4 De Los Padres de Familia

**Tabla 22**  
**Las autoridades hablan más que escuchan a**  
**Los problemas de los estudiantes**

<b>Atención (Escala)</b>	<b>Nº. Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	8	42 %
A veces	7	37 %
Nunca	4	21%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Explorando este título los Padres de Familia expresan que las autoridades se han dedicado siempre hablar, hablar, que prestan atención o escuchar a sus estudiantes; así apreciación es que las autoridades en vez de estar habla que habla deben actuar con el ejemplo y dar soluciones a los problemas y necesidades que tienen sus involucrados.

**Tabla 23**

**El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.**

<b>Atención (Escala)</b>	<b>Nº. Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	4	21 %
A veces	11	58 %
Nunca	4	21%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Estudiando esta pregunta los padres opinan que los docentes a veces orientan a la realización de tareas en el ambiente escolar. A lo que estimo que los docentes deben emprender ese liderazgo conductual en sus estudiantes de manera que la enseñanza y aprendizaje sea activo, Constructivista de nuevos conocimientos.

**Tabla 24**

**Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.**

<b>Atención (Escala)</b>	<b>Nº. Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	2	11 %
A veces	6	31 %
Nunca	11	58 %
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Analizando esta pregunta, los padres de familia señalan que los docentes nunca inician las clases con frases de motivación; a lo que critico todo inicio de clases en la jornada diaria debe existir y efectuarse la motivación, de manera que permita aflorar las experiencias concretas que traen los estudiantes. Todo esto se ha visto en la investigación que se ha realizado.

**Tabla 25**

**Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.**

<b>Atención (Escala)</b>	<b>Nº. Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	4	21 %
A veces	11	58 %
Nunca	4	21%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Analizando este título, los padres de familia opinan que los docentes a veces se apoyan de métodos de enseñanza-aprendizaje y tratan de innovar la clase hora, de donde se estima que para el inicio de la clase el docente debe apoyarse de métodos activos que propongan cambios e innovaciones pedagógicas y didácticas.

**Tabla 26**

**En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión**

<b>Atención (Escala)</b>	<b>Nº. Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	8	42 %
A veces	10	53 %

Nunca	1	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Interpretando este título, los padres expresan que los docentes a veces dan oportunidades a sus hijos para que manifiesten sus opiniones; a lo que critico como docente y según la escuela cognitiva, enfoca que el eje principal de este proceso es el estudiante, por lo tanto se le debe permitir actuar y acoger su opinión, de modo que así construya el nuevo proceso de información formulando un nuevo conocimiento.

**Tabla 27**

**El profesor es quien decide que se hace en la clase**

<b>Atención (Escala)</b>	<b>Nº. Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	9	47 %
A veces	7	37 %
Nunca	3	16%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Profundizándonos en esta pregunta, los padres aseguran que siempre el profesor es quien decide que se va a hacer en la hora de clase, desconoce la escuela activa a lo que estima como investigador que los padres deberían pedir información sobre el proceso actual de enseñanza a fin de conjugar criterios valorativos quienes son los que verdaderamente inician, deciden, aprenden.

**Tabla 28**

**Se realizan trabajos en grupos con instrucciones claras y participación del docente.**

<b>Atención (Escala)</b>	<b>Nº. Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	4	21 %
A veces	11	58 %

Nunca	4	21%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Considerando esta pregunta, los representantes afirman que a veces los docentes realizan trabajos en grupos de donde mi apreciación es que los representantes deberían relacionarse con la institución con un solo propósito de verificar, conocer el proceso de enseñanza y aprendizaje, de trabajos en grupos a fin de que quede claro la participación del docente y estudiante.

**Tabla 29**

**Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.**

Atención (Escala)	Nº. Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	4	21 %
A veces	4	21 %
Nunca	11	58%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Los padres de familia reafirman que no se sienten comprometidos en la gestión y liderazgo con las autoridades del plantel; a lo que estimo que no existe una comunicación activa y empoderamiento del proceso educativo por parte de los agentes educativos.

**Tabla 30**

**La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.**

Atención (Escala)	Nº. Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	7	37 %
A veces	10	52 %
Nunca	2	11%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA  
ELABORACIÓN: CARMEN REA

Los padres de familia expresan que a veces los docentes demuestran ética y valores en la enseñanza – aprendizaje de sus representados; de donde mi criterio valorativo es que los docentes debemos practicarla y vivirla la ética y los valores de modo que se refleje en los estudiantes.

**Tabla 31**

**Observado que se llevan a cabo nuevas ideas en las clases**

<b>Atención (Escala)</b>	<b>Nº. Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	4	21 %
A veces	4	21 %
Nunca	11	58%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

**FUENTE:** ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA  
**ELABORACIÓN:** CARMEN REA

Explorando esta pregunta el 58% de los padres de familia expresan que se ha observado en los docentes que nunca han planteado nuevas ideas en la jornada de clases esto se refleja en sus hijos; donde se recomienda que los docentes de la escuela activa deben poner en práctica los procesos e ideas innovadoras de cómo hacer de su aula del tema una clase placentera, activa, constructiva de nuevos conocimientos.

## De la Entrevista a Directivos

### Matriz 2

**Tabla 32**

**Resultado de la entrevista a directivos**

<b>Nro.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta positiva</b>	<b>f</b>	<b>Respuesta débil</b>	<b>f</b>
1	¿Qué es la comunicación para Usted? dentro de un texto ¿En qué se diferencia de la información?	1	25%	3	75%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	100%	0	0%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	1	25%	3	75%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	2	50%	2	50%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que	1	25%	3	75%



	predomina en la dirección, docencia y alumnado?				
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	2	50%	2	50%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	50%	2	50%
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	1	25%	3	75%

Tabla 33

#### 4.2.5. Matriz de problemáticas

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
<b>Problema 1.</b> Falta en el plantel educativo realizar un estudio administrativo gerencial.	Poca importancia a la organización y administración del establecimiento	Escasa gestión, bajo nivel, liderazgo, administración y valores.
<b>Problema 2.</b> Falta de delegación con autoridad a los docentes, padres de familia.	Desconocimiento de los derechos y deberes de los padres de familia en el centro educativo.	No se involucran los padres de familia.
<b>Problema 3.-</b> Falta de interrelación entre docentes y estudiantes en la ejecución de actividades.	Escasa comunicación entre los autores educativos y desconocimiento del código de convivencia.	Clima escolar desfavorable.

## 5. DISCUSIÓN

Luego de analizar los resultados obtenidos en el centro educativo sobre gestión, liderazgo y valores y de comparar con la información obtenidas con el marco teórico se exponen algunos criterios:

### **De la encuesta a directivos.**

- 1.- Comparando la forma de organización de los equipos de trabajo del centro en estudio, se observa que en un 25% organiza las tareas la directora; mientras que el 75% expresan que no son los grupos de trabajos los que organizan, a lo que mi criterio valorativo es que la directora no funciona como líder ya que los grupos de trabajos son los que sobresalen.
2. Examinando este título explican que, para medir el tamaño de la organización la directora toma en cuenta el valor y el tiempo empleado en un 75% mientras que sus miembros consideran un 25%, mi criterio operativo es que los directivos deberían incluir el número de miembros, resultados y tiempo para medir el tamaño de su organización.
3. Estudiando este ítem observo que los directivos en un 75% expresan que no se encuentran escritas las tareas en documentos técnicos a diferencia que el 25% dicen que sí; de donde mi criterio es que las tareas si se hallan escritas pero no las aplican.
4. Explorando esta pregunta manifiestan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones lo lleva el consejo directivo en un 75% mientras que la directora lo representa un 25% a lo que juzgo como investigadora que la directora no está comprometida con la institución.
5. Investigando esta interrogante, la resolución de los conflictos, los directivos delegan al grupo de colaboradores en un 75% a diferencia que el 25% explican que ellos lo asumen; mi puntuación como investigadora es que sus directivos deben comprometerse y dar soluciones a los conflictos en el menor tiempo posible para sus involucrados.
6. Razonando sobre esta pregunta se ha examinado que los directivos delegan autoridad a los grupos de decisión los mismos que nunca actúan, como se puede observar en el cuadro es decir en 75% a diferencia que el 25% opina que si lo

cumplen, de donde juzgo que la administración y el liderazgo deben trabajarse en equipo con el sano propósito de llevar a la institución.

7. Profundizando en esta pregunta observo que los directivos nunca han valorado las habilidades de liderazgo institucional en un 75% a pesar de que otros afirman que dichas habilidades se adquieren de las experiencias, a lo que estimo de los líderes educativos deben empezar investigando, estudiando habilidades de liderazgo.

8. Comprendiendo este ítem los directivos no han considerado la disminución del número de estudiantes por aula para el mejoramiento, desempeño y progreso de la institución según lo expresa el cuadro en un 75% y el 25% explican que si han considerado esto, por lo que juzgo que los directivos deberían mejorar el desempeño y progreso de la institución en Estudio.

9. Indagando esta pregunta los directivos nunca tienen documentos escritos que conllevan a un trabajo integral (consejo escolar) se puede observar en un 75% su desorganización, pero afirman en un 25% que si sostienen estos órganos escritos por lo que estimo que debería a sus directivos se los sensibilice y se les capacite sobre los diferentes órganos escritos de una institución organizada.

10. Explorando este ítem sobresale el nunca con el 75% mientras que el 25% a veces; es decir que se le ha representado que el equipo didáctico debería tratar los conflictos, conseguir establecer medidas para llevar a éxito su plantel.

11. Analizando esta pregunta encuentro que en un 75% los departamentos didácticos no programan las asignaturas, a diferencia que el 25% argumenta que mantienen actualizada su metodología; mi criterio valorativo es que los departamentos deberían organizarse y ofrecer una información con amplia y confiable sobre su accionar.

12. Analizando este título observo que en la institución no hay gestión pedagógica según el cuadro consta el 75% pero el 25% afirma que si hay gestión; a lo que mi apreciación es que los directivos se los capaciten en gestión pedagógica.

13. Estudiando esta pregunta, la institución educativa a través de sus directivos no han realizado la reingeniería de procesos, según se puede ver en el cuadro, resalta el 75% pero otros expresan que si lo han aplicado a su manera. Como investigadora estimo que se debería a los directivos Institucionales o gerentes, capacitarlos sobre el proceso de la reingeniería institucional para de esta manera poder enrumbarse al cambio de servicios con calidad y calidez.

**De la encuesta a docentes.**

14. Indagando este título se puede mirar que los docentes nunca se sienten comprometidos en la toma de decisiones dadas por la directora; a lo que valoro que los docentes de la institución deben comprometerse, apoyar e integrarse en la gestión y en la toma de decisión de la directora.

**De la encuesta a estudiantes.**

15. Estudiando esta pregunta puedo interpretar que las autoridades se dedican más a hablar que a escuchar a sus estudiantes según se puede observar en el cuadro y gráfico estadístico; a lo que critico que el docente de la escuela nueva debe atender, escuchar, prestar mayor atención a los estudiantes ya que el autor principal de este nuevo modelo constructivista es el estudiante.

**De los padres de familia.**

16. Explorando este título los Padres de Familia expresan que las autoridades se han dedicado siempre hablar, hablar, que prestan atención o escuchar a sus estudiantes; así mi apreciación es que las autoridades en vez de estar habla que habla deben actuar con el ejemplo y dar soluciones a los problemas y necesidades que tienen sus involucrados.

17. Estudiando esta pregunta los padres opinan que los docentes a veces orientan a la realización de tareas en el ambiente escolar. A lo que estimo que los docentes deben emprender ese liderazgo conductual en sus estudiantes de manera que la enseñanza y aprendizaje sea activo, Constructivista de nuevos conocimientos.

18. Analizando esta pregunta, los padres de familia señalan que los docentes nunca inician las clases con frases de motivación; ante esto critico que todo inicio de clases en la jornada diaria debe existir y efectuarse la motivación, de manera que permita aflorar las experiencias concretas que traen los estudiantes.

19. Analizando este título, los padres de familia opinan que los docentes a veces se apoyan de métodos de enseñanza e innovada de las clases, participan e interaccionan con otros colegas, de donde estimo que para el inicio de la clase el

docente debe apoyarse de métodos activos que propongan cambios, innovaciones pedagógicas y didácticas para su Proceso enseñanza – aprendizaje.

20. Interpretando este título, los padres de familia juzgan que los docentes a veces dan oportunidades a sus hijos para que manifiesten sus opiniones; a lo que critico como docente y según la escuela activa, enfoca que el eje principal de este proceso es el estudiante, por lo tanto se le debe permitir actuar y acoger su opinión, de modo que así construya el nuevo proceso de información formulando un nuevo conocimiento.

21. Profundizando en esta pregunta, los padres de familia aseguran que siempre el profesor es quien decide que se va a hacer en la hora de clase, desconoce la escuela activa a lo que estimo como investigadora que los padres deberían pedir información sobre el proceso actual de enseñanza a fin de conjugar criterios valorativos quienes son los que verdaderamente inician, deciden, aprenden.

22. Considerando esta pregunta, los representantes afirman que a veces los docentes realizan trabajos en grupos de donde mi apreciación es que los representantes deberían relacionarse con la institución con un solo propósito de verificar, conocer el proceso de enseñanza y aprendizaje, de trabajos en grupos a fin de que quede claro la participación del docente y estudiante.

23. Considerando esta pregunta los padres de familia reafirman que no se sienten comprometidos en la gestión y liderazgo con las autoridades del plantel; a lo que estimo que no existe una comunicación activa y empoderamiento del proceso educativo por parte de los agentes educativos.

24. Reflexionando sobre este título los padres de familia expresan que a veces los docentes demuestran ética y valores en la enseñanza – aprendizaje de sus representados; de donde mi criterio valorativo es que los docentes debemos practicarla y vivirla la ética y los valores de modo que se refleje en los estudiantes.

25. Explorando esta pregunta observo que el 58% de los padres de familia expresan que los docentes nunca han planteado nuevas ideas en la jornada de clases esto se refleja en sus hijos; donde mi valoración es emitir un juicio de valor que los docentes de la escuela activa deben poner en práctica los procesos e ideas innovadoras de cómo hacer en el aula del tema una clase placentera, activa, constructiva de nuevos conocimientos.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### CONCLUSIONES.

La directora no organiza las tareas de trabajo, no son los grupos los que organizan, a lo que mi criterio valorativo es que el director no funciona como líder ya que los grupos de trabajos son los que sobresalen.

La directora toma en cuenta los aspectos para medir el tamaño de la organización, el valor y el tiempo empleado a veces mientras que sus miembros consideran nunca, mi criterio de apreciación es que los directivos deberían incluir el número de miembros, resultados y tiempo para medir el tamaño de su organización.

Los directivos expresan que no se encuentran escritos las tareas en el manual de normas; de donde mi criterio crítico es que las tareas si se hallan escritas pero no las manejan o aplican.

El consejo directivo es el que lleva el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, mientras que el director lo representa ocasionalmente, a lo que juzgo como investigadora que el director no está comprometido con la institución.

La delegación de la toma de decisiones, han resuelto los conflictos, y han promovido soluciones a los grupos de colaboradores comentan que ellos lo asumen; mi puntuación como investigadora es que sus directivos deben comprometerse y dar soluciones a los conflictos en el menor tiempo posible para sus involucrados.

Los directivos delegan autoridad a los grupos de decisión los mismos que nunca actúan, de donde juzgo que la administración y el liderazgo del centro promuevan el trabajo en equipo con el sano propósito de llevar a la institución al éxito.

Los directivos nunca han valorado las habilidades que se requiere para dirigir una institución, a lo que estimo que los líderes educativos deben empezar investigando, estudiando habilidades de liderazgo.

Los directivos nunca han considerado la disminución del número de estudiantes por aula para el mejoramiento, desempeño y progreso de la institución, por lo que juzgo que los directivos deberían mejorar el desempeño y progreso de la institución en Estudio.

Los directivos nunca sostienen organismos que se encuentren en la institución que conllevan a un trabajo integral (consejo escolar), por lo que estimo que se los debería sensibilizar y capacitar a sus directivos sobre las diferentes técnicas (departamentos, equipo docente, etc.) de una institución organizada.

Los directivos nunca han establecido las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; a lo que juzgo que el equipo didáctico o junta de profesores deben establecer medidas para llevar al éxito el plantel.

Los departamentos didácticos si programan las acciones; mi criterio valorativo es que los departamentos deberían fortalecer, organizarse y ofrecer una información con amplia y confiable sobre su accionar.

Los directivos en la gestión pedagógica no fomentan la producción de diagnóstico y de soluciones propias, adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad; mi apreciación es que a los directivos se los capaciten en gestión pedagógica y diagnóstico y solución.

La institución educativa a través de sus directivos si han realizado el, plan estratégico, plan operativo anual. Como investigadora estimo que se debería a los directivos Institucionales o gerentes, capacitadores sobre el proceso de la reingeniería institucional para de esta manera poder enrumbarse al cambio de servicios con calidad y calidez.

Los docentes nunca se han sentido comprometidos en la toma de decisiones dadas por el director; a lo que valoro que deben comprometerse, apoyar e integrarse en la gestión y en la forma de decisión apoyándolo al director.

Las autoridades se han dedican más a hablar que a escuchar a sus estudiantes; el docente de la Escuela nueva debería atender, escuchar, prestar mayor atención a los estudiantes; el autor principal de este nuevo modelo constructivista es el estudiante.

Los Padres de Familia expresaron que las autoridades se han dedicado hablar, hablar, que prestar atención o escuchar a sus alumnos; sugiero que deben actuar con el ejemplo y dar soluciones a los problemas y necesidades que tienen sus involucrados.

Los Progenitores opinan que los docentes a veces orienten a la realización de las tareas en el ambiente escolar. Además deben emprender el liderazgo conductual a sus estudiantes de manera que la enseñanza y aprendizaje sea activa, constructiva de nuevos conocimientos.

Los padres de familia señalan que los docentes nunca inician las clases con frases de motivación; es decir todo inicio de clases en la jornada diaria debe existir y efectuarse la motivación, de manera que permita aflorar las experiencias concretas que traen los estudiantes.

Los padres de familia opinan que los docentes a veces se apoyan de métodos de enseñanza e innovada la clase hora, se obliga apoyarse de métodos activos que propagan cambios, innovaciones pedagógicas y didácticas para su Proceso enseñanza – aprendizaje.

Los padres de familia revelan que los docentes a veces dan oportunidades a sus hijos a que expresen su opinión; pero los docente de la escuela activa, enfocan que el eje principal de este proceso es el estudiante, por lo tanto se le debe permitir actuar y acoger su opinión, de modo que así construya el nuevo proceso de información formulando un nuevo conocimiento.

Los padres de familia aseguran que siempre el profesor es quien decide que se va a hacer en la hora de clase, además deben pedir información sobre el proceso actual de enseñanza a fin de conjugar criterios valorativos quienes son los que verdaderamente inician, deciden, aprenden.

Los representantes afirman que a veces los docentes realizan trabajos en grupos, la institución debe verificar, conocer el proceso de enseñanza y aprendizaje, de trabajos en grupos a fin de que quede clara la participación del docente y estudiante.

Los señores padres de familia reafirman que nunca se han sentido comprometidos en la gestión y liderazgo con las autoridades del plantel; e impartir una comunicación activa y empoderamiento del proceso educativo de los agentes educativos.

Los padres de familia expresan que a veces los docentes demuestran ética y valores en la enseñanza – aprendizaje de sus representados; los instructores deben practicar y vivir la ética y los valores de modo que se refleje en los escolares.

Los padres de familia expresan que se ha observado en los docentes que nunca han planteado nuevas ideas en la jornada de clases esto se refleja en sus hijos.

## **RECOMENDACIONES**

Que el director organice las tareas de trabajo, y los grupos lo apoyen, y se capaciten para que la institución lidere en el cantón y la provincia.

Que el director toma encuentra los aspectos para medir el tamaño de la organización, para esto se deberían incluir el número de miembros, resultados y tiempo para medir el tamaño de su organización.

Que los directivos conozcan y apliquen las tares que se encuentran escritos en el manual de normas; las traten de usar adecuadamente.



Que el consejo directivo mantenga el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones y estén comprometidos con la institución.

Que la delegación de la toma de decisiones, resuelvan los conflictos, y promuevan soluciones a favor de los grupo de colaboradores y estos se comprometan a dar soluciones en el menor tiempo posible para sus involucrados.

Que los directivos designe autoridad a los grupos de decisión los mismos que actúen, como administradores y el líderes del centro, además promuevan el trabajo en equipo con el sano propósito de llevar al éxito la institución.

Que los dirigentes valoren las habilidades de dirigir una institución o organización, estudiando habilidades de liderazgo.

Que los directivos consideren, promocionen y aumenten el número de estudiantes por aula para el mejoramiento, desempeño y progreso de la institución.

Que los directivos de la institución conlleven el consorcio a un trabajo integral (consejo escolar), se los sensibilice y capacite a sus dirigentes sobre las diferentes técnicas (departamentos, equipo docente, etc.) de organización institucional.

Que los dirigentes educativos establezcan acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; además implanten medidas para llevar al éxito al plantel.

Que los departamentos didácticos programen las acciones para fortalecer, organizar y ofrecer una información amplia y confiable sobre su accionar.

Que los directivos en la gestión pedagógica fomenten la producción de diagnóstico y de soluciones propias.

Que la institución educativa a través de sus directivos realicen él, plan estratégico, plan operativo anual el proceso de la reingeniería institucional para de esta manera poder enrumbar al cambio de servicios con calidad y calidez

Que los docentes se sientan comprometidos en la toma de decisiones dadas por el director; implique, apoyen, se integren en la gestión y en la toma de decisión del director.

Que las autoridades brinden más tiempo a dialogar, que a dar cuenta a sus alumnos; el docente de la Escuela nueva debería atender, escuchar, prestar mayor atención a los alumnos; ya que es el autor principal de este nuevo modelo constructivista.

Que los Padres de Familia se integren a trabajar con las autoridades y presten atención y escuchen a sus hijos; actúen con el ejemplo y den soluciones a los problemas y necesidades que tienen sus involucrados

Que los Progenitores opinen, orienten a la realización de las tareas brindando un ambiente familiar. Empezando así el liderazgo conductual a sus hijos -alumnos de manera que la enseñanza y aprendizaje sea activa, constructiva de nuevos conocimientos.

Que los padres de familia se integren, soliciten a los docentes que las clases inicien con frases de motivación; donde se permita brotar nuevas ideas experiencias concretas.

Que los progenitores califiquen a los docentes el desempeño, la utilización de métodos de enseñanza-aprendizaje activo, innovaciones pedagógicas y didácticas.

Que los padres de familia interactúen con los docentes, para que sus hijos puedan expresar su opinión; donde la escuela activa, enfoque, a actuar y acoger la resolución, y así construyan el nuevo proceso de información.

Que los padres de familia comprueben que el profesor no es quien decide que se va a hacer en la hora de clase, ya que deben pedir sugerencias sobre el actual proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de enlazar criterios valorativos, de quienes son los que verdaderamente los que inician, deciden aprenden.

Que los representantes realicen trabajos en grupos, para que conozcan el proceso de enseñanza -aprendizaje, con la finalidad de que quede clara la participación.

Que los padres de familia se comprometan en la gestión y liderazgo con las autoridades del plantel; e impartan una comunicación activa.

Que los padres de familia demuestren ética, valores a sus hijos en la enseñanza – aprendizaje de su vida diaria; y que los profesores practique y vivan la ética y valores de modo que se refleje en la institución.

Que los padres de familia planteen nuevas ideas en la jornada de clases para sus hijos emitiendo un juicio de valor donde los docentes pongan en práctica las sugerencias e ideas innovadoras de cómo que el aula sea un ambiente placentero.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1 Título**

**ESTRATEGIAS HACIA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION, LIDERAZGO Y VALORES PARA LA ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN BENIGNO VELA” INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

### **7.2 Justificación**

Terminada la investigación pretendo poner en ejecución esta propuesta, porque creo que se irá superando el problema encontrado en La Falta de Gestión, Liderazgo y Valores que influyeron en el rendimiento Académico de los niños y niñas del Séptimo año de educación básica, con la aplicación de las estrategias mejorara la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa. Al mismo tiempo estará en condiciones de incorporarse de manera práctica a través de los talleres dirigidos a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración Educativa. Además es mi deber concienciar a los actores educativos de la importancia de impartir este seminario en la institución y que estos les servirán durante toda su vida y así llevaran de generación en generación.

También considero que si es posible aplicarla porque con mi fundamento y capacidad buscare apoyo de las instituciones para la realización de los talleres, tan solo con la finalidad de desarrollar una investigación que demuestra la comprobación de la hipótesis.

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

#### **General**

Reducir los errores cometidos en la responsabilidad de la Gestión, Liderazgo y Valores que influyeron en el rendimiento Académico de los niños y niñas del Séptimo año de educación básica.

#### **Específicos**

- Aplicar las estrategias para disminuir los errores en la institución educativa capacitando y sensibilizando a los actores educativos.

- Concientizar a los directivos, docentes, padres de familia sobre la importancia de la gestión, liderazgo y valores a través de talleres de formación.
- Desarrollar en los niños y niñas habilidades con las que puedan resolver los problemas desde el aula, y de la sociedad en conjunto.
- Integrar a los padres de familia con la escuela con la finalidad de recuperar la corresponsabilidad en la administración de la institución.

#### **7.4 Actividades**

Las actividades a realizarse para la ejecución de la propuesta son las siguientes:

- Elaborar el cronograma de capacitación
- Reunión de trabajo con los facilitadores.
- Adecuación y ambientación del local.
- Redacción de cartas de invitación y entrega a los actores educativos.
- Inscripción de los participantes.
- Entrega de materiales y agenda de trabajo.
- Inauguración del evento de capacitación
- Ejecutar talleres de formación por grupos: docentes, padres de familia, y estudiantes mediante charlas, videos motivacionales, etc.
- Elaborar fichas de evaluación
- Análisis de las memorias de los grupos
- Plenaria
- Clausura del taller.
- Elaboración del informe final.

#### **7.5 Localización y cobertura espacial**

Esta propuesta se llevara a efecto de la siguiente manera:

Campo: gestión, liderazgo y valores.

Cobertura: 74 participantes.

Espacio: Escuela fiscal mixta "Juan Benigno Vela" del cantón Echeandía provincia Bolívar.

Tiempo: Año Lectivo: 2011-2012

## 7.6 Población objetivo

Esta propuesta se aplicara a directivos, docentes, estudiantes, padres de familia (74 actores educativos) de la Escuela fiscal mixta “Juan Benigno Vela” del cantón Echeandía provincia Bolívar a partir del mes de julio a agosto del presente año, a fin de mejorar la calidad de gestión, liderazgo y valores de la institución educativa.

## 7.7 Sostenibilidad de la propuesta

### Humano

- Directora de tesis Mgs. Elena de las Mercedes Gallegos Espinoza
- Investigadora: Lic. Carmen Beatriz Rea Minchalo
- Personal directivo: docentes, padres de familia, estudiantes.

### Tecnológicos

- Computador
- Cámara fotográfica
- Grabadora
- Flash Drive Hp
- Fotocopiadora
- Teléfono

### Materiales

- Resma de papel bond
- Útiles escolares
- Material bibliográfico
- Libreta
- Lápices
- Bolígrafos
- Marcadores

### Físicos

- Formato de encuesta
- Folletos
- Código
- Diapositivas

### Económicos

N°	DESCRIPCION	TOTAL
1	Materiales	600
2	Equipos	4500
3	Asesora Técnica	1500
4	Transporte	500
5	Imprevisto	600

6	Impresiones	150
	<b>TOTAL</b>	<b>7850</b>

### Organizacionales

- Reunión con padres de familia, directivos y docentes
- Contacto con la comunidad
- Gestión para obtener recursos
- Campaña de promoción de la propuesta
- Capacitación a los directivos, docentes, padres de familia, estudiantes.

### 7.8 Presupuesto

La propuesta será ejecutada con recursos gestionados del Gobierno local del cantón Echeandía, fundación ayuda en acción y la institución.

### 7.9 Cronograma

Cronograma		20 Horas por semana					
ETAPAS	MES	JULIO				AGOSTO	
	SEMANA	1°	2°	3°	4°	1°	2°
1. Elaboración y aprobación de la propuesta			X				
2. Análisis, observaciones y correcciones de la propuesta				X			
3. Difusión y promoción de la propuesta					X		
4. Reunión con directivos, docentes, padres de familia y comunidad.				X		X	
5. Ejecución de la propuesta				X			X
6. Evaluación de propuesta							X
7. Elaboración del informe final							X
8. Envío a la UTPL							X

### Cronograma de Aplicación del Taller

**TALLER: ESTRATEGIAS HACIA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

**OBJETIVO:** Reducir los errores cometidos en la responsabilidad de la Gestión, Liderazgo y valores que influyeron en el rendimiento Académico de los niños y niñas del séptimo año de educación básica.

**PARTICIPANTES:** directivos, docentes

**RESPONSABLES:** Carmen Rea

**HORARIO:** 09H00 a 12H00

**FECHA:** 16 al 20 de Julio del 2012

**LUGAR:** Escuela Fiscal Mixta “Juan Benigno Vela”

ORDEN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MATERIALES	METODOLOGÍA	TIEMPO	LUGAR
1	Saludo y Bienvenida	Carmen Rea			10 minutos	Sala de reuniones
2	Dinámica “Carteles Didácticos colectivos: actividades para nuestros niños y niñas”	Master Jorge Carrasco			5 minutos	Sala de reuniones
3	Exposición teórica o conceptual	Dra. Alexandra Andrade	Infocus Pantalla de Proyección computador	Conferencia	50 minutos	Sala de reuniones
4	Receso	Carmen Rea			20 minutos	Sala de reuniones
5	Trabajo Grupal	Master Jorge Carrasco		Discusión	30 minutos	Sala de reuniones
6	Exposición o plenaria (7 por cada 5 minutos Grupo)	Master Jorge Carrasco	Periódicos pliegos de papel Marcadores Fotocopias	Exposición	40 minutos	Sala de reuniones
7	Conclusiones del taller.	Master Jorge Carrasco			5 minutos	Sala de reuniones
8	Cierre del taller	Carmen Rea			15 minutos	Sala de reuniones

## CONTENIDO TEÓRICO DE LA PROPUESTA

### GENERALIDADES:

#### Gestión de proyectos

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

**Gestión Educativa.**- Se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la

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

### **Liderazgo**

La función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados (maestros y personal administrativo) de la institución, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos institucionales, como el del logro de una mejor calidad. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la institución. Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión institucionales a medida que la competitividad global se vaya imponiendo.

### **Valores**

El mundo de los valores no es reciente, es tan antiguo como la misma humanidad, el pensamiento de Sócrates giro en torno al problema de los valores morales, Platón, Aristoteles, Lotze y Essen se dedicaron a su estudio y análisis, a pesar de la existencia de numerosos esfuerzos no se ha logrado su totalidad incursión, sobre todo en la actualidad en que la invasión de las maquinas, la tecnología, el mercado mercantilismo y utilitarismo y los diferentes desordenes sociales han hecho del hombre un ser plagado de concepciones materialistas que en algunos casos han perdido su condición subjetiva de persona, sobre todo cuando actuamos de manera incongruente decimos una cosa y hacemos otra.

Conscientes de esta situación, hemos considerado superarlo, con la ejecución de este proyecto, como parte de nuestra investigación “El ser Humano y los Valores” en la formación integral de los estudiantes del nivel medio del Centro de Formación Artesanal “Manuel de Echeandia” del Cantón Echeandia, que tiene como propósito superar la crisis de valores mediante charlas las mismas que tiene diferentes conceptualizaciones, actividades, lecturas y socializaciones.

## **ESTRATEGIAS HACIA EL MEJORAMIENTO**

**1.- Cultura.-** La cultura se define como las actitudes predominantes las creencias y los patrones de comportamiento que caracterizan a la organización. El papel que desempeña la cultura es crítico a lo largo de todo el proceso de cambio.

La cultura tiene el poder de habilitar y sostener el cambio o para enterrarlo vivo. Con el fin de alinear la cultura hacia el cambio usted debe:

- Determinar cómo sacar provecho de la cultura actual para apoyar habilitar y sostener el cambio



- Emplear el patrocinio, la responsabilidad y los incentivos para reforzar la cultura requerida para hacer posible el cambio.
- Determinar en donde no está alineada la actual cultura con el cambio propuesto, y que acciones se requieren para alinearla con el cambio.

**2.- Compromiso.-** El compromiso describe la motivación y confianza de una persona para involucrarse en nuevos comportamientos requeridos por la iniciativa de cambio. Para aumentar el compromiso de las personas con un cambio, usted debe:

- Ofrecer espacios para que las personas expresen sus inquietudes y preocupaciones.
- Extender oportunidades para que aquellos a quienes se les pide que cambien se involucren y puedan influir en el proceso. Esto genera un compromiso sostenible a largo plazo con una nueva manera de desarrollar el negocio en vez de un acatamiento de corto plazo.

**3.- Patrocinio.-** Un patrocinador es un líder de alto nivel que tiene la autoridad formal para desplegar los recursos (por ejemplo tiempo, dinero, y personal) para indicar, implementar y sostener una iniciativa de cambio. Un patrocinador eficaz de un cambio debe:

- Seleccionar y alinear un equipo de liderazgo bien calificado para dirigir el proceso día a día.
- Conseguir compromiso y afirmación del cambio evidenciando y atendiendo las preocupaciones e involucrando en el proceso de toma de decisiones a aquellos a quienes se les pide cambiar.
- Modelar los comportamientos esperados de otros, recordando que las acciones valen más que las palabras
- Generar incentivos por medio del reconocimiento y refuerzo de los comportamientos que están de acuerdo con el cambio.
- Fomentar responsabilidad mostrando a la organización que los líderes toman el cambio en serio.

**4.- Equipo de liderazgo para el cambio.-** El equipo de liderazgo para el cambio es el grupo de líderes con la responsabilidad diaria de llevar a cabo una serie de

estrategias para conducir a las personas a través del cambio y alcanzar los resultados del negocio propuestos por la iniciativa de cambio. Este equipo debe incluir personas que:

- Hayan participado en esfuerzos de cambio exitosos.
- Puedan disponer del tiempo requerido
- Sean respetados por sus colegas y compañeros
- Sean muy hábiles
- Estén dispuestos a hablar con la verdad a quienes detentan el poder
- Sean buenos comunicadores
- Representen diversos puntos de vista, incluyendo diferentes áreas y niveles de organización, así como a defensores, líderes informales y resistentes.

ES muy importante que el equipo de liderazgo comunique eficazmente todo lo relacionada con el cambio, sin importar quien lo esté diciendo.

**5.- Comunicación.-** La importancia de una comunicación eficaz para el éxito de una iniciativa de cambio no puede ser subestimada. La comunicación eficaz consiente en:

- Enfocarse en generar dialogo, y no una comunicación unidireccional, entre los líderes del cambio y aquellos a quienes se pide cambiar.
- Hacerlo frecuentemente y por diferentes medios. Una **REGLA DE ORO** es por lo menos siete veces y de siete maneras diferentes
- Ser coherente con el mensaje, independientemente de quién sea quien esté comunicando.
- Que quien comunique sea un patrocinador creíble y respetado del cambio, así como miembros del equipo de liderazgo y defensores del cambio.

**6.- Urgencia.-** La urgencia explica por qué se necesita el cambio y que tan rápido deben las personas cambiar la manera como trabajan. Si las personas no tienen una noción de urgencias en relación con la necesidad del cambio, inercia del statu quo podría ser muy fuerte y la gente no realizará los cambios que usted está esperando. Los siguientes métodos pueden emplearse para crear una sensación de urgencias entre aquellos a quienes se les pide cambiar.

- Confronte a las personas cara a cara con la realidad de la situación. Comparta mucha información e involúcrelas en identificar la brecha entre lo que es y lo que podría ser.
- Ofrezca razones creíbles para el cambio, respondiendo a la pregunta: “¿Qué está mal con la manera como venimos haciendo las cosas hasta ahora? Desarrolle un espíritu compartido de insatisfacción con el statu quo.
- Enmarque el cambio con respecto a una causa que sea motivadora.

**7.- Visión.-** Para aquellos a quienes se les pide cambiar tener una visión clara y sólida les permite verse a sí mismos teniendo éxito en la imagen del futuro. La visión debe:

- Trabajar juntos con la urgencia para romper la inercia del statu quo
- Ir más allá de un lema y presentar una imagen clara de cómo se verá el futuro cuando se haya adoptado el cambio.
- Conseguir que muchas personas se involucren en el proceso de crear visión, de modo que se genere pertenencia más allá del equipo de liderazgo.
- Permitir que las personas se vean a sí mismas teniendo éxito en esa imagen de futuro.

**8.- Plan.-** Tener un plan para la implementación del cambio es importante, pero el proceso de planeación es aún más importante. Un proceso de planeación eficaz debe:

- Incluir a las personas de quienes se espera que cambien especialmente a
- Ofrecer suficientes detalles para apoyar a las personas que se encuentran en la base de la pirámide
- Aclarar las prioridades
- Definir las medidas para saber si ha sido exitoso
- Incluir como pilotos a quienes estén deseosos de afrontar el reto de hacer que el cambio funcione.
- Prepararse para tener gratificaciones inmediatas que sirvan para convencer a quienes aún estén indecisos de apoyar el cambio.
- Desarrollar la infraestructura correcta para apoyar el cambio y asegurarse de no escatimar en la inversión de infraestructura.

**9.- Propuesta.-** Ninguna iniciativa de cambio puede tener éxito sin invertir dinero. Habiendo dicho esto, es importante analizar los cambios propuestos desde una mirada financiera para determinar cómo es mejor asignar los recursos y asegurar una saludable rentabilidad sobre la inversión. Recuerde los siguientes puntos importantes acerca del presupuesto.

- Los patrocinadores controlan el presupuesto, no al revés. Asegúrese de que sus patrocinadores estén claramente convencidos del cambio o si no el presupuesto los va a abrumar a la primera señal de dificultad con el cambio.
- Asegúrese de no escatimar en cuanto a la inversión en infraestructura.
- Asegúrese de aprovechar métodos de bajo costo para generar convencimiento en las personas (Por ejemplo, líderes que aplican lo que dicen y refuerzan los comportamientos esperados, defensores del cambio que frecuentemente conversan con quienes se resisten a él)

**10.- Entrenador.-** Un entrenador para el cambio ofrece experiencias de aprendizaje para asegurar que aquellos que quienes se espera que cambie tengan las habilidades para llevar a cabo el cambio y tener éxito en la futura organización. Un entrenador eficaz para el cambio debe ser capaz y estar dispuesto a:

- Mirar una situación y evaluar las preocupaciones de las personas a quienes se les pide cambiar.
- Usar cómodamente una variedad de estrategias de cambio
- Asociarse con las personas a quienes se les pide cambiar para que puedan ventilar sus preocupaciones influir sobre el proceso de cambio y aumentar su nivel de compromiso con el cambio
- Diagnosticar las necesidades del miembro del equipo sobre una tarea o meta específica y ofrecer la dirección o apoyos necesarios para alcanzar dicha meta u objetivo (es decir, ser un líder en cada una de las situaciones).

**11.- Incentivo.-** Un incentivo refuerza los comportamientos deseados y los resultados que hacen posible el cambio. Muchas personas confunden los incentivos con recompensas monetarias. Numerosos estudios han demostrado que el reconocimiento bien merecido con frecuencia llega más lejos con el refuerzo de los comportamientos deseados que las recompensas monetarias. Los incentivos eficientes:

- Estar alineados con los comportamientos y desempeños deseados que se pretenden lograr con el cambio
- Están individualizados y al alcance de más de unas cuantas personas
- No sobre estiman la adopción del cambio a costa de otras metas importantes que no están directamente relacionadas con el cambio (por ejemplo vender un producto a servicio).

**12.- Desempeño.-** Este es el proceso que fija metas y expectativas teniendo en cuenta los comportamientos y resultados que permitirán adoptar el cambio. El proceso de desempeño:

- Incluye realizar un seguimiento de proceso hacia las metas y expectativas
- Ofrece retroalimentación y dirección
- Documenta formalmente los resultados reales frente a los deseados.

**13.- Responsabilidad.-** La responsabilidad es el proceso mediante el cual se realiza un seguimiento de las personas para asegurar que sus comportamientos y resultados están alineados con las metas y expectativas acordadas. Asegura que los líderes educativos están poniendo en práctica lo que dicen mediante la generación de las consecuencias cuando el comportamiento y resultados no son los que permiten el cambio. La responsabilidad es una obligación para que el cambio pueda tener éxito. Las medidas de una responsabilidad eficaz son:

- Tener medidas de éxito claramente definidas: metas que sean específicas, medibles, alcanzables, pertinentes posibles de seguir y con plazos.
- Realizar reuniones con regularidad para revisar el proceso y el plan de acción para mantener el cambio en movimiento.
- Asumir la confiabilidad como una asociación de doble vía entre los líderes y los miembros del equipo, en donde cada uno es igualmente responsable ante el otro.
- Que no haya favoritismo. Todos son igualmente responsables tanto los líderes superiores y los gerentes como los empleados de primer nivel. recuerde lo que hacen los líderes es el doble de importancia que lo que dicen.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

1. Almeida Ruíz Arturo, UTPL – Guía Didáctica Gestión del Talento Humano.
2. Borja Adela I y Gaibor G. José Vicente. (2006-2007). El Liderazgo Educativo en la Gestión Institucional de la escuela Manuel de Echeandía, Guaranda, “Liderazgo Educativo” pp. 25
3. Borja Adela I y Gaibor G. José Vicente. (2006-2007). El Liderazgo Educativo en la Gestión Institucional de la escuela Manuel de Echeandía, Guaranda, Prov. Bolívar “Liderazgo Educativo” pp. 37
4. Borja Adela I y Gaibor G. José Vicente. El Liderazgo Educativo en la Gestión Institucional de la escuela Manuel de Echeandía, Guaranda, Prov. Bolívar Periodo 2006-2007., “La gestión como disciplina” pp. 52
5. Borja Adela I y Gaibor G. José Vicente. (2006-2007) El Liderazgo Educativo en la Gestión Institucional de la escuela Manuel de Echeandía, Guaranda, Prov. Bolívar Peri “La gestión y las personas” pp. 52
6. Borja Adela I y Gaibor G. José Vicente. (2006-2007) El Liderazgo Educativo en la Gestión Institucional de la escuela Manuel de Echeandía, Guaranda, Prov. Bolívar “Mandos intermedios” pp. 54
7. Borja Adela I y Gaibor G. José Vicente. El Liderazgo Educativo en la Gestión Institucional de la escuela Manuel De Echeandía, Guaranda, Prov. Bolívar Periodo 2006-2007., “Mandos intermedios” pp. 63
8. Chiavenato, Idalberto (1993) Arturo Almeida Ruíz UTPL – Guía Didáctica *Gestión del Talento Humano*. Madrid-España.
9. González María y NIETO José 2008 *Perspectivas Teóricas De La Organización Escolar, “Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y procesos”*, Madrid-España
10. Gascón Herrán, y PAREDES Joaquín. “Didáctica General, la práctica de la enseñanza en Educación Infantil, Primaria y Secundaria”. 2008. Pág. 67
11. González María Teresa; NIETO C. José Miguel PORTELA P, Antonio (2003) *Organización y Gestión de Centros Escolares; Dimensiones y Procesos* PEARSON PRENTICE HALL.
12. Münch Lourdes, *Liderazgo Educativo* (2006) pp. 149.
13. Ortiz Alexander Luis, (s.f.). *El Liderazgo Educativo*.
14. Tames María A, Educación y Valores. Características propias del valor (1991) pp. 3

**INTERNET**

1. <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm> 17/10/2011
2. [www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/54/1/0026.pdf](http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/54/1/0026.pdf) 17/10/2011
3. <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20110524224154AAb8l8h>  
25/10/2011
4. <http://www.monografias.com/trabajos3/liderinst/liderinst.shtml> 25/10/2011
5. <http://www.cicimar.ipn.mx/boletin/wp-content/uploads/2011/10/liderazgo-transformacional.pdf> 15/11/2011
6. <http://www.educar-argentina.com.ar/AGO2007/educ239.htm> 15/11/2011
7. [www.intisana.com/documentos/Educacion-valores.doc](http://www.intisana.com/documentos/Educacion-valores.doc) 15/11/2011
8. <http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol8num1/art7-n1-05.pdf> 15/11/2011
9. <http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgo-educativo-debe-de-liderazgo-transformador> 05/01/2012
10. <http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml> 05/01/2012
11. [http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider\\_democratico.htm](http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider_democratico.htm) 20/01/2012
12. [http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider\\_paternalista.htm](http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider_paternalista.htm) 20/01/2012
13. [http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider\\_participativo.htm](http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider_participativo.htm) 20/01/2012
14. [http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider\\_autoritario.htm](http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider_autoritario.htm) 20/01/2012
15. [http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2010/salazar\\_sl/pdf/salazar\\_sl.pdf](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2010/salazar_sl/pdf/salazar_sl.pdf)  
20/01/2012
16. <http://www.oei.es/valores2/blancaprada.htm> 25/02/2012
17. <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20091217120506AA8r0QM>  
25/02/2012
18. [http://www.educantabria.es/informacion\\_institucional/publicaciones/estudio-del-clima-escolar-y-la-convivencia-en-los-centros-educativos-de-cantabria-2006](http://www.educantabria.es/informacion_institucional/publicaciones/estudio-del-clima-escolar-y-la-convivencia-en-los-centros-educativos-de-cantabria-2006) 25/02/2012

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS Y JEFES DE ÁREA

Sr.(a) Gestores Educativo  
 La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.  
 Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.  
 GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )  
 Edad: 25 -30 anos ( )                      31 - 35 años ( )                      36 - 40 años ( )  
           41 - 45 años ( )                      46 - 50 años ( )                      51 - 55 años ( )  
           56 - 60 años ( )                      61 y más ( )

Años de servicio \_\_\_\_\_

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( )      Rural ( )

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

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

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

SI ( )                      NO ( )



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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Si (  ) No (  )

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

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

**ANEXO 2**

**ENCUESTA A DOCENTES**

Sr(a). Profesor(a):

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**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 ( )

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

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

41 - 45 años ( ) 46 - 50 años ( ) 51 - 55 años ( )

56 - 60 años ( ) 61 y más ( )

Años de servicio \_\_\_\_\_

## 2. CUESTIONARIO

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

**ANEXO 3**

Estudiante:

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: .....

Cantón: .....

Sector: Urbano ( X ) Rural ( )

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todas las alumnas 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 las 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 las estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO 4

Señor/a Padre/madre de Familia

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: .....

Cantón: .....

Sector: Urbano ( X ) Rural ( )

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

Relación Laboral: Empleado: \_\_\_\_\_ Autónomo \_\_\_\_\_

Q.Q.D.D. \_\_\_\_\_ Jubilado \_\_\_\_\_

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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



## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.			
El liderazgo conductual orienta al estudiante a la participación activa en el ambiente escolar.			
Ha observado que se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.			
Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.			
El liderazgo conductual orienta al estudiante a la participación activa en el ambiente escolar.			
Ha observado que se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.			
Se realizan trabajos en grupos (equipos) con instrucciones claras y participación del docente.			
Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

**ANEXO 5****GLOSARIO DE TÉRMINOS**

<b>TÉRMINO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Aprendizaje</b>	Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa. Adquisición por la práctica de una conducta.(Diccionario Grupo Océano).
<b>Causa</b>	Consideración como fundamento u origen de algo.
<b>Calidad</b>	Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que confiere capacidad para satisfacer necesidades.
<b>Comunicación</b>	Es un proceso de intercambio verbal, escrito y visual para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos y aspiraciones.(UTPL – Guía Didáctica Luz Esther Álvarez G. 2010)
<b>Comunidad</b>	Conjunto de personas de un pueblo o nación, grupo de personas vinculadas por características o interés.
<b>Conducta</b>	Manera con que el ser humano se comporta en su vida y acciones. Conjunto de acciones con que un ser vivo responde a una situación.
<b>Currículo</b>	Es el diseño que permite planificar las actividades académicas, este permite la previsión de las cosas que hemos de hacer para posibilitar la formación de los educando.

	Tomado de revista Atalaya
<b>Destreza</b>	Habilidad, arte. Obrar con destreza, arte o propiedad con que se hace algo. Diccionario Grupo Océano
<b>Docente</b>	Persona que enseña algo.
<b>Educación</b>	Instrucciones por medio de la acción docente, crianza, enseñanza y doctrina que se da a los niños y a jóvenes.
<b>Educativa</b>	Es el valor que se atribuye a un proceso o a un producto educativo ese valor compromete un juicio.
<b>Escuela</b>	Establecimiento público donde se da o adquiere instrucciones educativas, conjunto de discípulos, seguidores o imitadores de una persona o su doctrina. Diccionario Grupo Océano – Edición Actual.
<b>Éxito</b>	Aceptación buena que tiene alguien resultado Félix persona con éxito. Diccionario Enciclopédico Lexus – Edison actual
<b>Gerente</b>	Es la persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución.
<b>Gerente educativo</b>	Es un trabajador de la educación comprometido con planificación seguimiento y evaluación de proyectos educativos institucionales UTPL – Gestión del Talento Humano - Arturo Almeida R. 2009.
<b>Gestión</b>	Acción de gestionar. Hacer trámites necesarios para lograr algún asunto.

Es la forma en que se organizan las interacciones afectivas sociales ya académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos.

**Gestión educativa**

La gestión se la concibe como un conjunto de acciones de movilización recursos que implica la planificación de acciones y responsabilidades.

**Líder**

Aquella persona que guía a otras en libertad, generando entusiasmo que motivará el rendimiento.

**Liderazgo**

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana, al logro de una o varias metas.

**Método**

Camino para llegar a cierto resultado, inclusive cuando ese camino no haya sido fijado de ante mano de manera deseada y reflexionada.  
(Folleto de Universidad de Bolívar)

**Metodología**

Conjunto de métodos que se siguen en una investigación o en una exposición.

**Motivación**

Es el trasfondo psíquico, expulsar que sostiene la fuerza de la acción y señala a su dirección.

**Planificación**

Es un proceso de proyección realista, hacia el futuro, con actitud de prever el recurso de acontecimientos cambiantes.  
(UTPL – Guía Didáctica – Luz Esther Álvarez G. 2010)

**Profesorado**

Profesional competente, en primera estancia, de los procesos educativos de sus alumnos  
(Manual de la Educación. Grupo

Océano)

**Rendimiento escolar**

Resultados de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes en un determinado tiempo.

**Técnica Educativa**

Es el medio, instrumento o herramienta a través del cual se viabiliza la aplicación de los métodos.

**Valores**

El potencial de un lugar y sus elementos para coadyuvar al aprendizaje de conceptos, valores y destrezas que enriquecen la cultura de una colectividad y sus medios de apropiar, conservar y disfrutar el territorio.

**Virtud**

Es la forma Práctica de realizar el bien.  
Diccionario enciclopédico Lexus –  
Edición Actual.

## ANEXO 6.

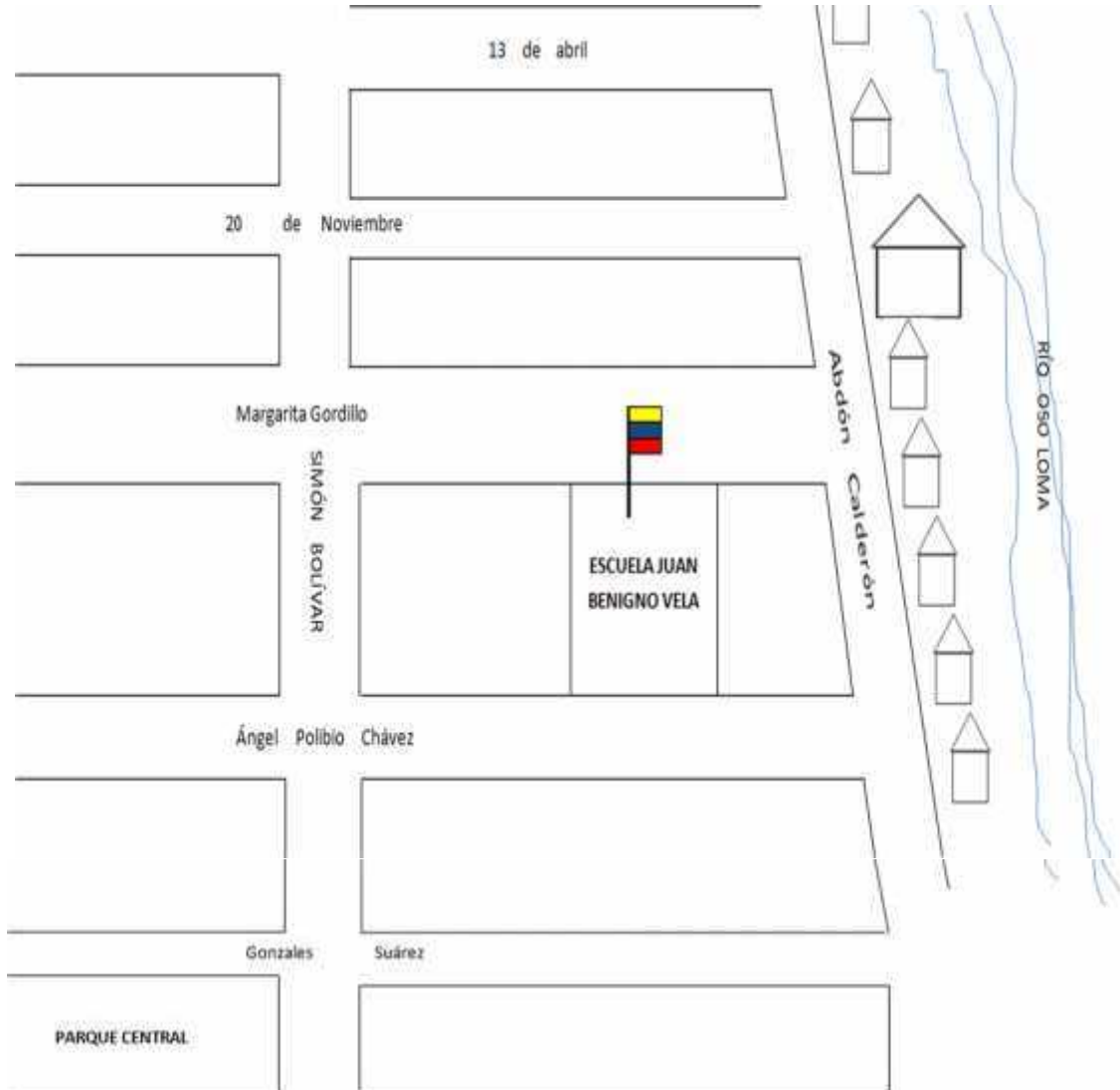
ESCUELA FISCAL MIXTA “JUAN BENIGNO VELA”  
PARTE EXTERNA



## MAPA DE LA PROVINCIA BOLÍVAR



## CROQUIS DE LA ESCUELA "JUAN BENIGNO VELA"





**PERSONAL DOCENTE**  
**PARTE INTERNA DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA "JUAN BENIGNO VELA"**





### ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE



### ENTREVISTA A LA DIRECTORA DEL PLANTEL LIC. MATILDE CARRASCO



**ENCUESTA A LOS NIÑOS/AS DE SÉPTIMO AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA****ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA**

