



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

*Tema: "Gestión de liderazgo y valores en el Centro Educativo  
Escuela Fiscal Mixta N 208 Ciudad de Azogues, de la ciudad  
de Guayaquil, durante el periodo lectivo 2011 - 2012"*

*Tesis de Grado.*

**AUTORA:**

Pérez Manzaba Glenda Isabel. Psc. Educ.

**DIRECTORA:**

Jumbo Salinas Gloria Noemi. Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Loja, septiembre de 2012

Mgs. Gloria Noemí Jumbo Salinas

DIRECTORA DE TESIS

### CERTIFICA

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Glenda Isabel Pérez Manzaba, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

.....

Mgs. Gloria Noemi Jumbo Salinas  
**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Glenda Isabel Pérez Manzaba, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

**Glenda Isabel Pérez Manzaba**  
**CI. 0919452672**

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

Yo Glenda Isabel Pérez Manzaba, declaro ser autora del presente trabajo 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".

Loja, septiembre de 2012

---

PSC.GLENDA ISABEL PÉREZ MANZABA  
CI. 0919452672

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios que gracias a su infinita sabiduría ha sabido guiar cada uno de mis pasos por la senda correcta.*

*A la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme la oportunidad de continuar mi formación académica, a mis tutores los cuales me enseñaron que en educación el principio clave es la persistencia y el estudio, por parte de nosotros los docentes, que tenemos la obligación ética de prepararnos continuamente en pro de la calidad educativa que tanto se desea alcanzar.*

*A todos los que directa e indirectamente con su apoyo han hecho posible que esta tesis llegue a su culminación: autoridades, familiares y amigos, en especial a la Escuela Fiscal Mixta N 208 Ciudad de Azogues, que me brindo toda su apertura en el proceso investigativo.*

*A todos mis más sinceros agradecimientos, que Dios los colme de muchas bendiciones, en todo lo que emprendan de aquí en adelante.*

**Psc. Educ. Glenda Isabel Pérez Manzaba**

## DEDICATORIA

*Dedico esta tesis a Jehová, que es mi fortaleza, a mis padres y maestros de secundaria que me enseñaron que en la vida a pesar de cualquier adversidad, hay que aprender a ser resiliente, para lograr así cumplir nuestras metas más anheladas, a mis hermanos que me ayudaron respetando mi espacio y obligaciones estudiantiles, a mi cuñado Carlos Lara por su apoyo.*

*No puedo olvidarme de mis estudiantes que son parte de mi razón de vida y a todos mis compañeros de estudio: Teresa Nieto, Karla Freire, Leonor Ponce, Denisse Abril, Alexandra Cacao, Guido Portes, Gonzalo Peñafiel, con los cuales tuve la oportunidad de compartir, esta fructífera experiencia educativa.*

***Psc. Educ. Glenda Isabel Pérez Manzaba***

Escuela Fiscal Mixta No. 208  
“Ciudad de Azogues”



Guayaquil; 1 de Septiembre del 2011.

Psc. Educ.  
**GLENDIA PÉREZ MANZABA.**  
Ciudad.

Yo Lcda. Nancy Cárdenas de Albuja, por medio de la presente autorizo a la Psc. Glenda Isabel Pérez Manzaba con CI. 091945267-2 que elabore las encuestas y entrevistas necesarias a la Comunidad Educativa para su tesis de Grado previo a la obtención del Título de: Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, modalidad a distancia.

Dejo constancia que la portadora de este documento puede hacer uso del mismo como lo requiera.

Atentamente.

---

Lcda. Nancy Cárdenas de Albuja.

**DIRECTORA**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACION DEL DIRECTOR	II
AUTORIA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	XII
RESUMEN	XIV
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA	5
2.1.1. Concepto	6
2.1.2. Importancia de la gestión educativa	7
2.1.3. Tipos de gestión	11
2.1.3.1. Gestión educativa	11
2.1.3.2. Gestión institucional	13
2.1.3.3. La Gestión escolar	15
2.1.3.4. Gestión Pedagógica	16
2.1.3.5. Dimensiones de la gestión escolar	17
2.1.3.5.1. Dimensión Pedagógica Curricular	18
2.1.3.5.2. Dimensión Organizativa	19
2.1.3.5.3. Dimensión Administrativa	22
2.1.3.5.4. Dimensión de Participación social	22
2.1.3.6. Principios de la gestión escolar	24
2.1.3.6.1. Principio de la Misión Educativa	24
2.1.3.6.2. Principio de unidad	25
2.1.3.6.3. Principio de competencia o especialización funcional	25
2.1.3.6.4. Principio de jerarquía o de autoridad	25

2.1.3.6.5. Principio de coordinación	25
2.1.3.6.6. Principio de liderazgo eficaz	26
2.1.3.6.7. Principio de participación	26
2.1.3.6.8 Principio de toma de decisiones estratégicas	26
2.1.3.6.9. Principio de planeación estratégica	26
2.1.3.6.10. Principio de control eficaz	27
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL	27
2.2.1. CONCEPTO	27
2.2.2. TEORIAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	30
2.2.2.1. Teoría De Los Rasgos	30
2.2.2.2. Teoría Del Comportamiento	31
2.2.2.3. Teorías Situacionales	31
2.2.2.4. Teoría de la trayectoria-objetivo del liderazgo	32
2.2.2.5. Teoría de la decisión del liderazgo	34
2.2.2.6. Enfoque Tradicional del liderazgo	35
2.2.2.7. Enfoques modernos del liderazgo	36
2.2.3. TIPOS DE LIDERAZGO	39
2.2.4. CARACTERISTICAS DE CADA TIPO	41
2.2.4.1. El líder autoritario explotador	41
2.2.4.2. El líder autoritario benevolente	41
2.2.4.3. El líder consultivo	42
2.2.4.4. El líder participativo - democrático	42
2.2.4.5. El líder de rienda suelta – liberal (Laissez faire) (hacer y dejar hacer)	43
2.2.4.6. El líder estructurado y orientado al trabajo	44
2.2.4.7. El líder de alta gerencia educativa	44
2.2.4.8. El líder burócrata	46
2.2.4.9. El líder paternalista y demagogo	46
2.2.4.10. El líder autocrático	47
2.2.4.11. El líder transformacional	48
2.2.4.12. El líder instructivo – pedagógico	48
2.2.4.13. El líder pseudo - transformacional	50
2.2.4.14. El líder situacional	50

2.2.4.15. El líder moral – servidor	53
2.2.4.16. El liderazgo carismático	56
2.2.4.17. El liderazgo transaccional	56
2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTOR Y LÍDER	57
2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN	65
2.4.1. ¿Qué son los valores?	65
2.4.2. Clasificación de los valores	67
2.4.3. Las características de cada valor y su escala de importancia	68
2.4.4. La educación en valores.	69
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>72</b>
3.1. Participantes	72
3.2. Materiales e Instrumentos	78
3.2.1. La observación	79
3.2.2. La entrevista	80
3.2.3. La encuesta	80
3.3. Método y procedimiento	81
3.3.1 El método cualitativo	82
3.3.2 El método inductivo deductivo	82
3.3.3 El método analítico sintético	83
3.3.4 Procedimiento	83
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>84</b>
4.1. DIAGNÓSTICO	84
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	84
4.1.1.1. El manual de organización	84
4.1.1.2. El código de Ética	86
4.1.1.3. El plan estratégico	86
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	88
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	89
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	90
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	91
4.1.2.1. Misión y visión	91
4.1.2.2. El Organigrama	94

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	96
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	97
4.1.2.5. Dimensiones de la gestión educativa	98
4.1.2.5.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	98
4.1.2.5. 2.Dimensión organizativa operacional y valores	99
4.1.2.5.3. Dimensión administrativa y financiera y valores	100
4.1.2.5.4. Dimensión comunitaria y valores	101
4.1.3. Análisis FODA	102
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	103
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	103
4.1.3.3. Matriz FODA	103
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	105
4.2.1. De los directivos	105
4.2.2. De los Profesores	122
4.2.3. De los estudiantes	125
4.2.4. De Los Padres de Familia	127
4.2.5. Entrevista a directivos	130
4.3. Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación.	136
<b>5. DISCUSIÓN</b>	<b>138</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>148</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>152</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>167</b>
<b>9. APÉNDICES</b>	<b>176</b>

## ÍNDICE DE TABLAS, MATRICES Y FIGURAS

<b>Tabla N 1.</b> Docentes clasificados por edad	74
<b>Tabla N 2.</b> Docentes clasificados por sexo	75
<b>Tabla N 3.</b> Docentes clasificados por título académico	75
<b>Tabla N 4.</b> Población estudiantil clasificados por sexo	76
<b>Tabla N 5.</b> Población estudiantil por año de educación básica	77
<b>Tabla N 6.</b> Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	105
<b>Tabla N 7.</b> Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	106
<b>Tabla N 8.</b> Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	107
<b>Tabla N 9.</b> El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	108
<b>Tabla N 10.</b> Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	109
<b>Tabla N 11.</b> La administración y liderazgo que el centro educativo promueve	110
<b>Tabla N 12.</b> Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	111
<b>Tabla N 13.</b> Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	113
<b>Tabla N 14.</b> Organismos que integra la institución	114
<b>Tabla N 15.</b> Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	115
<b>Tabla N 16.</b> Los departamentos didácticos y sus acciones	116
<b>Tabla N 17.</b> La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones orden acciones	118
<b>Tabla N 18.</b> Material de planificación educativa	120
<b>Tabla N 19.</b> Resultados de la encuesta a docentes	122
<b>Tabla N 20.</b> Resultados de la encuesta a estudiantes	125
<b>Tabla N 21.</b> Resultados de la encuesta a padres de familia	127
<b>Matriz N 1.</b> Fortalezas oportunidades debilidades amenazas	104
<b>Matriz N 2.</b> Resultados de la entrevista a directivos	130
<b>Matriz 3.</b> Matriz de problemática	134

<b>FIG. N 1.</b> Modelo de gestión escolar	55
<b>FIG. N 2.</b> Diferencia entre director y líder	64
<b>FIG. N 3.</b> Clasificación de los valores	68
<b>FIG. N 4.</b> Características de los valores	68
<b>FIG.N 5.</b> Cuadro de grupos poblacionales a investigar	73
<b>FIG. N.6.</b> Organigrama de la escuela Ciudad de Azogues	95

## RESUMEN

El trabajo de tesis que se presenta trata sobre la investigación de Gestión, liderazgo y valores en la Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues, se enfoca a la gestión escolar que ejerce la dirección del plantel y demás autoridades y se percibe el ejercicio del liderazgo y los valores en la práctica educativa.

Para llevar a cabo el proceso investigativo utilizó instrumentos metodológicos como encuesta a todos los miembros de la comunidad; se realizó entrevistas a directivos y las respectivas observaciones de campo, contando con la colaboración de todos los actores. Entre los resultados se resalta el hecho de que deben mejorarse los canales de comunicación para optimizar la gestión educativa, debido a los cambios que se han realizado en los documentos de gestión.

La transición de un modelo de gestión a otro, por el que evidentemente está pasando el plantel, ocasiona desorientación entre algunos de sus miembros, por lo que se propone un “Programa de perfeccionamiento institucional para mejorar los procesos de dirección organizativa de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 sobre la gestión liderazgo y valores”

# 1. INTRODUCCION

El presente trabajo investigativo que se expone a continuación, se basa principalmente en los análisis de la relación de tres elementos curriculares: la gestión, el liderazgo y los valores, importantes en la administración educativa. El análisis de la relación entre estos elementos es el resultado de un proceso investigativo exhaustivo y completo, que ha considerado: actividades, metodología y empleo de técnicas específicas que han permitido confirmar que sin la interrelación de estos aspectos no se puede brindar una educación integral ya que dista del modelo de calidad educativa al que todas las instituciones apuntamos.

El diseño de esta tesis se define por los siguientes objetivos generales:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues a través de un proceso de investigación sistemático y procesual.
- Elaborar un programa de capacitación en: gestión, liderazgo y valores, mediante seminarios, talleres y asesorías pedagógicas, dirigido al personal directivo y docente, para mejorar los procesos de dirección organizativa de la “Escuela Fiscal N° 208 Ciudad de Azogues en los periodos 2012 y 2013.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.

- Conocer la forma de organización que predomina en la gestión del centro educativo.
- Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.
- Brindar capacitación y asesoría a docentes y directivos en temas de gestión. liderazgo y valores educativos mediante seminarios - talleres, para incrementar sus conocimientos en las diferentes temáticas.
- Promover una cultura comunicativa institucional.
- Establecer un tipo de liderazgo institucional que promueva la coordinación en la organización.
- Implementar un modelo de liderazgo transformador y situacional, que le ayude como autoridad a mejorar su gestión escolar.
- Mejorar los procesos de gestión educativa que se llevan en el plantel.

Se considero el empleo de diversos métodos cuantitativos y cualitativos para el desarrollo metodológico de la investigación en la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues", ubicada en la parroquia Ximena, del cantón Guayaquil, de la Provincia del Guayas. El contenido de este trabajo investigativo es el resultado de una profunda búsqueda bibliográfica, para poder tener un sustento teórico en esta temática; la factibilidad del desarrollo de este trabajo reside en que se cuenta con el

aval de la Autoridad del Plantel y la colaboración de la comunidad educativa; los beneficiarios de esta tesis se los ha dividido en: actores de primer nivel (el personal directivo y los docentes), segundo nivel (los estudiantes) y tercer nivel (lo conforman los padres de familia), estos actores han facilitado la realización del proceso investigativo ya que a pesar de que no me desempeñé como docente en la institución he contado con su colaboración en la aplicación de las entrevistas, encuestas, disposición de recursos humanos, técnicos y materiales posibles.

Para abordar el tema de investigación se propone el esquema de análisis a través de nueve capítulos constituidos de la siguiente forma: El Capítulo I. Incluye la presente introducción; El Capítulo II. Se hace referencia al marco teórico que fundamenta la investigación e incluyen los contenidos temáticos; El Capítulo III. Comprende la metodología que se utilizó para lograr los objetivos planteados y consta de los siguientes aspectos: participantes, materiales e instrumentos, métodos y procedimientos. El Capítulo IV. Presenta el diagnóstico y el análisis e interpretación de los Resultados en base a las preguntas directrices se encontraron en cuadros estadísticos. El Capítulo V. Trata sobre la discusión; El Capítulo VI. Establece las Conclusiones y Recomendaciones; El Capítulo VII. Desarrolla la Propuesta; El Capítulo VIII. Recoge la Bibliografía y bibliografía empleada; El Capítulo IX. Considera los apéndices

Después de realizado el análisis de los resultados, se pudieron apreciar algunas falencias en las que resaltan: que ninguno de los docentes se encuentran realizando estudios de posgrado; el plantel posee un manual de convivencia y otros documentos de gestión que no han sido socializados ya que no son conocidos por todos los docentes, lo que ocasiona que se desconozcan qué funciones deben cumplir los organismos o personas; que no se ha definido cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y el estudiantado, se observa que en los resultados de las encuestas entre un 4 al 7%, de padres de familia consideran que los docentes no tienen liderazgo y dudan de que estén capacitados para desarrollar las habilidades de liderazgo en sus hijos

Después de realizar todo el proceso investigativo en el plantel se llegó a la conclusión de que debe mejorarse la coordinación directiva y pedagógica de la Institución, por lo que se plantea un "Programa de capacitación a directivos y docentes, para mejorar los procesos de dirección organizativa en la "Escuela Fiscal N° 208 Ciudad de Azogues", mediante la formación y asesoría en gestión, liderazgo y valores". Invito a las personas que tengan este documento en sus manos que lo revisen cuidadosamente ya que el estudio que se hace a continuación si bien es cierto es de un establecimiento escolar específico, también es una realidad que muchas otras instituciones educativas comparten y si a través de este proceso de investigación se puede mejorar en algo la calidad de educativa de un centro por que no pensar que de igual manera se hora en otros establecimientos.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de toda la comunidad educativa, esta consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

“La gestión educativa tiene que atender las realidades del presente con el fin de lograr los objetivos consignados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Para lo cual tiene que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable, de todos los miembros de la comunidad educativa”. (Mieles, p. 227, 228)

El modelo de gestión estratégica suele ser un modelo útil para la gestión del PEI tiene por eje la distinción entre proactividad y reactividad; ésta distinción descansa en la convicción de que el futuro será diferente al pasado, por tanto, intenta imaginar un futuro consensuado a partir del presente, preverlo y planificar las estrategias a seguir para su logro, considerando los cambios posibles, por ello define acciones para extraer ventajas a futuro.

En el modelo de gestión estratégica se consideran, tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización, se toma en cuenta el compromiso que deben tener todos los actores institucionales. En las siguientes partes se ampliará el tema de la gestión

para realizar un análisis de su importancia y realce en la vida de todo centro educativo.

### **2.1.1 CONCEPTO**

El concepto de gestión, proviene del mundo de las empresas y atañe a la gerencia de ahí que se defina como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos, este concepto se lo ha involucrado con el campo educativo de ahí nace la gerencia educativa que tiene muchas concepciones, a continuación algunas de ellas.

“Gestión, es la toma de decisiones en torno al hacer, y el mismo hacer, en el espacio de las instituciones” (Daniel Prieto Castillo, 2004; p. 87), el autor da mucha relevancia al actuar “al como” se gestionan los procesos educativos, el autor habla mucho de la comunicación la cual es muy importantes en la convivencia diaria que mantiene la comunidad educativa, esto también lo apoya

“La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo”. (García, 2007).

“La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular”. (Ruíz, 2009)

De las definiciones antes mencionadas se puede observar que los diferentes autores a pesar de tener concepciones distintas enfatizan el hecho que la gestión educativa propende a la mejoría de los procesos educativos en base a la proyección de metas que se deben alcanzar y que esto beneficia a todos los actores de la institución, la gestión promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconoce a los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua, que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad.

Como podemos observar la gestión es el conjunto de acciones de supervisores, directores y maestros encaminadas al logro de determinados propósitos, la gestión es una tarea necesaria e indispensable para el logro de los objetivos de cualquier institución, tomada como referente le ejecución de procesos ejecutivos que tendrán como consecuencia resultados positivos y de calidad. A partir de lo expuesto gestión se podría definir como un conjunto de procesos indispensables en la vida institucional que direcciona el buen funcionamiento de la Institución que incluye proyectos específicos que tiene en cuenta las necesidades institucionales, como la de la comunidad educativa con una meta única que es la de llegar al mejoramiento de todos los procesos educativos.

### **2.1.2. IMPORTANCIA DE LA GESTION EDUCATIVA**

En un artículo publicado (Rodríguez, 2005) sobre la importancia de la gestión educativa, este expresa que en la administración son importantes los procesos de

planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar. Los directores de las Instituciones Educativas manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica: La definición del “qué”, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en los planteles, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el “cómo”, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Las tareas administrativas de la escuela se deben de dar en tres procesos; planeamiento, gestión y control. Planeamiento considerado como un proceso mediante el cual las Instituciones Educativas piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetivos que se han fijado e involucradas en el plan de trabajo, que debe comprender: Reconocimiento, misión, fijación de objetivos, metas, análisis de los datos internos, selección de alternativas e implantación y control.

La importancia de la gestión radica en que sirve de modelo referencial para la organización, “Es importante que toda institución educativa tenga diseñado y en ejecución un modelo de gestión, en el cual estén claramente identificados fundamentalmente los subsistemas de: dirección estratégica, evaluación educativa y mejoramiento continuo” (Aranda, 2007; p.205). La gestión escolar es importante

para el buen funcionamiento de las instituciones ya que representa uno de los componentes esenciales en la organización, supervisión y dirección de las escuelas. Ésta comprende los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos físicos, humanos y financieros en los establecimientos educativos que actualmente ocupan un lugar preponderante en el diseño de las políticas de modernización e innovación de los sistemas educativos, pues se considera primordial en la creación de ambientes propicios dentro de las organizaciones educativas.

“La importancia que adquirió la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidos 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” (Corazza, 2008).

La gestión escolar se debe involucrar supervisores, directivos, docentes, personal de apoyo, alumnos, etc., con la finalidad que todos y cada uno de ellos participen de acuerdo al puesto que desempeñan para el buen funcionamiento de la institución. La gestión se lleva a cabo con la colaboración de muchas personas, las cuales hacen uso de sus capacidades y competencias para la satisfacción de las necesidades, actuando de forma confiable y organizada, de modo que sean instrumentos efectivos en la toma de decisiones.

Practicar la gestión educativa es una gran tarea y responsabilidad de los miembros de las instituciones, se requiere de una participación colectiva, una corresponsabilidad asumida por cada uno de los integrantes, un esfuerzo hacia la búsqueda de objetivos comunes, siempre en beneficio de los alumnos, el pretender y llevar a cabo una buena gestión escolar tiene que ver con la modificación de hábitos, de voluntades personales, reflexionar sobre:

¿Por qué cambiar lo que estamos haciendo? ¿Para qué?

¿Cómo transformar lo que hacemos? ¿A quién beneficia el cambio?

Según las definiciones antes mencionadas dentro de la gestión son sumamente importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar, los directores de las Instituciones Educativas muchas veces manifiestan la necesidad de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad y para lograrlo, se debe instaurar un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica.

A partir del análisis anterior concluyo que la importancia de la gestión radica en establecer las pautas en el proceso o esquemas claros de planificación, ya que es el que da el sentido al comportamiento administrativo de la organización, donde las acciones que se llevan a cabo están soportadas por medio de un plan y no en forma de impulsos voluntarios de diferentes miembros de la escuela, las tareas administrativas de la escuela se deben de dar en tres procesos; Planeamiento, gestión y control.

El planeamiento considerado como un proceso mediante el cual la Instituciones Educativas piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetivos que se han fijado e involucradas en el plan de trabajo, que debe comprender en este punto la autoridad del plantel asume la planeación como un concepto integral y no parcial en la escuela, con un decidido ejercicio del liderazgo en la organización, con claridad en la organización del trabajo y organización de las personas que conforman la institución.

La gestión contempla la estructura escolar, habilidad de gerenciamiento o dirección, capacidad de negociación este proceso debe incluir; creatividad, poseer conocimientos sólidos del área, liderazgo, comunicar y compartir ideas, generar y demostrar confianza, dispuesto a escuchar y al dialogo, este debe busca mejorar el

trabajo de equipo al liderar un proceso de toma de decisiones en donde éstas sean el resultado de acuerdos entre las partes y no de imprecisiones autocráticas. El control en la administración del plan se refiere a la coordinación, asesoría y evaluación en la ejecución con el diseño de herramientas que permitan la evaluación de los resultados en este proceso es necesario que los líderes, directivos y administradores comprendan que las aspiraciones culturales y educativas donde se identifique estos aspectos para tomar acciones internas para mejorar el ejercicio claro de liderazgo.

### **2.1.3. TIPOS DE GESTIÓN**

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

#### **2.1.3.1. Gestión educativa**

“La gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación” (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO, 2000)

Se entienden como gestión educativa, las acciones que dirigen amplios espacios organizacionales que integran el conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Esta gestión se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela, incluyen tres campos de gestión: institucional, escolar y pedagógica, que en conjunto forman parte del sistema educativo, por lo tanto es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar. Las principales características de la gestión educativa son:

- **Centralidad en lo pedagógico.** Consiste en la generación de aprendizajes para todos los estudiantes
- **Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.** Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.
- **Trabajo en equipo.** Tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.
- **Apertura al aprendizaje y a la innovación.** Se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educativos.
- **Asesoramiento y orientación para la profesionalización.** Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente.
- **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.** Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una mejor organización.

- **Intervención sistémica y estratégica.** Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido. (Cruz, et al, 2010; p. 55,57).

Para concluir la gestión educativa como se observa, es parte integradora del sistema de educación y resalta el compromiso y responsabilidad que tiene cada uno de los actores en los diferentes niveles de concreción, esta gestión otorga a cada actor de la educación un papel importante, resaltando el cambio de mentalidad que debe poseer el docente, que asumamos como un modo regular de pensar y hacer, para plantear acciones siempre en función de retos y perspectivas de largo alcance, ya que la educación debe responder a retos actuales, porque así lo exige la sociedad.

#### **2.1.3.2. Gestión institucional**

“La gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras, por ello debe entenderse a la gestión institucional como un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa” (Cruz, et al, 2010; p. 58,59).

Éste tipo de gestión enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades, es también llamada el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente, aquí el director y su equipo de gestión

organizan desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución, tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.

El campo de incidencia de la gestión institucional es amplio, como lo mencionan los anteriores autores, las autoridades encargadas de las mismas deberán cuidar de que realmente se lleve de manera eficaz y adecuada teniendo en cuenta el contexto y la realidad nacional, el líder educativo debe encargarse del manejo de todos los elementos de la estructura educativa de su establecimiento, por lo que es necesario que tenga la capacidad de coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de la misión y visión. Las personas a cargo de la gestión institucional deben tener el siguiente perfil.

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional. Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

En particular la gestión institucional, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos

utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares, es importante reconocer que en la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

En conclusión la gestión institucional educativa como medio y fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el fortalecimiento institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para los centros escolares, como para el Sistema Educativo Nacional.

### **2.1.3.3. La Gestión escolar**

Se entiende por gestión escolar: “El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la ‘forma’ peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica” (Cruz, et al, 2010; p. 60).

La gestión escolar es el conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela, es decir las labores que realizan todos los que conforman la comunidad educativa: directores, docentes, personal de apoyo, padres de familia y estudiantes, la acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, tiene presentes los valores y

las actitudes que prevalecen en la comunidad educativa, los mismos que le permiten enfrentar diversas situaciones, aquí interviene el código de convivencia y el de ética, la gestión involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de la institución educativa, considera además ejercer el liderazgo que facilite el cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.

#### **2.1.3.4. Gestión Pedagógica**

La gestión pedagógica es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo es la que se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases, seguimiento académico, enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. “Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros”. (Cruz, et al, 2010; p. 58,59).

El quehacer educativo es decir la práctica educativa es una gestión para el aprendizaje teniendo en cuenta: los fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, formas y ritmos de aprendizaje, selección de contenidos relevantes, la importancia del ambiente del salón de clases etc, que son acciones diarias que el docente cuida, por lo tanto la gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad que reside principalmente en cada uno de nosotros los docentes que tenemos la siguientes responsabilidades.

- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.

- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

En conclusión la gestión Pedagógica corresponde al trabajo docente en el aula de clase, implica por lo tanto el liderazgo docente para generar una mayor corresponsabilidad por el aprendizaje de los estudiantes y el logro de los propósitos educativos, donde la planeación y la evaluación permanente tengan sentido para mejorar de manera continua las prácticas de los actores escolares y sus relaciones.

La gestión requiere de la autoevaluación docente sobre su hacer profesional, pues los resultados de la evaluación de sus alumnos son, en gran medida, producto de su práctica cotidiana, razón por la cual es importantes que los mismos busquen oportunidades de retroalimentación mediante el diálogo entre compañeros, consenso o trabajos de áreas, hacer uso de los resultados de las pruebas externas e internas que les permitan redefinir su actuar docente.

#### **2.1.3.5. Dimensiones de la gestión escolar**

“Las dimensiones de la gestión son el marco donde cobran vida, se relacionan y resignifican, tanto los aspectos señalados en los estándares de gestión para la Educación Básica, como los rasgos inherentes a los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica. (Cruz, et al, 2010; p. 67).

Las dimensiones de la gestión escolar por lo tanto son herramientas de análisis que permiten identificar los procesos que se llevan a cabo al interior de la organización escolar para identificar nuevas formas de iniciar o incrementar su mejora, las dimensiones la gestión de la escuela son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social.

#### **2.1.3.5.1. Dimensión Pedagógica Curricular**

Permite reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico; se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes.

Los estándares de la dimensión pedagógica curricular se resumen en:

- **Fomento al perfeccionamiento pedagógico.-** El cual tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico; una escuela que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y fomenta las innovaciones en la enseñanza.
- **Planeación pedagógica compartida.-** Representa una de las tareas más importantes del profesor en ellas se expresan los objetivos de aprendizaje, las estrategias y los recursos para alcanzarlos. Los profesores revisan constantemente, ante sus compañeros, los planes para sus clases. Es una puesta en común que indica la disponibilidad para intercambiar observaciones y

comentarios respecto de su perspectiva didáctica y sus criterios de selección de contenidos.

- **Centralización en el aprendizaje.-** Para la escuela, el aprendizaje es el motivo central de su origen, pues se considera que se alcanza, los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, serán individuos capaces de aprender a lo largo de la vida y practicarán una convivencia social más equitativa.
- **Compromiso de aprender.-** Para la escuela, el aprendizaje es el motivo central de su origen, pues se considera que se alcanza, los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, serán individuos capaces de aprender a lo largo de la vida y practicarán una convivencia social más equitativa.
- **Equidad en las oportunidades de aprendizaje.-** En la definición de contenidos y estrategias de enseñanza se toman en consideración las necesidades y los retos que plantean las condiciones específicas de aprendizaje de los alumnos por su cultura, lengua, medio socioeconómico y expectativas futuras. La escuela no distingue entre sus alumnos, ni por cuestiones de género, cultura o lenguaje, raza, nivel socioeconómico de la familia, lugar de residencia, forma de vestir o preferencias personales. (Cruz, et al, 2010; p. 71).

#### **2.1.3.5.2. Dimensión Organizativa**

Esta dimensión considera la interrelación del colectivo docente y de éste con los padres de familia, en ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares, en esta dimensión se considera también la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar y guardias, entre

otras), así como la operación del Consejo Técnico Escolar. Los estándares respectivos a esta dimensión son:

- **Liderazgo efectivo.-** El director organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza y a los alumnos para que aprendan. Genera acuerdos entre los integrantes de la comunidad escolar, asegurándose de que se lleven a cabo y, por lo tanto, ganando terreno en el logro de los objetivos planteados en tiempo y forma. Realiza proyectos colectivos que reflejan un alto compromiso de los diversos actores para llevar a cabo las estrategias decididas.
- **Clima de confianza.-** Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, cooperación, intercambio, integración y de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los actores integrantes de la comunidad escolar. En este sentido, la escuela se establece como una comunidad abierta a la autocrítica y dispuesta para desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.
- **Compromiso de enseñar.-** La responsabilidad es la manifestación objetiva del compromiso; no sólo está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad, sino también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente. El compromiso y la responsabilidad pueden expresarse en varios aspectos, pero todos importantes para que el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad
- **Decisiones compartidas.-** El centro educativo como una organización abierta incorpora las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas propuestas. En la escuela existe un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada quien y además se establecen los mecanismos para que esto suceda.
- **Planeación institucional.-** Aunque la planeación institucional a través de proyectos o planes de mejora ya es algo frecuente en la organización de las

escuelas, de cualquier forma se enfatiza la necesidad de que el centro educativo cuente con una determinada planeación a nivel de organización escolar, que le permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado con la finalidad de que los alumnos logren un aprendizaje efectivo.

- **Autoevaluación.-** Representa el mecanismo por el cual la escuela reconoce reflexivamente las condiciones en las que se encuentra con la misión que le corresponde como parte del sistema educativo. También tiene la finalidad de cotejarse con los estándares. Este proceso es importante en vista de que permite, a todos los actores de la comunidad escolar, observar con transparencia los resultados y los avances relacionados con el desarrollo de actividades orientadas al aprendizaje de los alumnos.
- **Comunicación del desempeño.-** Al comunicar el desempeño, los integrantes de la escuela buscan obtener conocimiento sincero acerca de la efectividad de sus acciones y decisiones cotidianas, especialmente del nivel de aprendizaje. El director de la escuela es el primer promotor de la rendición de cuentas de la escuela. Él promueve e implementa los mecanismos adecuados para llevarla a cabo.
- **Redes escolares.-** Como comunidades de aprendizaje, las escuelas no se encuentran aisladas. No representan ínsulas del sistema educativo ni de los acontecimientos relevantes que existen en otros ámbitos. Por el contrario, aprenden al estar insertas en un contexto de interacción constante.
- **Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (C.T.E).-** Constituye un foro idóneo para el trabajo académico que se realiza en la escuelas, las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones respecto a la mejora del aprendizaje. En el C.T.E se da el diálogo esperando reflexiones generadas por acuerdos y desacuerdos entre los maestros. Lo que conlleva a implementar modelos eficaces de enseñanza. (Cruz, et al, 2010; p. 73,74).

### 2.1.3.5.3. Dimensión Administrativa

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y de los directivos, así como del personal de apoyo y asistencia. Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa. La optimización de recursos, el control escolar y la infraestructura son parámetros que se deben tomar en cuenta al evaluar los estándares de esta dimensión.

- **Optimización escolar.-** La escuela implementa acciones para garantizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales en favor del aprendizaje de los alumnos.
- **Control escolar.-** La escuela es eficiente y eficaz en las acciones administrativas que garantizan el control de la información del centro escolar: boletas, incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, etc., con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo.
- **Infraestructura.-** La escuela se organiza para contar con instalaciones que reúnan las condiciones físicas básicas para promover un ambiente favorable a la enseñanza y al aprendizaje. (Cruz, et al, 2010; p. 75).

### 2.1.3.5.4. Dimensión de Participación social

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela, mediante su análisis identifica la

forma en que los directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la Institución, también se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional. Los estándares que vienen a puntualizar esta dimensión son:

- **Funcionamiento efectivo del Consejo escolar de participación social.-** Se compone de representantes de los diversos grupos de la comunidad escolar: de alumnos, de maestros, de padres de familia, personas en general de la comunidad y el director. Sus propósitos también varían en relación con el etc, los cuales se orientan al apoyo y desarrollo de actividades de gestión que tienen que ver directamente con el aprendizaje de sus hijos en la escuela.
- **Participación de los Padres de Familia.-** La escuela incorpora a los padres de familia en diversas actividades que tienen conexión con el aprendizaje. Desde la escuela se convoca a los padres de familia para que acudan a ella con múltiples motivos, como el de participar en las clases que se imparten a los hijos, participar en actividades creativas junto a ellos o en talleres donde se les dan elementos para apoyar de mejor manera el aprendizaje.
- **Apoyo al aprendizaje en el hogar.-** Cuando los padres de familia se incorporan de esta forma a la escuela, tienen más posibilidades de brindar el apoyo que requieren sus hijos. El aprendizaje es más significativo y eficaz cuando en el hogar los alumnos hay padres de familia capaces de continuar en parte con la tarea de enseñar. Además, la comunidad en general apoya el desarrollo integral de los alumnos estimulando la permanencia en la escuela y promoviendo valores y actitudes favorables a la vida escolar. (Cruz, et al, 2010; p. 76).

En conclusión, estas cuatro dimensiones explicada anteriormente son importantes por sí mismas, y al ser parte del todo se encuentran interrelacionadas, resulta imprescindible desarrollar nuevas formas de organización, de administración y de participación social-comunitaria que apuntalen los procesos y las prácticas

orientados al aprendizaje y mejoramiento de los distintos logros educativos ya que implican componentes como: liderazgo, trabajo colaborativo, participación activa y corresponsable de los padres de familia y tutores, planeación estratégica y evaluación permanente, por ello su revisión es útil para reflexionar sobre lo que es necesario modificar o fortalecer en el Centro Educativo.

#### **2.1.3.6. Principios de la gestión escolar**

Arana, (1998; p. 75), menciona que los principios de la gestión son cuatro:

1. Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas, y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
2. Desarrollar una cultura democrática y eficiente con responsabilidades definidas dentro de las escuelas, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación.
3. Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
4. Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que la optimicen.

Farro, (1998; p. 29,33) hace referencia a los siguientes principios, para la gestión de centros educativos.

##### **2.1.3.6.1. Principio de la Misión Educativa**

Implica la intervención de una entidad educativa que organice la situación de aprendizaje y un personal docente encargado de organizar conscientemente la comunicación, para obtener eficacia y economía es necesario jerarquizar los objetivos de la organización, los objetivos deben ser complementarios, coherentes y convergentes y deben extenderse al corto, mediano y largo plazo.

#### **2.1.3.6.2. Principio de unidad**

La organización escolar debe responder en un sentido convergente o de unidad de esfuerzos y de propósitos, para que una organización exista y sea eficaz, a la vez, es preciso que la actividad de varias personas, desarrollada conjuntamente, responde a ese sentido de unidad; que las energías de cada uno puedan ser aprovechadas en una misma dirección, con vistas a un fin común.

#### **2.1.3.6.3. Principio de competencia o especialización funcional**

Corresponde a la capacidad y competencia en una institución; la primera se refiere a la medida de facultades, derechos y posibilidades que la institución escolar como entidad, tiene para el cumplimiento de sus fines; la competencia es el círculo de atribuciones que se distribuyen los distintos órganos, en virtud de la especialización o del criterio de gestión más eficientes.

#### **2.1.3.6.4. Principio de jerarquía o de autoridad**

No supone una supremacía absoluta de los órganos de mayor nivel de responsabilidad sobre los demás, sino que cuantas facultades se les atribuyen han de entenderse ejercitables sin disminución de las competencias que son propias de cada órgano, y según las leyes y las normas estatutarias específicas de cada centro que las regulen.

#### **2.1.3.6.5. Principio de coordinación**

Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una organización, de manera que se facilite con ello el funcionamiento y el éxito; es dar a la ordenación de cada función las proporciones que convenga para que pueda desempeñar su papel de forma segura y eficaz, cuando esta existe en una organización, cada función y cada servicio marchan adecuadamente, esto se nota cuando: las atribuciones están

estructuradas y repartidas convenientemente, las operaciones se realizan con orden y seguridad, cada organismo están debidamente informado de la actividad que les corresponde, los programa de actividades se desarrolla de acuerdo a los objetivos.

#### **2.1.3.6.6. Principio de liderazgo eficaz**

El liderazgo eficaz debe existir en todo plantel educativo ya que posibilita la realización de los objetivos deseados para la organización, el estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para otro; varía según la organización, las personas y las tareas.

#### **2.1.3.6.7. Principio de participación**

La participación y compromiso con los objetivos institucionales permite incrementar la eficiencia y calidad educativa, para mejorar el grado de participación en una organización escolar se deben elaborar programas de capacitación para satisfacer necesidades de los distintos estamentos de la organización.

#### **2.1.3.6.8 Principio de toma de decisiones estratégicas**

La toma de decisiones es el centro de las funciones que constituyen el proceso administrativo, el proceso de toma de decisiones se puede definir como una serie de pasos que comienzan con un análisis de la información y culminan en una resolución, una elección entre varias alternativas existentes, y verificación de la alternativa que se elige para resolver el problema en cuestión.

#### **2.1.3.6.9. Principio de planeación estratégica**

El planeamiento estratégico ayuda a reducir la incertidumbre, la planeación estratégica es el proceso de seleccionar metas de una organización, determinar las

políticas y programas necesarios para lograr los objetivos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de métodos para poner en práctica las políticas y programas estratégicos, dicho proceso debe ser conducido por la alta dirección porque esta es la responsable de alcanzar los objetivos de la organización.

#### **2.1.3.6.10. Principio de control eficaz**

El proceso de control mide el avance y permite detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde. El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, determinando de este modo si hay desviaciones y medir su importancia para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la institución; la gerencia del centro educativo debe ser capaz de extraer información administrativa y académica para controlar las operaciones presentes y futuras.

## **2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL**

### **2.2.3. CONCEPTO**

El liderazgo es un tema primordial para ser tratado, su definición realmente no es tarea fácil, existe muchos autores que hablan del tema, a continuación citaré algunos autores que lo definen:

“El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en cómo se influye, pues también el jefe o gestor de una organización puede influir con su mando y su gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo” (Guillén, 2006; p. 171).

“El arte o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (Koontz y Weihrich, 1995; p.367)

“El liderazgo es definido por ideas como: estar a cargo o en control, dar órdenes, estar al mando, ser el número uno. Este concepto prevaleciente del liderazgo, está basado en la consolidación del poder sobre otros, necesita ser cuestionado y remplazado por un concepto que este enfocado en el servicio a otros”. (Anello & De Hernández, 1998; p.76)

“El liderazgo tiene componentes importantes que son: capacidad para usar el poder con eficacia y de modo responsable, capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes, capacidad para inspirar, y capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas” (Koontz & Weihrich, 1995; p.491)

Como se observa en las citas anteriores, estos autores conciben el liderazgo desde diferentes puntos de vista, pero en común lo consideran, como una capacidad de ejercer una influencia relativamente elevada, de una persona sobre otra u otras, en una situación específica, el liderazgo como tal se complementa con la motivación, para ir más allá de la obediencia mecánica e incidir positivamente en la estructura organizativa y en el buen clima organizacional, que proporcione el logro de las metas institucionales.

El liderazgo como proceso, se proyecta en la búsqueda de la excelencia de la institución educativa, aquella persona que ejerce el liderazgo debe encarnar determinados valores personales como: son integridad personal, madurez, amplitud de miras, cooperación como modo peculiar de actuar. De acuerdo al aporte de los

distintos autores defino el liderazgo, como la capacidad de influencia que ejerce un ser sobre otro u otros, para avanzar en una determinada dirección.

Obviamente el líder cuenta siempre con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de éstos en la consecución de objetivos favorables al grupo, esta capacidad de influencia es un atributo que permite ejercer liderazgo, su empleo es importante para aquellas personas que: se encargan de tomar decisiones, que deciden en las diferentes acciones, que planifican constantemente, que se esfuerzan por controlar los detalles y ponen énfasis en motivar a sus colaboradores.

Puede concluir que el liderazgo:

- Es la capacidad de influir en la conducta y comportamiento de otras personas.
- Es vital para la supervivencia de cualquier organización y en especial para los Centros Educativos en general.
- Incluye la moral y ética a través de los valores, en este punto debo referirme al liderazgo moral que requiere que se ofrezca a los subordinados suficiente información sobre las alternativas para que tenga libertad de elegir cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo del líder.
- Como tal se encuentra incluido dentro de uno de los procesos de administración "dirección" que incluye la toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y liderazgo.
- Es el resultado del desarrollo de habilidades que le permiten a un líder poder ser un agente de cambio.
- Se logra a través del ejercer influencia sobre las personas y su esencia consiste en contar con seguidores. Los miembros del grupo al aceptar la posición del líder

permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

- Debe ser diferenciado de conceptos tales como: poder, autoridad e influencia. Poder es la capacidad de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos; autoridad, que es un derecho en un puesto para tomar decisiones, la autoridad formal es un tipo de poder basado en el reconocimiento de la legitimidad, y la Influencia en sí que es el hacer que un individuo cambie de opinión o forma de ser

## **2.2.2. TEORIAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

Hay varios métodos para el estudio del liderazgo, pero clasificaremos nuestro estudio en tres categorías de teorías: De rasgo, de comportamiento, de situación.

### **2.2.2.1. Teoría de los rasgos**

Coronel (1996), "señala que esta teoría se desarrolló en un primer momento, en las décadas de los años 30 y 40. Inicialmente se buscaba la personalidad ideal del líder, partiendo de la premisa de que los líderes nacen, no se hacen". Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre", de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían: A los líderes de los seguidores, y a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular, pero controversial al liderazgo por investigadores y practicantes. Esta teoría consideraba que la persona nacía con rasgos especiales que le iban a permitir ser líder, pero los estudios de Robbins no lograron fundamentar la teoría de un líder innato.

### **2.2.2.2. Teoría del comportamiento**

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

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

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

### **2.2.2.3. Teorías situacionales**

Se basan en el comportamiento de los líderes y el estilo para liderar, entre los principales exponentes de estas teorías conductuales: Fiedler, Vroom, también las investigaciones de las universalidades de Ohio y de Michigan, también Blake, Mouton, Mc Gregor, Hersey, Lallard y Crist Argyris. Durante años, los investigadores y gerentes en ejercicio han cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales. Numerosos especialistas del comportamiento refutan muchos de los principios propuestos por

Lewin y sus colaboradores del grupo del estado de Ohio, de Blake y Mouton y de Likert.

"En este sentido, la función del líder será hacer que el camino a las recompensas sea más fácil de recorrer y aumentar las posibilidades de satisfacción personal durante el trayecto" (Ivancevich et al, 1997; p.480). Los teóricos situacionales insisten en que su investigación del liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder.

La situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores y los gerentes y de los subordinados, las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero. El objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderato más efectivo bajo circunstancias variables. A continuación se analizarán algunas de las teorías situacionales más populares que intentan satisfacer este objetivo.

#### **2.2.2.4. Teoría de la trayectoria-objetivo del liderazgo**

Robert House y Terence Mitchell propusieron que la efectividad del liderazgo depende de dos proposiciones básicas. La primera es que la efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción, de inmediato o en el futuro. La segunda proposición es que el comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño.

"Aquí el líder desempeña un doble rol: 1) clarifica para los seguidores el camino que el individuo debe seguir para alcanzar sus objetivos particulares, (aumentos

salariales y ascensos) y los resultados de la organización, (incrementos de la productividad y de la rentabilidad), y 2) aumentar las recompensas que los seguidores valoran”, (Ivancevich et al, 1997; p. 480). En su modelo, las funciones estratégicas de un líder consisten en lo siguiente:

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

Dos variables contingentes con las cuales los líderes deben contender son: Las características personales de los subordinados y Las presiones del entorno a las cuales deben enfrentarse los subordinados para realizar sus objetivos y satisfacer sus necesidades personales. "En este sentido, la función del líder será hacer que el camino a las recompensas sea más fácil de recorrer y aumentar las posibilidades de satisfacción personal durante el trayecto” (Ivancevich, et al, 1997; p. 480).

En consecuencia, la función de los líderes consiste en aumentar el número y clase de recompensas personales a los subordinados por su trabajo hacia la realización de los objetivos, y facilitar el recorrido de trayectorias hacia esas recompensas

aclarando tales trayectorias, reduciendo los obstáculos y trampas, y aumentando las oportunidades para la satisfacción personal en perspectiva.

### **2.2.2.5. Teoría de la decisión del liderazgo**

Victor Vroom y Phillip Yetton (1973) han investigado el estilo de liderazgo en el contexto de qué tanta participación debe permitir el líder a los subordinados para tomar decisiones. Identifican cinco estilos de liderazgo basados en el grado de participación del empleado y en la facultad para tomar decisiones administrativas, que son: autócrata I, autócrata II, consultivo I, consultivo II, del grupo II. Este modelo sugiere que deben contestarse siete preguntas para determinar el estilo de liderazgo más apropiado para cualquier decisión administrativa dada. Estas preguntas son las que siguen:

- ¿Qué tan importante es la calidad de la decisión?
- ¿Poseo la información adecuada y suficiente pericia para tomar una decisión de alta calidad?
- ¿Qué tan estructurado está el problema, o hasta qué grado está altamente estructurado el problema?
- ¿La aceptación de la decisión por los subordinados y su cometido a la decisión son críticas para la ejecución efectiva de la decisión?
- ¿Puedo tomar yo mismo la decisión, y puedo estar seguro de que será aceptada por mis subordinados y de recibir su cordial cooperación?
- ¿Qué tan motivados están los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales como se representan en este problema?
- ¿Será probable el conflicto entre los subordinados por la solución o decisión preferida a este problema?

Otra manera de realizar el estudio de los estilos de liderazgo es diferenciarlos por enfoques tradicionales y modernos.

### 2.2.2.6. Enfoque tradicional del liderazgo

Weber identificó de manera magistral tres prototipos de liderazgo: carismático autoritario y legal burocrático. Cuando se multiplican los estudios sobre los grupos, sobre todo a partir de K. Lewin, el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por Lippitt y White. Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis. Según estos autores los líderes se dividen en: autoritarios, paternalistas, laissez-faire (“dejar hacer”), democráticos, participativos.

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 cómo se realiza el control
- Promociones en el interior del grupo
- Quién reparte sanciones y gratificaciones.

Según este análisis, los grupos más eficaces tienen líderes autoritarios, pero su trabajo no alcanza la calidad que consiguen los grupos con líderes democráticos, las relaciones entre miembros del grupo cambian de forma clara, si se comparan los grupos con líderes paternalistas o democráticos. En el primer caso los miembros abren canales de relación hacia los líderes, en el segundo son los miembros los destinatarios de la interacción. Los flujos de información son pobres en el caso de los grupos paternalistas, se originan casi exclusivamente en la cúspide en los grupos autoritarios y discurren con fluidez en las dos direcciones en los participativos. El control se consigue mediante normas fijadas por el empresario o por los

reglamentos internos, en el caso de los líderes paternalista y autoritario, mientras que en los grupos democráticos y participativos existe un autocontrol o el control se lleva a cabo mediante el grupo.

#### **2.2.2.7. Enfoques modernos del liderazgo**

Modernamente se han acentuado otros aspectos de la conducta del líder.

- La dimensión de “consideración” o grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los miembros del grupo. Halpin y Winer indican que cuando esta dimensión tiende a ser alta, el líder se caracteriza por el favorecimiento de la aparición de relaciones personales, muy cordiales, una gran disponibilidad para escuchar a los subordinados y permitir su participación en la toma de decisiones.
- La dimensión de “iniciativa para la estructura”. En este caso el líder facilita y provoca las interacciones en el grupo que tienden a la obtención de las metas del mismo. El líder que se caracteriza por esta conducta asigna a los miembros del grupo tareas concretas y espera que los trabajadores mantengan conductas perfiladas y definidas para la consecución de las metas propuestas.
- Otras investigaciones, como algunos estudios realizados en la Universidad de Michigan, han distinguido líderes “centrados en los empleados” y líderes “centrados en la producción”, con resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo parecidos a los obtenidos en las investigaciones citadas arriba. Los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía estas dos dimensiones: la “consideración” y la “iniciativa para la estructura”, estos creen que la falta de consideración no fomenta la satisfacción en el trabajo y la lealtad del empleado.
- La escuela humanista, por su parte, ha estudiado tipos de liderazgo, siguiendo la teoría de McGregor. El líder que se inspira en la teoría X se basa en modelos

coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el trabajador, detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones crematísticas. En el caso de la teoría Y se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización, los trabajadores están contentos con las tareas que se les ha encomendado, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, pierden rango las exigencias económicas.

- El modelo de contingencia o de la efectividad del liderazgo. Fue desarrollada por Fiedler que elaboró la llamada escala del compañero menospreciado (CMA) para identificar los estilos del liderazgo, él sostuvo que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones. expresa además que los líderes centrados en la tarea son más eficaces en situaciones extremas de alto o bajo control, pero que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado.
- La teoría de los “caminos de meta” ha sido propuesta por Evans y House, ellos sostienen que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo. En este punto contrastan con Fiedler, que cree que los líderes tienen un estilo dominante. Los cuatro estilos de liderazgo que House y Evans identifican son los siguientes: Liderazgo directivo, liderazgo de apoyo, liderazgo participativo y liderazgo centrado en el logro, llegados a este punto debemos hablar de los factores contingentes, estos son variables de situación que hacen que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro.

En el contexto actual, estas variables afectan a las percepciones de expectativa o de camino-objetivo, este modelo presenta dos grupos de variables contingentes:

- 1.- Las características del empleado, estas son cinco: La localización del control, la capacidad de tarea, la necesidad de logro, la experiencia, la necesidad de claridad

2.- Los factores ambientales relevantes que son: la tarea del empleado, el sistema de autoridad, el grupo de trabajo

- Hay que hacer una referencia al modelo desarrollado por Vroom Yetton que estudiaron la conducta del liderazgo de acuerdo con la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones.
- En el modelo de liderazgo de creación de roles de George Graen, este modelo da la importancia al adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa. Aparte del adiestramiento, el investigador de Robert Vecchio ofrece las siguientes sugerencias, tanto para los seguidores como para los líderes, para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:
  - a) Los empleados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.
  - b) Si uno no es miembro del grupo ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debería marcharse.
  - c) Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos.
  - d) Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes.
- El modelo de líderes sustitutos considera las características de los subordinados, de la situación o el contexto tienen más influencia que el líder y hacen que el liderazgo sea innecesario, y este modelo de contingencia lo sustituye. Por lo tanto un líder es efectivo cuando sigue cuidadosamente los pasos en una situación en un contexto específico. Aquí se habla del liderazgo transformador y transaccional.

El primer tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en tres formas: Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la

organización para que se alcancen las metas; hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro; motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

El liderazgo transaccional es el liderazgo que motiva a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño, cuando los subordinados por una parte son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados y reprimidos es porque su desempeño es bajo, en esto es cuando se aplica el liderazgo transaccional.

### **2.2.3. TIPOS DE LIDERAZGO**

Los diferentes investigadores que se han centrado en el tema de liderazgo con frecuencia han determinado una tipología de líderes, por lo que a continuación se tomaran algunas referencias, como: “El estilo de liderazgo está conformado por una serie de comportamientos y características en la forma de dirigir. Existen diversos estudios y teorías acerca del liderazgo que muestran una serie de patrones de comportamientos comunes en el liderazgo efectivo”. (Munch, et al, 2010; p.151)

Los autores antes mencionados en sus investigaciones hacen referencia a la Grid gerencial de Blake y Mouton donde se pudo detectar 81 formas distintas de liderazgo con predominio de cinco tipos que son: el paternalista, el demócrata, el burócrata, el autócrata y el transformador; Munch menciona el liderazgo situacional. El tratadista Cyril Levicki, en su libro El gen del liderazgo, propone la existencia de siete tipos de líderes: El carismático, el de inteligencia superior, el autocrático, el pastor, el general en jefe o general del ejército, el de la realeza y por último el líder natural.

En relación a los estilos de dirigir una organización formal, el ILCE transcribe los estilos formulados por Rensis Likert que le permitió diseñar cuatro sistemas básicos de dirección: autoritario exploratorio, autoritario benevolente, consultivo, participativo. Los estilos de dirección planteados por Likert, fueron asumidos por diversos autores, como por ejemplo: Megginson, Mosley & Pietri Jr, que consideran el liderazgo autócrata, demócrata o participativos, orientados a la producción y orientados a las personas o centrados en el empleado. (ILCE, 1987; p.77, 78)

Por otro lado, Koontz & Wehrich al referirse a los estilos de liderazgo menciona: el autocrático, el democrático o participativo y el de rienda suelta. Davis & Newstrom considera que al hablar de los estilos de liderazgo considera que se debe tomar en cuenta tres aspectos, la motivación, el uso del poder y las orientaciones hacia las tareas y las personas. Otros autores hablan de: el líder organizador. El participativo. El líder burócrata, el líder emprendedor, el líder paternalista y demagogo, el líder técnico y el líder oportunista.

Los siguientes autores expresan “podemos clasificar a los modelos mentales prevaletentes del liderazgo en cinco categorías principales: autoritario, paternalista, sabelotodo, manipulativo y democrático (Anello & De Hernández,1998; p.37), y nombran las desventajas de los modelos prevaletentes de liderazgo, por lo que en su texto hablan de la necesidad por un nuevo marco conceptual, y plantean el liderazgo moral como un proceso de aprendizaje continuo basado en la acción-reflexión –acción, dirigido hacia la acción y la transformación educativa.

Como se observa las clasificaciones según los distintos autores es variada, en algunos caso se repiten algunos estilos de liderazgo que se resaltan, por lo que a continuación analizaré las características de los estilos que más resaltan, pero “Es importante resaltar que en una institución educativa pueden coexistir varios estilos de liderazgo, aunque puede suceder que prevalezca uno de los estilos en la mayoría

de los dirigentes, confiriendo así estas características a toda la institución educativa” (Munch, et al, 2010; p.154)

## **2.2.4. CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO**

### **2.2.4.1. El líder autoritario explotador**

Quién ejerce las funciones de dirección tiene poca confianza en sus subordinados; las decisiones y los objetivos viene de la cúpula de la organización, los demás deben obedecer; el sistema de control es rígido y autoritario, incluyéndose el miedo y la amenaza; no existe un equipo de trabajo cooperador, excepto a nivel muy informal (ILCE, 1987; p.77)

El líder autoritario explotador, realmente basa su liderazgo y el poder absoluto ya que emplea el miedo como elemento motivante para generar una respuesta favorable a sus intereses, por lo general estos tipos de líderes sub-valoriza las capacidades de sus subordinados, evitando la delegación de funciones y responsabilidades y en el caso de tener que delegar se encarga de supervisar constantemente. A este tipo de líder le atrae establecer y determinar las relaciones jerárquicas, suelen emplear un modo de comunicación descendiente, respetando dichos niveles jerárquicos. El estilo de este tipo de líder se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia, tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

### **2.2.4.2. El líder autoritario benevolente**

“Hace uso de premios, la actitud de los empleados es de servidumbre para con sus superiores, la comunicación de abajo hacia arriba se limita a lo que el jefe quiere oír, las decisiones poco importantes se delegan a los niveles inferiores” (ILCE, 1987;

p.77). Este tipo de líder al igual que el anterior no posee una sólida confianza en sus trabajadores o colaboradores pero lo intenta por ello solicita algunas ideas, motiva a su personal con recompensas, temores (multas – sanciones), a diferencia del autoritario explotador este líder suele ser condescendiente en ciertos aspectos que no perjudiquen el logro de sus metas ya que le interesa la opinión de sus superiores.

#### **2.2.4.3. El líder consultivo**

“Hace uso de premios y castigos ocasionales, la comunicación se da en sentido descendente y ascendente, la ascendente en forma limitada y cautelosa, las decisiones generales son tomadas por los altos ejecutivos y las más específicas se delegan a niveles más bajos, correspondiéndoles a los subordinados una importante participación en las decisiones de sus respectivas unidades” (ILCE,1987; p. 78). Este tipo de líder considera que la confianza es sustancial al dirigir una organización, este líder promueve la participación de los integrantes, y cuida de los canales de comunicación de manera ascendente y descendente, pero no es participativo, usan las opiniones de los empleados para tomar decisiones de índole inferior, este líder motiva a sus colaboradores con recompensas y muy poco emplea la intimidación como estrategia.

#### **2.2.4.4. El líder participativo - democrático**

“Confía casi completamente en los subordinados; la toma de decisiones se da en todos los niveles de la organización; la comunicación se da en forma libre, tanto vertical como horizontalmente; los subordinados participan en la formulación de los objetivos, métodos y en su propia evaluación; existe gran integración entre superiores y subordinados, con un alto grado de confianza” (ILCE, 1987; p. 78). Los líderes participativos llamados también democráticos, descentralizan la autoridad. Las decisiones se derivan de consultas con los seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social. (Herrera, 2000; p. 248), estos

líderes gustan de fomentar la participación del grupo en la toma de acciones y decisiones, esto se debe a que considera que el poder está en el equipo y no en una persona,

Esta clase de líderes para practicar el liderazgo emplea la consulta como estrategia sobre muchas decisiones que le conciernen, por ello se caracteriza en escuchar, ser amistoso, ser accesible y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones y críticas constructivas, pero no delega su derecho a tomar decisiones finales y constantemente señala directrices a sus trabajadores para que las ideas que les pueda proporcionar sean cada vez más útiles y maduras.

Una desventaja de este tipo de liderazgo es que como se busca la participación constante, entra en juego la negociación y es en este punto donde puede existir la falencia porque al fundamentarse en la negociación, nunca se logra el compromiso total, otra de las desventajas de este tipo de liderazgo es que al ser tan accesible y permitir la participación de todos, cae en el extremo de ser permisivo con los subordinados que más participan y generan ideas.

#### **2.2.4.5. El líder de rienda suelta – liberal (Laissez faire) (hacer y dejar hacer)**

“Identificados también como liberal o Laissez-faire, evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas” (Herrera, 2000; p. 248) Este tipo de liderazgo se basa en la participación mínima del líder ya que este otorga a sus subordinados, independencia y libertad para tomar decisiones grupales o individuales en beneficio de la organización, emplea poco poder y autoridad, ya que considera como estrategia principal, la delegación de funciones, para simplificar las tareas; este líder espera que los subalternos asuman las responsabilidades institucionales por su propia motivación, guía y control.

A diferencia de los líderes autoritarios, este tipo de líder confía tanto en las capacidades de sus subordinados que escasamente supervisa a sus seguidores de ahí el escaso contacto con ellos, por ello se toma el tiempo de escoger su personal, que deben de ser altamente calificados y capaces de trabajar en equipo y tomar decisiones.

#### **2.2.4.6. El líder estructurado y orientado al trabajo**

Este tipo de líder es aquel que según, creen que obtienen resultados si mantienen a las personas constantemente ocupadas y les exigen que produzcan (Herrera, 2000; p. 249). Este líder en particular es sumamente organizado, gusta de establecer las relaciones jerárquicas y de responsabilidades, sabe trabajar en equipo, se rodea de buenos colaboradores para trabajos específicos, permite la independencia del equipo sin olvidarse de la supervisión o asesoría en algunos casos. Como el interés de este líder esta dado por el cumplimiento de las metas institucionales, se rodea de profesionales técnicos, especialistas que demuestren capacidad y competencia en las tareas asignadas, son objetivos y discretos por respeto a las opiniones del equipo, son exigentes, buscan resultados con eficiencia y eficacia a diferencia del paternalismo se enfocan más a los logros.

#### **2.2.4.7. El líder de alta gerencia educativa**

“El líder de Alta Gerencia Educativa evita los conflictos y si existen cortarlos por lo sano, con habilidad, persuasión, verdad y justicia evitando rencores, hostilidades y odios que perjudican el buen nombre de la Institución que regenta” (Morán, 1996; p.130). El líder de alta gerencia educativa posee valor moral, principios humanos, es un motivador por excelencia lo que provoca en sus subordinados acción y transformación social de sus medio, ya que provoca en sus colaboradores el compromiso suficiente para alcanzar metas superiores y romper estructuras, que beneficien a su colectividad.

La vocación de trabajo es el atributo que les permite a estos líderes impulsar ideas creativas, en búsqueda de la excelencia en el trabajo como una necesidad de eficiencia y seguridad institucional, otra característica de este líder es que promueve el trabajo en equipo, al compartir funciones y delegar atribuciones, siembra precedentes de confianza que representa un proceso de una tareas y el esfuerzo mancomunado de la organización. “El líder de alta gerencia educativa mantiene un espíritu de filosofía, organización, acción, practica, creatividad, competencia, autocritica, buena fe, calidad humana, vocación de trabajo y servicio a la comunidad” (p.127), en resumen este líder en particular tiene que:

- Participar con la palabra hablada y escrita en la institución, siempre bien documentado de manera clara y sencilla.
- Tomar las iniciativas en la planificación de una actividad, proyecto o solución de problemas.
- Ser perseverante, sabio, paciente, sereno y nunca caer en la provocación.
- Ser prudente en las apreciaciones tácticas. Aceptar el cambio y romper paradigmas.
- Compartir el poder para que todos se integren y lo fortalezcan.
- Llegar a los demás, en algunas circunstancias pensar con el corazón y dar ese toque mágico y psicológico.
- Instruirse permanentemente, estar actualizado, y buscar nuevas ideas.
- Ser ejemplo de trabajo, participando activamente en toda labor que beneficie a la Institución.
- Saber controlar, vencer al miedo de actuar y tomar decisiones.

- Siempre pensar en lo positivo, con el triunfo y el éxito, mucho éxito a base de trabajo.

#### **2.2.4.8. El líder burócrata**

“No tiene interés ni por la gente ni por los resultados y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y evitar situaciones que causen controversias y desacuerdos. Obviamente, obtiene los índices más bajos de todos los estilos” (Munch, et al, 2010; p.153). El líder burócrata, es legalista al máximo, se encargan de dirigir la organización desde su oficina, se encarga de estructurar la organización, sobre la base de un sistema de procesos y procedimientos, que si bien son importantes en ocasiones terminan siendo tan engorroso el realizar la tramitación de los mismos que la eficacia disminuye y la eficiencia de los subalternos se limita por los trámites y requisitos otorga gran importancia al estatus quo de la organización, tienden a ser poco solidarios con sus colaboradores, razón por la cual puede generara conflictos a interno .

Este tipo de líderes no da apertura al dialogo, no toma en cuenta las opiniones de los subalternos porque estima que su experiencia y capacidad es mayor a los demás, se preocupa más bien las opiniones de sus superiores; al tener que tomar decisiones presenta inconvenientes ya que las toma desde su óptica sin tomar seriamente la opinión de sus colaboradores lo que le impide tener una visión más amplia de ciertas problemáticas institucionales.

#### **2.2.4.9. El líder paternalista y demagogo**

“Hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados. Por lo general considera que proporcionar toda clase de prestaciones y sistema de incentivos al personal será suficiente para motivarlos e incrementar continuamente la

productividad. Sin embargo, la experiencia demuestra que los seres humanos somos seres insatisfechos”, (Munch, et al, 2010; p.152, 153).

El líder paternalista posee una visión simple de liderazgo, considera que puede equilibrar las necesidades de sus colaboradores y las de la organización, pero en la práctica, “les importa las necesidades humanas de sus empleados, tratan de lograr un trabajo en equipo, ofrecer apoyo psicológico y ayudar a los empleados en sus problemas” (Herrera, 2000; p.249), son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no pueden cumplir, hablan mucho del trabajo eficaz en equipo y de la importancia de la democracia.

Las desventajas de este tipo de liderazgo en primer lugar es que el líder tiende a ser muy influenciables, por parte de sus colaboradores, y en segundo lugar es que al tener tantas consideraciones con el personal la productividad es baja, ya que el personal se acostumbra a trabajar sólo mediante incentivos, y está comprobado, que en la medida que se otorguen satisfacciones materiales a los empleados , crecerán cada vez más las necesidades del personal y consideraran que la institución educativa tiene la obligación de concederles cada vez mayores estímulos, para que ellos puedan tener un mejor desempeño profesional.

#### **2.2.4.10. El líder autocrático**

“Este estilo de liderazgo es “caracterizado por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente, resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y escasa motivación” (Munch, et al, 2010; p.152). Este tipo de líder en particular ordena y espera obediencia, no es participe ni consultivo al tomar decisiones por lo que estas se centralizan en el, asumiendo toda la responsabilidad, Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno a través de recompensas y castigos; considera que

solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, le cuesta adaptarse en escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones.

#### **2.2.4.11. El líder transformacional**

“Se distingue por un alto grado de interés por los resultados, unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la institución educativa”. (Munch, et al, 2010; p.153). A este tipo de liderazgo se le llama transformador o transformativo, el líder dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsa su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

El liderazgo transformacional “debe estar sustentado sobre sólidos fundamentos éticos”, lo que lo distingue, incluye los aspectos científicos- técnicos y psico-afectivos propios del buen líder y los aspectos éticos del líder bueno. (Guillén, 2006; p.177, 178), la aplicación de este tipo de liderazgo se basa en tres constructos: La habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado, el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles y por último la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal.

#### **2.2.4.12. El líder instructivo – pedagógico**

“El liderazgo instructivo, se ha ido agotando y quedando insuficiente ante los desafíos a que se enfrentan las escuelas y a las que deberán enfrentarse en el

futuro”. (Leithwood, 1999), este modelo de liderazgo comprende ocho dimensiones o funciones que debe cumplir el líder:

- **Construir una visión de la escuela.** Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo. Establecer las metas, es uno de los focos centrales del liderazgo, establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
- **Proveer estímulos intelectuales,** los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
- **Ofrecer apoyos individualizados.** Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.
- **Proporcionar modelos** de las mejores prácticas de acuerdo con los valores importantes de la organización. Es decir, proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.
- **Inducir altas expectativas de realización** (resultados). Que el líder sepa transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
- **Construir una cultura escolar productiva.** Se refiere a que hay que contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueva el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas. Desarrollar estructuras para una mejor participación en las decisiones escolares. Es decir,

crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

Hasta el momento en el estudio de cada uno de los tipos de liderazgo, este en especial parece ser el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones educativas, hay que señalar que este tipo de liderazgo tiende a buscar la transformación educativa al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del profesorado, además busca incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales.

#### **2.2.4.13. El líder pseudo - transformacional**

Este tipo de líder “no dudará en acudir a la manipulación, al abuso del poder, o cualquier otra táctica maquiavélica para alcanzar sus propios intereses, bajo apariencia de transformación” (Guillén, 2006; p.177). Este tipo de líder es muy analista y muy centrados en sus objetivos y consideran que lo importante son sus micro políticas, el cumplir sus metas sin importar como se consigan. Este tipo de líderes no considera la ética y los valores, son líderes que practican con frecuencia la ley de la jungla, son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre quieren salirse con las suyas, son inteligentes y hábiles para manipular al grupo, son egoístas y desleales.

#### **2.2.4.14. El líder situacional**

“Depende de una gran variedad de factores tales como el tipo y tamaño de la institución educativa, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el

clima organizacional, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder” (Munch, et al, 2010; p.154)

El Liderazgo situacional, se basa en dos variables: la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socio-emoción (conducta de relación) que el directivo debe proporcionar a sus colaboradores para lograr los objetivos de la organización, teniendo en cuenta el nivel de madurez profesional y psicológica de aquellos y las características específicas de cada situación: tipo de funciones y tareas a realizar ,complejidad del problema a resolver, grado de dificultad de los objetivos a alcanzar, cultura empresarial, normas y políticas de la empresa, expectativas de la dirección y de los trabajadores, características personales y profesionales de jefes, compañeros y colaboradores, y diversos factores del entorno que influyen en la organización.

El modelo de liderazgo situacional ha demostrado ser uno de los más flexibles y adaptables de los últimos años ya que permite adecuarlo tanto a situaciones simples como complejas y se adecua a todos los niveles de desarrollo de cualquier seguidor, este modelo se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo, dando como resultado cuatro estilos de liderazgo que se acomodan a la medida de cada colaborador.

La teoría del liderazgo situacional considera la madurez bajo dos dimensiones: madurez profesional y madurez psicológica. La madurez se define, como “la capacidad de formular metas altas, pero alcanzables; la disposición y la habilidad para asumir responsabilidades; la experiencia, la formación y las competencias profesionales, de un individuo o de un equipo de trabajo, para realizar una determinada tarea o desempeñar una función “.

El estilo de dirección que utilice un líder debe ser congruente con el nivel de madurez de cada colaborador y de cada equipo de trabajo, la persona madura es

aquella que tiene un adecuado nivel de aptitud (puede), de personalidad (es), de formación (sabe) y de motivación (quiere) ; en suma : que es eficaz, en este sentido el liderazgo situacional considera cuatro estilos básicos de dirección, teniendo en cuenta el mayor o menor énfasis que el líder debe poner en las dos variables: “conducta de tarea” y “conducta de relación”, para ser congruente con el nivel de madurez del colaborador, que previamente ha debido de ser diagnosticado.

**Estilo control.**- Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo; es el líder que controla, que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia, en este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

**Estilo supervisión.** - Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo, reconoce los avances y mejoras en el rendimiento, aquí el líder supervisa, incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión; los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por ello es fundamental el apoyo del líder.

**Estilo asesoramiento.** - Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo, las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores, refuerza y apoya; el líder asesora aquí concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia, el líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros, éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

**Estilo delegación.-** Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores, el líder delega, estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo, los miembros logran incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo, la experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

#### **2.2.4.15. El líder moral - servidor**

El concepto de liderazgo servidor encuentra una sólida justificación teórica en la necesidad que poseen todos los seres humanos de encontrar sentido a su trabajo, y a su comportamiento en general. “Cuando se coopera al bien común de la organización, el propio líder encuentra sentido en lo que hace, y da sentido al trabajo de sus colaboradores”. (Guillén, 2006; p.178). “El concepto del líder – siervo fue promovido por Robert K. Greenleaf, el cual ha tenido mucha influencia, la característica fundamental del liderazgo moral ha de ser el espíritu del servicio. El verdadero liderazgo moral está ejercido por aquel quien sirve más a la comunidad, no por aquel que domina más a la comunidad” (Anello & De Hernández, 1998; p.76). El liderazgo moral se fundamenta en seis elementos básicos:

- 1) El espíritu de servicio
- 2) El propósito del liderazgo: la transformación individual y la transformación social.
- 3) La responsabilidad moral fundamental: la búsqueda y aplicación de la verdad.
- 4) La nobleza del ser humano
- 5) La trascendencia
- 6) El desarrollo de capacidades

En conclusión la característica fundamental del liderazgo moral es el espíritu de servicio, el liderazgo moral es ejercido por aquel que sirve más a la comunidad, no por aquel que domina más a la comunidad, este espíritu de servicio no se debe confundir al servicio con el paternalismo, que hace por las personas lo que ellas deben hacer por sí mismas, ni tampoco con el servilismo, que se caracteriza por una actitud de descrédito hacia uno mismo en búsqueda de la aprobación de los demás.

Otra de las características de este tipo de liderazgo es hacer de la actuación una oportunidad para alcanzar la transformación personal y social, por ello el liderazgo debe estar fundamentado en un cambio interior previo del líder para luego llevarlo al grupo que lideramos, de esta forma la ejecución de tareas que se desea motivar en los demás debe ser un reflejo claro de nuestra convicción que los logros de ellas es esencial para la empresa.

La responsabilidad moral de investigar y aplicar la verdad, elemento fundamental para que la toma de decisiones sea justa, equitativa y que beneficie a los interesados de acuerdo a los recursos existentes; la trascendencia de nuestras actuaciones como líder en la organización, para que sean prácticas y políticas que se puedan continuar aplicando a través de la historia de ésta y también de la sociedad, formando las bases de una cultura empresarial que permita obtener el comportamiento organizacional de viabilidad y sobrevivencia futura de la empresa.

La persona moral ha de trabajar activamente para la transformación personal y social, para servir mejor y contribuir a los procesos de transformación ha de desarrollar capacidades que le permitan ser eficaz. Se han identificado a 18 capacidades, las cuales contribuyen a un liderazgo moral eficaz, cada capacidad consiste en una combinación de conceptos, destrezas, actitudes y cualidades que se puede comenzar a practicar, estas son:

CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN HACIA LA:		
TRANSFORMACIÓN PERSONAL	MEJORES RELACIONES INTERPERSONALES	TRANSFORMACIÓN SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar sus propias fortalezas y debilidades sin involucrar al ego: la autoevaluación.</li> <li>• Aprender de la reflexión sistemática sobre la acción dentro de un marco conceptual consistente y evolutivo.</li> <li>• Tomar la iniciativa de manera creativa y disciplinada.</li> <li>• Mantener el esfuerzo, perseverar y superar los obstáculos en el logro de las metas.</li> <li>• Oponerse a las bajas pasiones y tendencias egocéntricas por medio devolverse hacia propósitos y capacidades más elevadas: la autodisciplina.</li> <li>• Manejar los asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta, basada en principios morales y éticos.</li> <li>• Pensar sistémicamente en la búsqueda de soluciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inculcar con amor los pensamientos y las acciones propias</li> <li>• Alentar a otros y brindar alegría a sus corazones.</li> <li>• Participar efectivamente en la consulta en la toma de decisiones colectivas.</li> <li>• Ser un miembro cariñoso y responsable de una familia.</li> <li>• Construir y promover la unidad en la diversidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una visión de un futuro deseado basada en valores y principios compartidos y de explicarla clara y sencillamente para que inspire en otros un sentido de compromiso hacia su cumplimiento.</li> <li>• Comprender las relaciones de dominación y de contribuir hacia su transformación en relaciones basadas en la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo.</li> <li>• Contribuir al establecimiento de la justicia.</li> <li>• Comprometerse con el proceso de potenciar las actividades educativas.</li> <li>• Servir en las instituciones de la sociedad de manera que ayude a sus miembros a desarrollar y usar sus talentos y capacidades en el servicio a la humanidad.</li> <li>• Percibir e interpretar el significado de los procesos sociales y eventos actuales a la luz de una perspectiva histórica apropiada.</li> </ul>

**FIG.N.1. MODELO DE GESTION ESCOLAR.**

**Fuente:** Juanita Hernández en su artículo Liderazgo Moral.

#### 2.2.4.16. El liderazgo carismático

Es el tipo de liderazgo en el cual las personas que conforman un grupo ven su identificación con los atributos o condiciones naturales de una persona y por ello lo siguen, este liderazgo hace hincapié en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a

valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del auto sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación.

El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que “transforma” al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses. esta clase de líderes consiguen grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administran soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad.

Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada. Los líderes carismáticos ponen en práctica, en primer lugar, tres conjuntos básicos de conductas del líder. Si los hacen con eficacia, estas conductas afectan positivamente a los conceptos que de sí mismos tienen los seguidores. A su vez, un concepto positivo de uno mismo impulsa la motivación del empleado hacia una serie de resultados personales, como son el compromiso personal con el líder y con su visión, la conducta de auto sacrificio, el compromiso con la organización, la significancia de la tarea y la satisfacción en la misma, la motivación intrínseca y una mejora en el rendimiento.

#### **2.2.4.17. El liderazgo transaccional**

“El líder es transaccional en la mayoría de los casos, simplemente cambia la seguridad y un ambiente de trabajo agradable, por la dirección de la escuela y esto satisface en gran medida a los maestros y alumnos”. (Burns, 1987; p.181). El liderazgo transaccional en particular centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados. Existen dos

características subyacentes al liderazgo transaccional que son: Los líderes se sirven de compensaciones contingenciales para motivar a sus empleados (remuneraciones, bonos, reconocimientos públicos etc.) y por último Los líderes aplican medidas correctoras sólo en el caso de que sus subordinados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos (multas, sanciones, despidos)

Para concluir los líderes transaccionales desarrollan conductas que mantienen una interacción de calidad entre ellos y sus seguidores, este liderazgo considera motivar a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño, cuando los subordinados por una parte son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados y reprimidos es porque su desempeño es bajo.

### **2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTOR Y LÍDER**

Antes de especificar cuáles son las diferencias entre un director y un líder profundizaremos que es un líder y que es un director, para poder obtener una conclusión con bases teóricas. Primeramente el líder tiene un rol fundamental en lo personal, familiar y en lo social, en lo personal, tiene que reconocer y practicar la ética de respeto mutuo, solidaridad, confianza, honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad.

Tiene que reconocer los valores positivos y actitudes de las personas, motivando a sus seguidores para que alcancen su plena realización; tiene que dirigir por medio de la palabra, inspirar por medio de la confianza y la simpatía (carismático), poner a los demás de parte de uno y además, poder cambiar suficientemente el clima a fin de que todos puedan hacer las cosas que deben hacer.

En lo familiar, tiene que sembrar y desarrollarse los sentimientos que conllevan a la

unificación y armonía de las personas, respetando y revalorando las actitudes y valores de la familia, como el elemento fundamental de progreso social, también tiene que enseñar a sus hijos los aspectos, de la vida real, para que sean buenos padres y buenos ciudadanos.

En el aspecto social, tiene que reconocer y practicar la ética de trabajo en equipo y la ética de progreso social, creando una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo y la amistad, encaminando hacia la felicidad compartida, es decir hasta el momento los roles del líder se orientan a lograr un desarrollo humano sostenido; esto es un progreso económico con un desarrollo equitativo, apoyándose en la creatividad humana en la propiedad intelectual, en el poder de la mente y en el trabajo en equipo, y no en el trabajo personal.

Entre las cualidades que un líder debe tener se cuentan entre otras” (Morán, 2005; p.127)

- Rodearse de gente eficiente.
- Saber escuchar. Estar atento y analizar todas las ideas (nunca se sabe de donde puede surgir una idea brillante).
- Ser firme, pero no creer que se es el dueño de la verdad.
- Estar informado y ser creativo.
- Saber a quién y cuándo delegar.

Un buen líder tiene que saber comunicar, es el que sabe el rumbo a tomar, el que sabe que cosas hay que hacer, por lo tanto es esencial que pueda transmitir su visión a su equipo de trabajo, debe además estar en consonancia con su grupo,

inspirar confianza, actuar con integridad, reconocer el interés personal del ser humano y actuar en consecuencia en fin establecer reglas claras de juego. "Debe poseer capacidad de dirección, poder de decisión, sentido común, ser carismático, lograr la unidad de referencia, realizar en forma permanente la retroalimentación con sus colaboradores, ser justo y manejar las distancias." (Morán, 2005; p.50)

- Además de poseer visión panorámica, ser un buen negociador.
- Tener creatividad saber encontrar soluciones innovadoras.
- Aprender constantemente nuevas capacidades y conocimientos.
- Tener un buen conocimiento de uno mismo.
- Tener una personalidad bien definida y la capacidad de organizar y dirigir.
- Poseer la habilidad de coordinar esfuerzos y recursos para cumplir los objetivos.
- Ser una persona motivadora y coherente.
- Ayudar a generar espacios de participación de las personas de la organización e interactuar con toda la cadena de valor.
- Tener clara la visión y convocar a los demás tras ella.

Entre las características que debe tener un buen líder están”

- Tener visión es otra característica del líder, por lo tanto ha de poder ser capaz de estar pensando diez años por delante, debe adelantarse a las necesidades, a las modas, a los cambios, conviene que sea proactivo y no

reactivo, debe inspirarse en los sueños, en las aventuras, en la imaginación, en la fantasía. Debe saber reírse de sus limitaciones, y poner su mente al servicio de la innovación, de apostar por el entusiasmo, por el atrevimiento sin miedo al fracaso o al que dirán, ha de ser capaz de ver la talla dentro del trozo de madera, el éxito como si ya lo hubiera logrado, el oasis tras las dunas, todo un mundo de posibilidades que le aguardan para ser disfrutadas.

- El líder debe ser motivador, prestar atención a lo que la gente desea, aun cuando ellos mismos no lo sepan, los buenos líderes inspira a sus equipos con su visión de un mundo mejor e infunden la confianza, el amor y la gratitud, en sus relaciones de trabajo, lo que necesitan las personas, es tener una misión e ilusión para lograrla, no se puede construir sobre el miedo o la amenaza.
- El verdadero líder debe gestionar emociones, tiene que desarrollar un estilo o un modo de proceder que facilite la integración y la colaboración, tiene mucho que ver con lo que hoy se entiende por actuar con “inteligencia emocional”, la gestión emocional del líder debe incluir: identificar, usar, entender y manejar las emociones propias y las de los demás de una forma ecológica, procurando hacer sencillo lo complejo, encontrar el equilibrio y la armonía, promover la generosidad y el agradecimiento.
- Una característica principal del líder es promover el desarrollo que sepa direccionar a la gente cómo desarrollar una tarea, manifestar a sus colaboradores lo que se espera de ellos esto reduce sus miedos al fracaso, su timidez a la incerteza, su resistencia al cambio, para ello debe tener credibilidad el personal tiene que ver en él sus valores personales: honestidad, coherencia, compromiso, competencia, bondad y generosidad, difícilmente podrá servir de modelo o ejemplo si no inspira confianza.
- El activo más grande de un líder, es que su comportamiento sea coherente con sus creencias que sus palabras sean el reflejo de sus acciones, incluso

los que discrepan con él, lo respetarán enormemente si es justo y responsable, que sepa trabajar en equipo, un líder de equipos debe ser una persona entusiasta, valiente, sensata, equilibrada y con sentido del humor, que se preocupe por cada persona de su grupo; el líder inicia, facilita y revisa las nuevas ideas y prácticas, se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia experiencias personales con ellos, fija niveles de esfuerzo, dedicación y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El Director por su parte se ocupa fundamentalmente, de los aspectos de carácter organizativo, representativo y gestión técnico-rectora, es decir es el gestor, el organizador de la tarea diaria. Sus principales funciones son: la toma de decisiones, que consiste en saber elegir en cada momento la solución más idónea, la persona más capacitada para una determinada actuación, cuándo ha de realizarse una intervención, como ha de llevarse a cabo un objetivo.

- Cuando se habla de directivos eficaces, y entre es espectro de sus funciones se analiza la toma de decisiones, es preciso que se sustente en tres ejes esenciales: Información, intuición y creatividad, todo ello significa conocimiento amplio y suficiente, visión de futuro y estrategia, además de una buena dosis de imaginación organizativa.
- La programación y evaluación de los procesos y de los resultados es otra función del director, el ejercicio diario de la actividad directiva requiere una previsión detallada de las metas que se pretenden conseguir, al mismo tiempo que una descripción clara de los criterios e indicadores que habrán de servir para valorar el trabajo realizado.
- La comunicación, es otra función importantísima del director, por ello debe ser cuidada y mejorada en forma continúa tal información debe ser clara y debe ayudar a realizar el trabajo haciendo posible un intercambio efectivo entre todos los integrantes de la comunidad escolar, los malos entendidos, el rumor, son síntomas que los mecanismos informativos no funcionan.

- La coordinación intra y extra escolar que ejerce el director le permite coordinar un centro, la coordinación interna implica conjugar interés, opiniones, voluntades, con un recto cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de los integrantes del mismo, la coordinación externa, toma cuenta el medio en que se vive, con el cual hay que relacionarse y convivir, fomentando vías de colaboración con las familias, las asociaciones, instituciones que favorezcan la apertura del centro.
- La solución de los conflictos como función del director permite solucionar problemas gracias a la suficiente visión estratégica como para evitarlos, antes que este se produzca, esto representaría la función preventiva de la dirección; no siempre se puede adelantar a un problema, pero cuando este se presenta, es responsabilidad del director encauzarlo en forma conveniente y darle la solución correcta, le ayuda mucho, oír a todas las partes, con actitud abierta y con paciencia, contrastando la información y haciendo una composición de lugar exacta y realista, evitando dejarse llevar por impresiones subjetivas o por condicionamientos, que causa que prevalezcan los intereses particulares sobre los generales.
- La dirección es una actividad, que permite a una persona coordinar el trabajo de los integrantes de grupo en base a la motivación, comunicación y liderazgo, de esa forma, la persona que dirige puede lograr que las personas alcancen los objetivos establecidos y resolver los conflictos que pueda ocasionarse en el trabajo. Entre las principales características y comportamiento de un buen director están

### **En relación con las personas**

- Flexibilidad.
- Sinceridad y veracidad
- Capacidad de influir y de trabajar en equipo
- Exigencia y comprensión
- Respeto y confianza.

- Solicitar y valorar las opiniones,
- Dedicar tiempo para escuchar sus sugerencias
- Tomar las ideas en serio.
- Exponer las críticas en sesiones privadas únicamente

### **En relación con las tarea**

- Capacidad de informarse.
- Responsabilidad en el trabajo
- Perseverancia en el trabajo.
- Capacidad de adaptación
- Crecimiento profesional
- Organización del trabajo,
- Vinculación con la institución
- Explicar con claridad las metas cuando les confía un proyecto nuevo
- Aceptar las preguntas que le hacen sus empleados sobre el trabajo a realizar
- Dar libertad para decidir la forma en que se desarrollara un proyecto
- Proporcionar consejo oportuno durante la ejecución del trabajo

“La principal diferencia entre líderes y directores radica en que los primeros ponen énfasis en los recursos espirituales y emocionales de la organización y se orientan al cambio, mientras que los directores ponen énfasis en los recursos físicos y materiales y se orientan a la gestión”. (Bennis & Nanus, 1985; p. 92).

El liderazgo se relaciona más bien, con la autoridad informal propia de la dinámica oculta e incontrolable de las organizaciones, mientras que la dirección se refiere más bien a la autoridad institucional, siempre visible, a la que normalmente la acompañan los atributos técnicos propios del cargo; al director se le exige eficacia, al líder se le exige integridad, fidelidad a principios y valores que comparte con sus seguidores. Podemos concluir diciendo que el director afronta la complejidad de la gestión y el líder afronta el cambio.

DIFERENCIAS ENTRE	
DIRECTORES	LIDERES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se refiere a la realidad institucional.</li> <li>• Esta siempre visible.</li> <li>• Pone énfasis en los recursos físicos y materiales.</li> <li>• Su rol exige capacidades técnicas.</li> <li>• Es parte de una estructura de autoridad.</li> <li>• Se le exige eficacia.</li> <li>• Consigue que el sistema funcione.</li> <li>• Existe por la autoridad del cargo.</li> <li>• Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>• Inspira miedo.</li> <li>• Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>• Le dice a uno: ¡vaya!</li> <li>• Maneja a las personas como fichas.</li> <li>• Llega a tiempo.</li> <li>• Asigna tareas.</li> <li>• El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la elaboración de sus miembros.</li> <li>• Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados, le es más fácil pero dentro de ciertos límites.</li> <li>• Esta dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</li> <li>• Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el gerente.</li> <li>• Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</li> <li>• Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</li> <li>• Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</li> <li>• En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se relaciona con la autoridad informal.</li> <li>• Pone énfasis en los recursos emocionales.</li> <li>• Distingue entre situaciones técnicas y situaciones adaptativas.</li> <li>• Al líder se le exige integridad.</li> <li>• Su rol exige madurez personal y profesional.</li> <li>• Es fundamental al momento de cambiar un sistema que no funciona.</li> <li>• Existe por la buena voluntad.</li> <li>• Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li> <li>• Inspira confianza.</li> <li>• Enseña cómo hacer las cosas.</li> <li>• Le dice a uno: ¡vayamos!</li> <li>• No trata a las personas como cosas.</li> <li>• Llega antes.</li> <li>• Da el ejemplo.</li> <li>• Las metas actuales se toman sin problemas, puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo, comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</li> <li>• Es proactivo en la mayoría de sus relaciones, muestra un estilo personal, puede estimular la animación y la acción, inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</li> <li>• Puede hacer que la gente se involucre y comprometa, facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo, permite que la gente actúe.</li> <li>• Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás, siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</li> <li>• Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</li> <li>• Se comunica total y abiertamente, acepta las preguntas, permite que el equipo haga su propio escrutinio.</li> <li>• Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</li> <li>• Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportuna.</li> <li>• Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</li> </ul>

**FIG.N.2. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTOR Y LIDER.**

**Fuente:** Adaptación de Morán Márquez & Herrera García J.

## 2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

### 2.4.1. ¿Qué son los valores?

Existen algunas definiciones que hablan del tema en particular, entre ellos están:

“Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente” (López, 2000; p.34)

“Los valores se manifiestan en virtudes humanas y las virtudes se alimentan de valores... Los valores se descubren, se perciben, se apetecen, en la medida en la que el sujeto los reconoce, los acepta, se deja atraer y se compromete vitalmente con ellos” (Chavarría, 2007; p.66, 67)

"Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Ante son meras posibilidades." (Prieto Figueroa, 1984; p. 186)

Como se puede observar por estas definiciones, los valores no son pues el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido, se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

Los valores dirigen y orientan las acciones humanas de forma consciente y a la vez, como proceso individual, permite diferenciar a unos hombres de otros como entes únicos e irrepetibles. Dos personas pueden realizar una misma actividad y estar impulsadas por valores diferentes, de ahí que se afirme que son significados subjetivos que poseen un fuerte componente individual. Por ejemplo: dos estudiantes pueden realizar esfuerzos similares por asimilar los contenidos necesarios para ser un buen profesional, pero uno puede hacerlo porque se siente identificado con la profesión, aprecia su función social y otro porque esa profesión puede darle beneficios económicos, prestigio social y otras ventajas.

Los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores (familia, escuela, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, etc. Estos se identifican: Con lo material o espiritual (cosas, hechos, personas, sentimientos y relaciones); con cualidades reales externas e internas al sujeto, de significación social, dicha significación se refiere al grado en que se expresa el redimensionamiento humano; Con cualidades de los componentes de la estructura de la personalidad, en tanto permiten captar los significados a través de la capacidad de los sentidos en la actividad humana.

Los valores se manifiestan a través de la actividad humana, la que permite interiorizar de la realidad aquellas cualidades que satisfacen necesidades e intereses individuales y sociales en guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano. Los valores se estructuran por las circunstancias cambiantes de la realidad, por lo que puede su contenido expresarse de manera diferente en condiciones concretas, se jerarquizan en dependencia del desarrollo de la personalidad y del desarrollo social del contexto.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; otros que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también hay quien dice que el problema está en la existencia de multivariedad de valores, lo

que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos.

No obstante a esta realidad, no es ajeno el hecho de que existen cuestiones no resueltas en la comunicación y en la vida de los hombres, en su educación, en su calidad de existencia, que impiden el desarrollo de una personalidad integral y adecuada a la sociedad en que ésta se despliega. El estudio sobre el comportamiento humano ha sido y es interés de diferentes ciencias: la filosofía, la psicología, la sociología y la pedagogía, las que desde sus diferentes objetos de estudios enfocan su campo de acción.

Así los debates pueden ser desde los distintos puntos de vista. No obstante, el objetivo común está en la comprensión e interpretación de los porqué de las actuaciones de los seres humanos, para lograr orientar el comportamiento humano hacia las tendencias más progresistas de la humanidad, su crecimiento espiritual y material, todo ello dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de su análisis se hallen los conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer.

#### **2.4.2. Clasificación de los valores**

No existe una ordenación deseable o clasificación única de los valores; las jerarquías valorativas son cambiantes, fluctúan de acuerdo a las variaciones del contexto. Múltiples han sido las tablas de valores propuestas. Lo importante a resaltar es que la mayoría de las clasificaciones propuestas incluye la categoría de valores éticos y valores morales.

A continuación se presenta un grafico explicativo de la clasificación de los valores con una línea temporal:

SCHELER 1941	FRONDIZI 1972	ROKEACH 1973	MARÍN IBÁÑEZ 1976
<ul style="list-style-type: none"> <li>valores de lo agradable y lo desagradable.</li> <li>valores vitales.</li> <li>valores espirituales: lo bello y lo feo, lo justo y lo injusto, valores del conocimiento puro de la verdad.</li> <li>valores religiosos: lo santo y lo profano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>valores inferiores (económicos y afectivos)</li> <li>valores intermedios (intelectuales y estéticos)</li> <li>valores superiores (morales y espirituales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>valores instrumentales o relacionados con modos de conducta (valores morales)</li> <li>valores terminales o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valores técnicos, económicos y utilitarios</li> <li>Valores vitales (educación física, educación para la salud)</li> <li>Valores estéticos (literarios, musicales, pictóricos)</li> <li>Valores intelectuales (humanísticos, científicos, técnicos)</li> <li>Valores morales (individuales y sociales)</li> <li>Valores trascendentales (cosmovisión, filosofía, religión)</li> </ul>

FIG.N.3. CLASIFICACION DE LOS VALORES.

Fuente: Maribel Elena Morales de Casas

### 2.4.3. Las características de cada valor y su escala de importancia

VALORES	FIN OBJETIVO	FIN SUBJETIVO	ACTIVIDADES	PREPONDE-RANCIA	NECESIDAD QUE SATISFACE	TIPO DE PERSONA	CIENCIA QUE LO ESTUDIO
Religiosos	Dios	Santidad	Culto interno y externo, virtudes sobrenaturales	Toda la persona dirigida por la Fe	Autorrealización	Santo	Teología
Morales	Bondad	Felicidad	Virtudes humanas	Libertad dirigidas por la razón	Autorrealización	Integra	Ética
Estéticos	Belleza	Gozo de la armonía	Contemplación, creación, interpretación	Toda la persona ante algo material	Autorrealización	Integra	Estética
Intelectuales	Verdad	Sabiduría	Abstracción y Construcción	Razón	Autorrealización	Integra	Lógica
Afectivos	Amor	Agrado, afecto, placer	Manifestaciones de afecto, sentimientos y emociones	Afectividad	Del Yo	Sensible	Psicología
Sociales	Poder	Fama, prestigio	Relación con hombre masa, liderazgo, política	Capacidad de interacción y adaptabilidad	Sociales	Famosa, líder, política	Sociología
Físicos	Salud	Bienestar Físico	Higiene	Cuerpo	Fisiológicas	Atleta	Medicina
Económicos	Bienes, riqueza	Confort	Administración	Cosas a las que se da valor convencional	Seguridad	Hombre de Negocio	Economía

FIG.N.4. CARACTERISTICAS DE LOS VALORES.

Fuente: Maribel Elena Morales de Casas

No existe una clasificación única acerca de los valores, debido a los cambios de la sociedad, múltiples han sido las tablas de valores propuestas y aunque son complejas y de varias clases, todos los valores coinciden en que tienen como fin último mejorar la calidad de nuestra vida. La clasificación más extendida es la presentada en el cuadro anterior (Ardila & Orozco, 2005 y Morales de Casas, 2006).

#### **2.4.4. La educación en valores.**

“Los valores son un tema insoslayable; pugnar por la educación en valores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es en valores o no es tal, pues valores son el contenido de la educación. (López, 200; pg. 151). En la última década se ha promulgado a viva voz en los planteles educativos que se ofrece una educación de calidad y una formación en valores, este educar en valores realmente no es una moda es una necesidad que surge desde las políticas sociales que a su vez definen los cambios en la educación, la sociedad vio la necesidad de que se forme a un ciudadano que tenga como filosofía de vida una fuerte práctica en valores. La educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos.

“La educación en los valores es la tarea de toda la vida. Nunca estamos educados suficientemente en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud. Por lo tanto, la educación en valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida” (Chavarría, 2007; p.68).

“La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la

solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación” (Ley Orgánica de Educación Intercultural. Título I De los Principios Generales. Cap Único. Art.2. Literal i. 2011: p.9)

Brindar una educación en valores no es otra cosa que el reforzamiento de la formación que los niños, jóvenes y adultos hemos recibido en nuestros hogares, el acompañamiento que se les damos a nuestros educandos en con el fin de que vivencien y practiquen los valores para ir colaborando a crear una sociedad más justa, y es que la educación en valores no es responsabilidad de las escuelas o el hogar es una responsabilidad compartida de todos, porque si todos queremos una mejor sociedad, todos debemos comprometernos a ser guías y orientadores para nuestra juventud.

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida. Esta formación, como se puede observar el Ecuador a través de su política de estado, preocupado por la educación contempla en la LOEI, entre otros el principio de educar en valores como eje rector del sistema educativo y no podría ser de otra manera, caso contrario se lograría una profesional lleno de de conocimiento de las distintas ciencias, pero egocéntrico, deshumanizado, ajeno a la realidad social de su entorno y del mundo. El sistema educativo, al tomar en cuenta el principio de la educación en valores, está apostando a un cambio futuro, a una sociedad más tolerante, más democrática, más respetuosa, en fin una sociedad más humana.

Las razones para desarrollar la educación en valores se puede resumir en:

- Se debe enfocar el proceso docente - educativo hacia el modelo ideal de formación, cumpliendo con lo establecido en la LOEI.

- Lograr la vinculación con la realidad, dando sentido a la formación educativa, estableciendo estrategias didácticas que involucren a los educandos, en una actividad consciente, protagónica y comprometida con la puesta en valores.
- Eliminar el curriculum oculto, precisando la cualidad orientadora del proceso docente-educativo a través de un programa de valores a nivel institucional.
- Integrar las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación.

En conclusión la educación en valores se produce cuando realmente, los mismos se practican, conocer los valores humanos resulta enriquecedor, la práctica de valores resulta es un proceso lento en el que se tienen que corregir hábitos y en algunos casos costumbres familiares, requiere: conciencia, esfuerzo, concentración y perseverancia por parte de la familia, el centro escolar y la sociedad en general, ya que los valores expresan el comportamiento presente y la dirección en que se quiere construir el futuro.

### **3. METODOLOGÍA**

Para la realización de esta tesis, se ha tomado en consideración el empleo de diversos métodos cuantitativos y cualitativos de investigación que se aplicaron en la Escuela Fiscal Mixta N° 208 “Ciudad de Azogues”, ubicada en la parroquia Ximena, del cantón Guayaquil, de la Provincia del Guayas. El centro educativo tiene 35 años prestando sus servicios a la comunidad del Guasmo Central, Cooperativa Los Cidros, de la Parroquia Ximena del cantón de Guayaquil brindando formación a cientos de estudiantes donde la mayoría de los ellos provienen de familias con bajos recursos económicos.

La escuela es actualmente administrado y dirigido por la Pedagoga Nancy Cárdenas de Albuja directora encargada, el establecimiento posee una buena infraestructura la cual es compartida con otro establecimiento educativo de jornada vespertina; el plantel posee con 16 salones, repartidos de la siguiente manera: 13 aulas destinadas para Primero a Séptimo Año, 1 Laboratorio de Cómputo, 1 Sala de recursos y 1 sala para Dirección.

#### **3.1. Participantes**

Para toda investigación es fundamental delimitar la muestra de que se va a tomar de la población, respetando además los parámetros establecidos, en este caso por la Universidad Técnica Particular de Loja. Es importante para los investigadores definir completa y cuidadosamente tanto la población objetivo como el marco de muestreo, ya que “El proceso comienza con el problema de investigación y la revisión bibliográfica, a través de los que se describe una población conceptualmente o en términos generales” (Mc. Millan, 2005; p. 135.). En razón de lo antes dicho la población seleccionada fue escogida por categorías en las que se incluyó a seis directivos, veinte personas donde se incluye el personal: docente, de apoyo y de

servicio, se escogió a todos los estudiantes de séptimo Año de Educación Básica que fueron 92 y aleatoriamente a 29 Padres de Familia.

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>POBLACIÓN UNIVERSO</b>	<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS APLICADO</b>
<b>DIRECTIVOS</b>	6	6	Entrevista Cuestionario Observación
<b>DOCENTES</b>	17	17	Entrevista Encuesta Observación
<b>AYUDANTES Y PERSONAL DE SERVICIO</b>	3	3	Encuesta Observación
<b>ESTUDIANTES</b>	554	92	Encuesta Observación
<b>PADRES DE FAMILIA</b>	486	29	Encuesta

**FIG.5. CUADRO DE GRUPOS POBLACIONALES A INVESTIGAR**

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

Se aplicó la entrevista a seis directivos del plantel que representan el total de la población donde se incluye a la Directora del plantel y los docentes que conforman el Consejo Técnico, de los directivos que participaron el 100% son de sexo femenino con un rango de edad que fluctúan desde los 25 a los 60 años, el 17% corresponde a edades comprendidas entre 25 a 30 años, en igual porcentaje de 41 a 45, de 46 a 50, de 51 a 55 años y el 33% restante edades comprenden de 56- 60 años.

De los directivos que participaron el 66.67% poseen licenciatura en Ciencias de la Educación y el 16.67% son Psicopedagogas o Profesoras de Educación Primaria. A continuación se presentan tablas explicativas del manejo de población y muestras empleadas en el proceso investigativo.

**TABLA 1**  
**DOCENTES CLASIFICADOS POR EDAD**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>EDAD</b>	<b>f.</b>	<b>%</b>
Personal docentes y personal de servicio	25 -30 Años	2	10%
	31 -35 Años	3	15%
	36 -40 Años	0	0%
	41 -45 Años	2	10%
	46 -50 Años	4	20%
	51 -55 Años	4	20%
	56 -60 Años	4	20%
	61 a + Años	1	5%
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoridad y docentes de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

Como se puede observar en la tabla número uno el 60% del personal fluctúa en edades que van desde los 46 a 60 años incluso un 5% tiene más de 60 años, por lo que el personal que en su mayoría labora en la institución es de edad avanzada, en la recolección de información se constató que al menos cuatro maestros ya están por jubilarse en menos de tres años, por lo que se proyecta que en menos de tres años exista una renovación institucional a nivel de personal.

En el 2011 el Ministro de Relaciones Laborales, Richard Espinosa defendía el decreto 813, expresaba la necesidad de una reestructuración del servicio público, pues según él, dentro de las instituciones del estado, hay empleados que dificultan los procesos de la revolución ciudadana, en julio de ese año, salieron con ese mecanismo 1.230 servidores públicos y profesores, lo que significó un gasto de \$ 48 millones para el estado, que para ellos representa una inversión para mejorar las instituciones estatales.

Por otro lado hay personas que defienden su punto de vista expresando que si bien es cierto la intención de ir realizando una auditoria del ejercicio docentes es buena para ir sacando a las docentes que ya no deben de impartir la docencia por

situaciones ajenas a ellos como salud etc, se debe reconocer también que existen maestros que no quiere jubilarse, porque se sienten productivos y capaces de seguir ejerciendo con vocación su profesión, aquí se podría incluir la idea de que la “Tercera Edad” es un producto típico de las sociedades de consumo.

**TABLA 2**  
**DOCENTES CLASIFICADOS POR SEXO**

CATEGORÍA	SEXO	f.	%
Personal docentes y personal de servicio	Femenino	16	80%
	Masculino	4	20%
<b>TOTAL</b>		20	100%

Fuente: Autoridad y docentes de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 “Ciudad de Azogues”

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

Los resultados de la tabla dos, muestran que se aplicó la entrevista a veinte personas que laboran en el plantel, de los cuales el 80% son de sexo femenino y el 20% son de sexo masculino, esta diferencia marcada se da por el protagonismo que la mujer ha tenido en la educación en las últimas décadas; también se puede analizar este resultado desde el punto de vista poblacional, según los resultados del censo poblacional 2011, se observó que de los 14,483.499 habitantes que hay en Ecuador, el 50,4% son mujeres y el 49,6% son hombres.

**TABLA 3**  
**DOCENTES CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO**

CATEGORÍA	TÍTULO ACADÉMICO	f.	%
Personal docentes y personal de servicio	Psicopedagoga	2	10%
	Licenciatura en Ciencias de la Educación	5	25%
	Profesoras de Educación Primaria	5	25%
	Profesoras de Segunda Enseñanza	3	15%
	Tecnólogo en Computación	1	5%
	Bachilleres	4	20%
<b>TOTAL</b>		20	100%

Fuente: Autoridad y docentes de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 “Ciudad de Azogues”

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

De los directivos que participaron el 25% poseen una Licenciatura en Ciencias de la Educación y Profesora de Educación primaria, el 20% son Bachilleres, el 15% son Profesores de Segunda Enseñanza, el 10% son Psicopedagogas y el 5% restantes son Tecnólogos en Computación, según los resultados se puede observar que en la actualidad ningún docente está estudiando un posgrado que le permita especializarse para poder adquirir mejores y nuevos conocimientos que permitan un mejoramiento a nivel organizativo.

El hecho de que ningún docente en el plantel no este realizando una maestría denota una debilidad institucional ya que actualmente un docente debe poseer un titulo de cuarto nivel, como compromiso de capacitación continua y permanente, además sirve como referente institucional el hecho de que sus docentes se mantienen actualizados, además le sirve como referencia para participar en un concurso de meritos y oposición para optar por un nombramiento fiscal, según la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional, recalco este punto ya que cuatro docentes en ese plantel no poseen el nombramiento respectivo y ejercen sus funciones por contrato.

**TABLA 4**  
**POBLACIÓN ESTUDIANTIL CLASIFICADOS POR SEXO**

CATEGORÍA	SEXO	f.	%	EDAD	f.	%
Estudiantes de Séptimo Año.	Femenino	52	50.5%	10-13	52	50.5%
	Masculino	51	49.5%	Años	51	49.5%
<b>TOTAL</b>		103	100%		103	100%

**Fuente: Docentes de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 “Ciudad de Azogues”**

**Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.**

De los estudiantes que participaron en la encuesta el 51% son de sexo femenino y el 49% son de sexo masculino con un rango de edad de 10 a los 13 años, se puede apreciar que en la Institución se ve la equidad de género, el respeto por brindar una

educación mixta donde se integren tanto varones y mujeres con las mismas oportunidades para instruirse.

La escuela Ciudad de Azogues, se rige por La Ley Orgánica de Educación Intercultural en el Título I de los Principios Generales Capítulo único del ámbito, principios y fines. Art. 2, literal I expresa en cuanto a la igualdad de género que “La educación debe garantizar la igualdad de condiciones, oportunidades y trato entre hombres y mujeres. Se garantizan medidas de acción afirmativa para efectivizar el ejercicio del derecho a la educación sin discriminación de ningún tipo”

**TABLA 5**  
**POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA**

<b>CATEGORIA</b>	<b>CARGO</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
ESTUDIANTES	Primero Año de Educación básica A.	50	0
	Segundo Año de Educación básica A.	53	0
	Segundo Año de Educación básica B.	39	0
	Tercer Año de Educación básica A.	29	0
	Tercer Año de Educación básica B.	48	0
	Cuarto Año de Educación básica A.	49	0
	Cuarto Año de Educación básica B.	49	0
	Quinto Año de Educación básica A.	45	0
	Quinto Año de Educación básica B.	42	0
	Sexto Año de Educación básica A.	47	0
	Sexto Año de Educación básica B.	53	0
	Séptimo Año de Educación básica A.	53	47
	Séptimo Año de Educación básica B.	50	45
<b>TOTAL (Que asisten de los 607 matriculados)</b>		<b>554</b>	<b>92</b>

Fuente: Docentes de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 “Ciudad de Azogues”

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

La Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues, como se puede observar en la tabla 5 cuenta 13 paralelos que correspondientes desde Primero a Séptimo Año de Educación básica, en el periodo lectivo 2011 – 2012 se matricularon 607 estudiantes, observando que el plantel en particular cuenta con una buena demanda de parte de la comunidad, gracias al renombre y buen prestigio institucional.

A la fecha que se realizo la encuesta asistían 554 estudiantes al plantel, retirados en gran parte por cambio de domicilio, de la población estudiantil se selecciono una muestra para la aplicación del instrumento evaluativo, contando con la participación de 92 estudiantes de los séptimos años, secciones A y B, los cuales colaboraron al contestar cada una de las interrogaciones de la encuesta empleada.

### **3.2. Materiales e Instrumentos**

Para la recolección de datos los instrumentos que se utilizaron fueron las técnicas primarias: observación directa, la entrevista a la Directora y la encuesta que en esta primera fase aplicada a los directivos, el personal docente y de servicio además de los estudiantes y Padres de familia de la Escuela Fiscal N 208 Ciudad de Azogues, lo que me permitió conocer parte de la realidad del establecimiento.

Con el fin de conseguir información veraz. Se realizó primeramente una reunión con la Directora del Plantel que como autoridad máxima debía aprobar que el proceso investigativo se dé en el establecimiento, después de su aprobación se le presentó un protocolo de las encuestas y entrevistas que se aplicarían. Para el proceso de investigación se ha tomado en cuenta algunas técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa,

Dentro de los tipos de técnicas cuantitativas estas: Observaciones estructuradas, entrevistas estandarizadas; las técnicas cualitativas las cuales ayudaron en la

recogida de datos que proporciona una descripción narrativa de la situación y contexto, para después llegar a un análisis y una interpretación de los datos. La observación participante, la de campo, la entrevista a profundidad y la observación de los instrumentos curriculares fueron claves para la recopilación de toda la información.

### **3.2.1. La observación**

Todo proceso investigativo requiere algún tipo de investigación sobre las personas, cuestiones o procesos razón por la cual se emplea la observación estructurada que es un tipo particular de recogida de datos, en el que como observa dores directos, auditivos y visualmente que se registran de forma sistemática para apoyo del proceso investigativo. Esta es una técnica muy utilizada y se convierte en científica en la medida que: Sirve a un objeto ya formulado de investigación, es planificada sistemáticamente, esta sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad, se realiza en forma directa sin intermediarios que podrían distorsionar la realidad estudiada.

“Estas técnicas nos serán de ayuda a explorar con mayor facilidad la situación problema que deseemos investigar; cuáles son sus puntos más débiles, como se generó, que llegaremos a remediar con nuestra predisposición para ayudar a esta comunidad educativa, descubriendo al final de esta investigación datos importantes y relevantes que hacen de esta institución. [...]” (Mc. Millan, 2005; p. 52.)

Para lograr la observación de los instrumentos de gestión de la Escuela Fiscal Mixta N ° 208 Ciudad de Azogues, primeramente se empleó la entrevista a profundidad, para luego a través de la observación constatar la existencia o carencia de los instrumentos de gestión educativa y la práctica de lo escrito en los documentos, la Directora de la institución después de aprobar el desarrollo de la investigación le comunicó a todo el personal la importancia de que colaboren con lo que se pueda necesitar para buena finalización de la misma.

Se observó: El trabajo docente, la organización de la documentación como planificaciones, proyectos de aula, planes operativos anuales por comisiones, Manual de Convivencia, El PEI y demás documentación que se proporciono para su revisión interna ya que los estaban prohibidos salir de las instalaciones por su conservación y cuidado, cabe recalcar que las observaciones se dieron en diferentes momentos que corresponde a las visitas que se realizaron.

### **3.2.2. La entrevista**

La entrevista como técnica de investigación permite obtener información,, puede emplearse en conjunto con otras técnicas como el cuestionario o encuestas, el objetivo de las entrevistas fue la recolección de información la misma fue previamente elaborada por los directivos de la UTPL estandarizando las preguntas a todos los estudiantes de la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo. Las preguntas estuvieron redactadas para permitir respuestas únicas para cada sujeto; independientemente del tipo de pregunta, para en un proceso más adelante tener la oportunidad de codificar, tabular y resumir numéricamente las respuestas.

La investigación se caracterizó principalmente por una conversación o diálogo abierto con el apoyo de una guía de pocas preguntas generales para tener la libertad de ampliar la gama de temas de interés para la investigación, esta técnica fue empleada para conocer más sobre el plantel, las fortalezas y debilidades de la gestión administrativa sus instrumentos. El poder mantener las respectivas entrevistas fue referente para comprender mejor la realidad escolar.

### **3.2.3. La encuesta**

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas

que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. Las encuestas que se emplearon tuvieron como objetivo permitir conocer la realidad institucional, los participantes como directores, personal docentes y de servicio, estudiantes, padres de familia respondieron a cuestiones escritas que sondearon sus reacciones, opiniones y actitudes a través de preguntas previamente estructuradas también por la coordinación de Posgrados de la UTPL.

“Esta técnica de recogida de datos es muy habitual en la investigación educativa y muchos sondeos mediante encuesta emplean cuestionarios” y dado que los cuestionarios no son necesariamente más fáciles que otras técnicas y se deberían emplear cuidadosamente” (Mc. Millan, 2005; p. 50) Las encuestas fueron los primeros instrumentos de investigación en aplicarse, se emplearon cuatro tipos de cuestionarios aplicados a: docentes, autoridades, estudiantes y padres de familia con el fin último de recopilar información requerida para investigación sobre “la Gestión, Liderazgo y Valores en la administración directiva de la Escuela Fiscal Mixta N°208 Ciudad de Azogues.

La encuesta aplicada a los estudiantes, padres de familia y a directores consta de declaraciones con tres y cuatro opciones de respuesta, la encuesta aplicada al personal docente y de servicio consta de dieciséis declaraciones con tres opciones de respuesta también; además se aplicó un cuestionario de entrevista a los directivos como aporte para fundamentar la tesis y para potenciar la propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo.

### **3.3. Método y procedimiento**

La investigación que se realizó en la Escuela Fiscal Mixta n 208 Ciudad de Azogues es de carácter científico y tipo descriptivo apoyada en métodos y tipos de investigación, explicados más adelante, los mismos que han sido dispuestos para llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de

la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas; su meta no se limita a la recolección de datos, se procedió a recoger los datos, se ha tratado ser lo más claro y preciso en la exposición y resumen de la información de manera cuidadosa después de analizar minuciosamente los resultados a fin de plantear una propuesta que contribuya a mejorar la gestión, liderazgo y valores en la Institución.

### **3.3.1 El método cualitativo**

Consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos. De igual manera se tomo en cuenta los métodos cuantitativos que miden características o variables que pueden tomar valores numéricos y deben describirse para facilitar la búsqueda de posibles relaciones mediante el análisis estadístico". Aquí se utilizaron las técnicas experimentales aleatorias para escoger la muestra.

Se emplearon además los métodos: histórico, estadístico, inductivo – deductivo, analítico sintético, hermenéutico. El método histórico se empleo ya que se necesitó investigar los antecedentes históricos de la institución para conocer información sobre la vida socio-cultural de la comunidad y de la organización educativa. El uso del método estadístico fue importante al momento de tabular los datos de los instrumentos evaluativos aplicados para agregarle al proceso investigativo validez y confiabilidad de los resultados.

### **3.3.2 El método inductivo deductivo**

Este método se empleo al momento de llevar el proceso sistemático de análisis desde los hechos particulares a las generalizaciones tomando en cuenta los

resultados de las entrevistas y cuestionarios realizados a los maestros, para el estudio de las dificultades particulares que se presentan en la institución en relación a la gestión de liderazgo.

### **3.3.3 El método analítico sintético**

El método analítico sintético facilitó el estudio de la investigación de manera fragmentada para luego tener una visión global de la problemática institucional. Por último el método hermenéutico permitió la recolección e investigación bibliográfica para la elaboración del marco teórico, parte fundamental del proceso investigativo que facilita la comprensión de las bases conceptuales sobre: gestión - liderazgo educativo y valores.

### **3.3.4 Procedimiento**

Empleando la técnica de triangulación se procedió a análisis de la información y datos recogida una vez aplicados los instrumentos de investigación, se organizó la información empleando como referencia la guía de desarrollo de contenidos, se elaboraron tablas estadísticas donde se resumía los datos obtenidos de todas las encuestas y entrevistas realizadas.

Se procesó la información obtenida de la realidad del plantel para contrastarla con la parte conceptual redactada en el marco teórico la misma que es base para sustentar la investigación y propuesta de la tesis que contribuye a la transformación y mejoramiento institucional, además de permitir formular las respectivas conclusiones. Para concluir la investigación se procedió a la redacción y presentación del informe de investigación respectivo, para lo cual fue necesario seguir los pasos del instructivo para elaboración de tesis de la Universidad UTPL.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

A través del proceso investigativo desarrollado en la Escuela Fiscal N° 208 Ciudad de Azogues se logró poder recolectar la información necesaria para presentar el siguiente diagnóstico que es una descripción fundamentada de la gestión educativa de la institución, conocida mediante: la observación de los documentos de gestión, el conocimiento de la estructura organizativa, el análisis FODA y los resultados de encuestas y entrevistas.

Como se podrá ir notando en el desarrollo del diagnóstico la buena gestión educativa en la Escuela Fiscal N° 208 Ciudad de Azogues, se define por la existencia, aplicación e interrelación de documentos de gestión, a demás de la capacidad de las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa e incluso actores externos al plantel.

#### **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**

Una vez aprobado por la Directora del Plantel para la realización del trabajo de investigación se procedió a realizar la observación de los documentos de gestión que se lo realizó en tres momentos, se constato el hecho de que en la Escuela Fiscal N 208 Ciudad de Azogues, se encontraba en actualización y elaboración de los instrumentos de gestión educativa.

El manual de organización, como tal, tiene por objeto proporcionar un marco descriptivo de la estructura orgánica y funcional de la escuela para propiciar su mejor funcionamiento, al otorgar el apoyo organizacional que facilite una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades, en este manual se establece una estructura orgánica, puntualizando la relación de jerarquía que guardan entre sí los diversos elementos de la escuela.

Este manual, es si es un documento operativo que detalla la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes de cada uno de los participantes, en este documento también se establecen los cargos y requisitos para ocuparlos por las personas dentro de la estructura orgánica. La Escuela Fiscal Mixta N 208 Ciudad de Azogues cuenta con este instrumento que rige la gestión y administración del plantel, este manual tiene 30 páginas y se compone de: Datos informativos y el desarrollo de ocho capítulos.

## **CAPITULOS    DESARROLLO**

- |                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Capítulo 1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ámbito de aplicación y principios generales</li> <li>• Principios, fines, objetivos</li> </ul>   |
| <b>Capítulo 2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad institucional</li> <li>• Misión, visión, los valores institucionales</li> </ul>  |
| <b>Capítulo 3</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De las instalaciones</li> <li>• Del mobiliario y material didáctico</li> <li>• Servicios educativos</li> </ul>                               |
| <b>Capítulo 4</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De los gobiernos, coordinación docente, organización estructural</li> <li>• Autoridades y organismo de la institución, organismos</li> </ul> |
| <b>Capítulo 5</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente derechos y deberes</li> <li>• Personal administrativo y de servicio</li> </ul>  |
| <b>Capítulo 6</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De los estudiantes</li> <li>• De los derechos de los estudiantes</li> <li>• De las responsabilidades (deberes)de los estudiantes</li> </ul>  |
| <b>Capítulo 7</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de convivencias</li> </ul>  |
| <b>Capítulo 8</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De los padres de familia deberes derechos</li> </ul>   |

La elaboración de este manual se realizó en el periodo 2011 – 2012, estando a la espera de la última revisión por el supervisor de educación de la zona Lcdo. Jhonny Rodríguez y la posterior presentación y aprobación de parte de la Sub Dirección Provincial de Educación del Guayas. Para concluir, como se puede observar el Manual del plantel está integrado de tal manera, que es un verdadero patrón de referencia del personal y todo el plantel, pero debido a que su elaboración se dio en el último trimestre éste no ha sido completamente socializado a toda la comunidad educativa, residiendo en este punto su falencia.

#### **4.1.1.2. El código de Ética**

Este instrumento de gestión educativa se encarga de regular la hospitalidad, la seguridad de los estudiantes y el personal, la privacidad de los estudiantes, empleados y sus familias, conflictos e intereses, manejo de la información confidencial, estándares morales en la promoción y la publicidad, seguridad del empleo, discriminación, contribuciones a autoridades educativas, conducta competitiva, acoso sexual, daño ambiental etc. Integrar entre otros objetivos que el comportamiento de los integrantes del Plantel concuerden con los planteados por el Ministerio de Educación, mantener la mayor coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, incrementar el sentido de la pertinencia y responsabilidad dentro del centro Educativo. La Escuela Fiscal Mixta N 208 Ciudad de Azogues no cuenta con este instrumento, lo que le impide establecer como institución una imagen concreta de su actuar ético frente a la comunidad y personas externas al plantel.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico**

Es otro de los documentos de la gestión educativa en el que se intenta plasmar, por parte de las autoridades del plantel, cuál será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años. "Una planificación eficaz se apoya en el pensamiento creativo de los gestores, en el conocimiento profundo de la

entidad y su ámbito de actuación en la valoración de las diferentes opciones posibles. Pero, sobre todo, en la coordinación" (Asís, et al, 2008; p. 19)

Este plan es cuantitativo: establece las cifras que debe ser logradas a, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras, en un primer momento la institución se encontraba revisando y actualizando el documento razón por la cual no me fue factible revisarlo, en una segunda oportunidad se pudo leer ciertos borradores de las modificaciones que estaban realizando y al final, se reviso el digital del documento en la sala de computación.

La planificación estratégica, según la entrevista que se tuvo con la autoridad fue actualizada para el periodo 2011 -2015 por los docentes que conforman la comisión pedagógica, este documento fue diseñado por los docentes de la Escuela Fiscal Mixta N°208 Ciudad de Azogues con el fin de fortalece la gestión escolar y fomentar la mejora académica en el plantel.

El plan está estructurado en dos partes, en la primera se hace una presentación e introducción del contenido del documento; en la segunda parte se delimita el Plan Estratégico en sí se establecen los objetivo, los beneficios y las condiciones mínimas indispensables para trabajar con este tipo de planeación estratégica, todo esto con la finalidad de tener una visión general que permita comprender la estructura del proyecto, el documento tiene 70 páginas sin contar los anexos y la portada.

El diseño está redactado considerando los siguientes aspectos.

- El marco referencial, que expresa la escuela que se desea desde los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación y las últimas reformas educativas.

- Una autoevaluación inicial, del plantel en lo referente a sus prácticas cotidianas permitiendo la identificación de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, este diagnóstico les sirvió de punto de referencia para un proceso de mejora en la planeación de la escuela.
- La definición de la misión, visión y valores, que son los tres pilares básicos que sustentan la planeación estratégica.
- Los planes operativos anuales, en donde se concentran las metas y actividades a realizar durante los diferentes periodos lectivos y que son aquellos que dan cumplimiento a los objetivos, a la misión y a la visión, y por último, el seguimiento y evaluación, aquí se explica cómo se dará el proceso de seguimiento y evaluación, con el fin de ir valorando los avances de la puesta en práctica de la planificación identificando el avance de las metas y la ejecución de las actividades planteadas.

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

El plan operativo anual o POA es un documento formal de gestión educativa en el que se elabora por parte de los docentes, este debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico del plantel, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos.

El POA en la Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues, ha sido elaborado por todos los docentes en quipos, los mismos que han diseñado proyectos que van en pro de la formación integral de los estudiantes que en el plantel se educan, está formado por Proyectos específicos donde se detallan los objetivos, las actividades, recursos, tiempo, participantes que corresponde a una planificación específica de cómo llevar a buen término cada proyecto. La aplicación de los POA del plantel permite el desarrollo de su planificación estratégica.

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

Es un instrumento de gestión que presenta una propuesta para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos del Plantel, el PEI es un proceso que se construye entre los distintos actores por lo tanto es el resultado de un proceso creativo, participativo de los miembros de la comunidad educativa;

Al momento en que solicite revisar el PEI Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues solo pude revisar el borrador del mismo, semanas más tarde se me dio la oportunidad de examinarlo pero debido a una reunión de las autoridades con los docentes no logré la entrevista, en la siguiente reunión con la Directora encargada del plantel se me permitió examinar el documento con el debido cuidado que este requería.

Este documento también fue actualizado ya que este documento en particular proporciona una visión de futuro, hacia donde se encamina la gestión de la institución educativa; generando un compromiso de toda la comunidad educativa con el mejoramiento de la calidad de educación constituyendo una herramienta para liderar cambios planificados en la formación brindada.

Es un documento importantes ya que permite: definir la identidad de la institución educativa, transformar y mejorar la calidad educativa, compartir una visión anticipada y satisfactoria de la situación educativa, lograr la autonomía de la Institución educativa, facilitar y mejorar el proceso de toma de decisiones, permitir la planificación estratégica a mediano y a largo plazo, así como el operativo a corto plazo, responder a las necesidades de aprendizaje, promover y sostener el compromiso de los docentes y la colaboración de los padres de familia y la comunidad.

#### 4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

Este es un documento normativo de la gestión administrativa que contiene un conjunto de normas, constituyen un punto de partida para mejorar las relaciones de convivencia entre sus miembros ya que se establecen normas de comportamiento, pautas y mecanismos para la resolución de los conflictos de forma positiva. Un reglamento interno está acorde cuando reconoce todos los derechos y garantías a los alumnos y alumnas, consagra claramente los deberes y responsabilidades no solo de estudiantes, sino de otros actores que participan en la institución educativa, puntualiza faltas y sanciones de todos los miembros de la comunidad educativa con estricta sujeción a la ley que rige la materia, determina procedimientos claros y expeditos para la aplicación de sanciones, concibe la sanción como una oportunidad para el aprendizaje y no para la represión, fomenta la participación de toda la comunidad educativa en el diseño, aplicación y evaluación del reglamento interno.

Borrero García (1997), considera que el Manual debe convertirse en un referente de conductas entendibles por el niño, con reglas justas establecidas para el bien común, que le permitan actuar por convencimiento y no por temor y represión. Propone que no necesariamente los Manuales de Convivencia deberían estipular faltas y sanciones, sino más bien informar a la comunidad educativa de las instancias a las cuales puede acudir en caso de conflicto y dónde y cómo opera cada una de ellas.

Este reglamento interno como documento promueve un clima de confianza, respeto, no discriminación y dignidad entre todas las personas que integran una institución educativa. Por otra parte, más allá de un fin de tipo sancionatorio, este busca establecer normas claras y mecanismos efectivos para resolver los conflictos de forma pacífica y mejorar las relaciones entre los niños, niñas, adolescente y adultos. Para finalizar recalco que la Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues se encuentra regulado por: La Constitución, Ley de Educación, El Código de

convivencia y el Manual de convivencia, documentos que el plantel los ha asumido como ejes normativos rectores para el establecimiento.

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

##### **4.1.2.1. Misión y visión**

La misión, visión y valores como tales constituyen los pilares importantes para la gestión del plantel. La visión indica la percepción del lugar que la organización espera ocupar en el futuro, hacia donde se quiere dirigir, responde a la interrogante: ¿hacia dónde vamos?, es decir, ¿qué escuela queremos crear? "Es la forma de ver o anticipar el futuro de cada organización, o también la forma de proyectar la organización en dicho futuro y de definir una determinada filosofía de la organización" (Guillén, 2006; p.350)

La visión es dinámica, generadora de compromiso de los participantes con su logro, es fácilmente comprensible por todos y se define en relación a la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios y lo más importante debe ser compartida, para sea legítima y aceptada, su comunicación tiene que ser incesante. Ya me he referido sobre la visión como aquella que da la dirección o guía a donde como institución se desea estar, pero la misión "Es la razón de ser de la organización en sentido estricto, y permite identificar de qué tipo de organización se trata, distinguiéndola del resto" (Guillén, 2006; p.340), representa el compromiso que se asume para hacer realidad la visión de ahí que ambas deben tener armonía y coherencia.

La misión permite valorar la pertinencia de las actividades que se desarrollan en el interior del centro escolar, de la misión se deben desprender todas las demás funciones, planes, objetivos y estrategias.

La misión, visión y valores institucionales donde se realizó el trabajo investigativo, para conocer la misión y visión tuve que solicitarla a una docente de Quinto Año de Educación Básica que muy diligentemente me prestó su carpeta de documentos donde se encontraba la misión y visión para que pueda reproducirla, ya que la que reposaba en las paredes de la dirección estaban en formato A3,

### **MISIÓN**

*“La Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues” tienen como misión, la formación integral de los estudiantes, gracias a los docentes capacitados que se encargan de brindar una enseñanza de calidad con calidez; a través de la innovación educativa y el empleo de métodos y estrategias de trabajo que propician los aprendizajes significativos en todo momento además del desarrollo de: actitudes, valores, capacidades, habilidades, que promueven el pensamiento crítico - reflexivo que les permite a los educando ser capaces de desenvolverse en su entorno educativo, familiar y comunitario”.*

### **VISIÓN**

*“La Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues” tienen como visión ser una Institución líder en calidad educativa, que proporcione a sus estudiantes una sólida formación integral, que les permita ser personas, críticas, reflexivas, con valores bien cimentados, aptas para enfrentar la vida futura, con docentes capacitados y comprometidos con la educación, padres de familia colaboradores con el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos y con estudiantes dispuestos a trabajar para lograr el éxito, contando con la infraestructura necesaria para impartir una educación de calidad con calidez.”*



**Fuente: Escuela Fiscal Mixta N° 208 “Ciudad de Azogues”**

**Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.**

Como se puede observar al leer la misión y visión institucional que posee la Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues, estas poseen claridad y son elementos muy valiosos para la estructura organizativa y de gestión institucional que se lleva en el plantel, pero también identifique una falencia, me di cuenta que tanto la misión como visión no han sido socializadas en el plantel hacia los estudiantes o Padres de Familia, estos documentos no se encuentran en un lugar visible donde puedan ser leídos y conocidos por la comunidad educativa la cual debe tener conocimiento de que como se define y cuáles son las proyecciones del plantel.

### VALORES

Los Valores Institucionales de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues según la entrevista que se mantuvo con la directora fueron extraídos de las reformas del Plan Decenal 2006 – 2015.

<b>HONESTIDAD</b>	Para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e íntegros
<b>JUSTICIA</b>	Para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción
<b>RESPECTO</b>	Empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados
<b>PAZ</b>	Para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas
<b>SOLIDARIDAD</b>	Para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos
<b>PLURALISMO</b>	Para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás

Fuente: Escuela Fiscal Mixta N° 208 “Ciudad de Azogues”

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

#### 4.1.2.2. El Organigrama

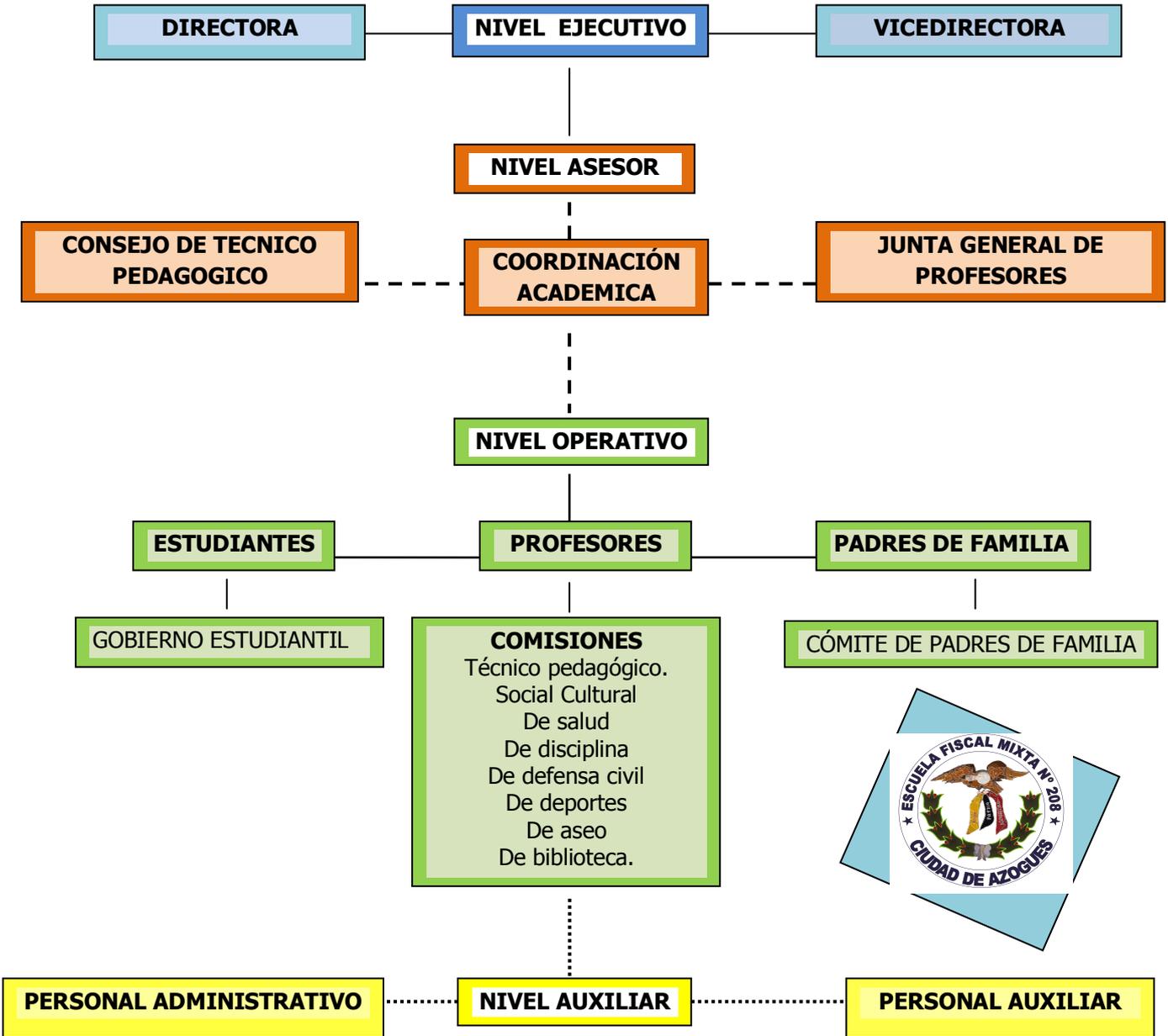
El organigrama constituye la representación gráfica de una organización formal, que representa el plan organizacional para la división de trabajo en una institución educativa. La Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues cuenta con este documento de gestión el cual permite a sus miembros conocer y visualizar como está compuesto el centro educativo, en el mismo se muestran, las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y líneas de autoridad.

En la entrevista que se realizó con las autoridades y los docentes me informaron que el organigrama de su plantel, se encuentra elaborado según el “Capítulo IV De la estructura del subsistema establecimientos educativos, en el Art. 28”, que establece los diferentes niveles: ejecutivo, asesor, operativo, auxiliar y de apoyo, los mismos que se pueden observar en la gráfica de la estructura formal que ha adoptado el establecimiento educativo.

En el nivel ejecutivo, se encuentra representado por las autoridades máximas del establecimiento como lo son: la directora y la vicerrectora; el nivel asesor, se encuentra constituido por la junta general de profesores, coordinación académica y el consejo técnico pedagógico; el siguiente nivel en el organigrama de la Escuela Ciudad de Azogues es el operativo, constituido por: profesores, padres de familia y estudiantes y por último el nivel auxiliar y de apoyo, se encuentra integrado por el personal administrativos y de servicio.

El organigrama del plantel se encuentra representado de forma mixta, por razones de espacio la institución ha empleado esta forma que incluye la forma horizontal y vertical al mismo tiempo, representando los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo, y desplegándose a los lados; para tener acceso a este documento se requirió la colaboración de los docentes que lo supieron proporcionar de sus archivos para poder reproducirlo.

**ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA  
FISCAL MIXTA N 208. CIUDAD DE AZOGUES.**



**FIG.N.6. ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA CIUDAD DE AZOGUES**

Fuente: Escuela Fiscal Mixta N° 208 “Ciudad de Azogues”

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

#### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Realizando la entrevista a los docentes, se conoció que la Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues, planifica por comisiones las mismas que se encargan de realizar actividades de acuerdo a lo planificado antes de iniciar cada año lectivo, a continuación realizó una breve explicación de sus actividades y funciones.

**La Comisión técnico – pedagógica.-** Es la encargada de solicitar y revisar los cuestionarios y verificar que estén bien las patentes, para los aportes y exámenes; revisa que los promedios estén bien sacados y recibir las actas, verifica además que se cumpla con la realización de las carteleras de las fechas importantes. La Comisión social cultural organiza los programas de la celebración de las fechas especiales con la participación de estudiantes, docentes y padres de familia.

**La Comisión de salud.-** Establece la creación y uso del botiquín de la escuela y de cada grado, organiza las exposiciones en la semana de la salud, designa a cada uno de los docentes un tema en particular para que sea expuesto por los estudiantes. La Comisión de disciplina es la que se encarga de vigilar en la formación, en los recreos y designa a que grado le corresponde asignar entre sus estudiantes, ayudantes de disciplina para colaborar activamente en este control.

**La Comisión de defensa civil.-** Ayuda dando charlas formativas a los estudiantes en caso de alguna emergencia. La Comisión de deportes se encarga de organizar las olimpiadas, competencias internas y externas, la comisión de aseo es la encargada de vigilar que los salones de clases estén limpios, que estén los tachos de basura en buen estado, también se encarga de controlar que los estudiantes estén bien uniformados y por último está la comisión de biblioteca que se encarga de llevar el control de que docente retira o recibe los libros para consultar o planificar.

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

El clima escolar en la Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues se aprecia por la calidad de las relaciones de los miembros de la comunidad, es indispensable que exista un buen ambiente que le permita a todos los miembros interactuar entre sí y crear condiciones propicias que faciliten a una convivencia, las autoridades de la escuela se encargan de propician un clima de tolerancia y respeto.

En la entrevista que se mantuvo con algunas docentes, éstas confirmaron que se intenta crear una cultura de respeto y tolerancia a interno del plantel, los estudiantes se sienten cómodos al trabajar con los docentes los cuales se encargan de crear una buena atmósfera en cada uno de los salones de clases, el estudiante no solo se desenvuelve en este ambiente sino que se lo motiva a mantenerlo dentro y fuera de clase.

Los docentes ha visto la necesidad de darle protagonismo a los estudiantes en el patio a través de comisiones como: la de ornato, de disciplina etc.; cada uno de los salones forma diferentes comisiones las cuales participan organizadamente por semanas previo cronograma, cuando le toca algún curso en especial encargarse del ornato y disciplina, el grupo de estudiantes a cargo se distingue del resto de compañeros ya que lucen en su uniforme un distintivo de un color fuerte, cuando un estudiante encuentra algún infractor intenta mediar la situación y de no resolverse esta pone en conocimiento a las autoridades reportando el caso.

Las autoridades y docentes en relación a los Padres de Familia han abierto canales de comunicación para que estos tengan un espacio para dialogar sobre algún problema o situación que se esté generando con su representado, la atención a los mismos está regida por horarios establecidos después de la jornada de clases. Las relaciones entre el personal son consideradas como buenas ya que a través de los

años de servicio se han podido entablar una relación de cordialidad e incluso de amistad entre sus miembros.

#### **4.1.2.5. LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Los establecimientos educativos al ejercer la gestión toman en consideración múltiples aspectos que dan sentido y significado a las acciones ,normas, reglas, conceptos y representaciones que se establecen en la cotidianidad escolar; para generar los ambientes y las condiciones de aprendizaje de los estudiantes. La Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues, reconoce que para la buena gestión educativa en el plantel se deben interrelacionar y coexistir ciertos elementos de índole: pedagógica, otros de carácter administrativo y organizativo; otros más son de tipo social comunitario, la existencia de estos elementos permite observar que al interior de la institución y de sus procesos de gestión existen *las dimensiones* , que son herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela.

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

Esta dimensión se basa en los objetivos y fines del plantel en referencia a la sociedad, poniendo gran énfasis a como se da el proceso de enseñanza aprendizaje, en la Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues se evidencia en tres ámbitos: el del sistema educativo el escolar, y el trabajo docente.

- **En el ámbito del sistema educativo.-** La institución considera la importancia de que la escuela se relacione con otras instituciones, la Escuela Ciudad de Azogues posee un convenio de colaboración mutua con el Colegio Particular Cayetano Tarruell el cual a través de DOBE se encarga de dar talleres a los estudiantes y Padres de Familia con temas diversos de interés actúa.

Está no es la única institución con la que el plantel se vincula, la Fundación Intervida que es una ONG se encarga de apoyar a la institución dotándola de materiales didácticos e insumos de oficina de excelente calidad además de capacitar al personal docente para que pueda aprovechar los recursos al máximo en los salones de clase.

- **En el ámbito escolar.-** la Escuela Ciudad de Azogues considera la importancia que tiene la actualización de los diferentes planes, programas (Reforma de actualización y fortalecimiento curricular) etc. que sirven de referentes educativo para la aplicación del currículo, el mismo que es bien analizado por las autoridades para que el proceso de enseñanza aprendizaje se dé correctamente considerando la utilización de materiales y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios para la evaluación.
- **En el ámbito del trabajo docente.-** las autoridades de la Escuela Ciudad de Azogues considera que en la práctica docente priman un conjunto de actividades que el docente debe manejar: El uso de planes y programas actuales, el empleo de metodologías activas participativas, el dominio de grupo para mantener un buen clima escolar, la relación con los Padres de Familia, la capacitación permanente entre otras cosas que hacen del trabajo docente parte del engranaje que le permite como institución mejorar los procesos de gestión y liderazgo educativo.

#### **4.1.2.5.2. Dimensión organizativa operacional y valores**

Esta dimensión en la Escuela Ciudad de Azogues se evidencia en:

- La forma de la organización y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela en este punto se toma muy en cuenta el trabajo que realizan las diferentes comisiones como: la pedagógica, de disciplina, de salud etc.

- La formas de planeación de las actividades escolares.
- Las formas de colaboración entre los docentes.
- El Consejo Técnico Escolar, su organización y funcionamiento.
- La vinculación y la interacción con el Comité de Padres de Familia.
- La manera de interrelacionar los miembros de la comunidad escolar.
- Las normas explícitas establecidas en el Manual de Convivencia.

#### **4.1.2.5.3. Dimensión administrativa y financiera y valores**

Esta dimensión se refiere al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, se refiere a cuestiones como: asuntos de control escolar, administración de recursos, personas y tiempo, la planeación y control de las actividades escolares, en la Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues esta dimensión se nota a través de:

- Las tareas que desempeña la directora, la cual se encarga de coordinar al personal, las tareas, el tiempo y los recursos que permiten facilitan el funcionamiento de la escuela.
- La administración de personal, aquí se define como se establecen las funciones y responsabilidades, también incluye la evaluación del desempeño
- Se define la captación, administración y control de los recursos económicos o donaciones que pudieran darse.

- El tiempo que se otorga al proceso de enseñanza y la creación de espacios de tutorías o recuperaciones pedagógicas.
- La administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles.
- La seguridad e higiene de las personas y los bienes.
- La administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas).
- Los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la Autoridad Administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

#### **4.1.2.5.4. Dimensión comunitaria y valores**

Esta dimensión en la Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues hace referencia al modo en el que las autoridades y docentes del plantel conocen y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad, ésta dimensión toma en cuenta las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional. La institución al trabajar en su dimensión comunitaria y de participación social, reconoce la importancia de cómo la escuela se encuentra vinculada al entorno comunitario por lo que fomenta la participación de sus miembros en los quehaceres educativos a través de actividades: educativas (como talleres para padres), extracurriculares (celebración de fechas especiales) y de integración (olimpiadas de padres de familia)

Las actividades que ayudan a vincular el entorno y el plantel, según la entrevista que se mantuvo con la directora, son definidas a previo a iniciar el periodo lectivo, la

autoridad expresa que más del 60% de los Padres participan a gusto con las actividades del Plantel, los Padres conforman un comité que en su representación participa en actividades que benefician directamente al plantel y por extensión a sus representados.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

El análisis FODA, es un modelo de evaluación que permite diagnosticar estratégicamente la realidad institucional, resulta verdaderamente una fuente importante de información para realizar el análisis de la naturaleza de los problemas, su nombre es producto de un acrónimo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Como modelo de la naturaleza empírica, es un modelo de evaluación muy herramienta sencilla de emplear pero muy potente como mecanismo de análisis de la realidad, de toma de decisiones, resulta verdaderamente un medio relativamente simple de coleccionar, y es una fuente importante de información para estudios posteriores que se vinculan con la planeación estratégica. Su nombre es producto de un acrónimo

El objetivo de aplicar este tipo de instrumento evaluativo es: analizar el entorno educativo, a través de las amenazas y oportunidades y el análisis de los recursos internos, a través de las fortalezas y debilidades; para diseñar estrategias de trabajo dirigido. Una vez teniendo claro el objetivo se solicita a los miembros de la comunidad educativa que señalen:

Cuáles son las fortalezas del centro y cómo se pueden potenciar.

Cuáles son las oportunidades que ofrece el entorno y cómo se pueden aprovechar.

Cuáles son las debilidades y cómo se pueden limitar o eliminar.

Qué tipo de amenazas hay en el entorno y cómo se pueden evitar o eliminar.

#### **4.1.3.1. Fortalezas y debilidades**

Las fortalezas y debilidades son actividades o características internas de la organización. Las primeras son los factores positivos que le permite destacar entre otras escuelas y dar un mejor servicio educativo a la comunidad, mientras que las segundas representan un obstáculo o problema y que dificulta significativamente que la institución educativa cumpla con su misión

#### **4.1.3.2. Oportunidades y amenazas**

Las oportunidades y amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización. Las oportunidades son factores positivos de los entornos social, económico, político y ecológico, que favorece el desarrollo de la escuela para cumplir mejor con su misión educativa mientras que las amenazas son factores negativos del entorno, que impide el desarrollo de la institución y la impartición de un servicio de calidad.

#### **4.1.3.3. Matriz FODA**

La matriz FODA, se realiza con el objetivo analizar el entorno educativo, a través de las amenazas y oportunidades y el análisis de los recursos internos, mediante las fortalezas y debilidades; para diseñar estrategias de trabajo dirigido. Después de los datos obtenidos se pueden proponer diversas estrategias de actuación como lo son: Estrategia ofensiva (F+O); Estrategias defensivas (F+A); estrategia de reorientación

(D + O) y por último estrategia de supervivencia (D + A) las mismas que ayudan al diseño de planes o proyecto que mejoren la gestión, liderazgo y valores.

## MATRIZ 1

### FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal directivo, administrativo y docente con título universitario y experiencia.</li> <li>• En el periodo 2011- 2012, se inició la revisión, elaboración y actualización de documentos de gestión como: Manual de convivencia, Manual de organización, El PEI, Misión y Visión.</li> <li>• Existencia de los instrumentos de gestión recientemente actualizados.</li> <li>• Planeaciones de los docentes previo al comienzo de cada bloque de conocimientos.</li> <li>• Trabajo con los valores como eje transversal.</li> <li>• Se brinda recuperación pedagógica después de clases.</li> <li>• Efectiva administración y control de recursos didácticos y financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de un código de ética.</li> <li>• Ningún docente se encuentra recibiendo formación, para obtener un título de posgrado.</li> <li>• Escasa socialización del manual de organización y plan estratégico.</li> <li>• Proyecto Educativo Institucional poco difundido y promocionado.</li> <li>• Escasa socialización de la misión y visión de la institución a los Padres de Familia y comunidad.</li> <li>• Tipo de liderazgo Institucional no definido.</li> <li>• Falta de coordinación en la gestión académica y organizativa.</li> <li>• No se ha establecido un modelo de comunicación institucional para mejorar la gestión académica.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El plantel cuenta con el apoyo de la Fundación Intervida, que dota de recursos y materiales didácticos.</li> <li>• La Institución empezará a formar parte de una red de centros dirigidos por una Institución Superior Secundaria.</li> <li>• Apoyo del Comité de Padres de Familia</li> <li>• Docente reciben capacitación por parte del Ministerio de Educación para liderar propuestas educativas.</li> <li>• Convenio de colaboración mutua con el Colegio Particular Mixto Cayetano Tarruell, para promover los estudios secundarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recorte de gastos en educación, dados los limitados recursos públicos.</li> <li>• Familias con bajos recursos económicos.</li> <li>• Migración de los padres.</li> <li>• Estudiantes provenientes de hogares disfuncionales.</li> <li>• Problemas de maltrato o violencia familiar.</li> <li>• Escasa apoyo de los padres de familia en el seguimiento pedagógico de los estudiantes</li> </ul>

Fuente: Directivos y docentes de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De la encuesta a Directivos

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

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

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f.	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	50,00%
b. Coordinadores de área.	1	16,67%
c. Por grupos de trabajo	3	50,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

En base a los porcentajes obtenidos en la tabla 6, se observa que en la Escuela Ciudad de Azogues la organización educativa es liderada por la directora Psicopedagoga Nancy Cárdenas Albuja, la cual consiente de los desafíos que se imponen en el campo educativo día a día a través de las reformas educativas, inicia el periodo lectivo con una reunión general recordando los fines y objetivos del plantel, los mismos que le permiten al personal identificarse con ellos, además se realiza el distributivo de los trabajos, proyectos y actividades a realizar el transcurso del año escolar, se conforman las comisiones y se dejan delimitadas las funciones para que los docentes puedan realizar sus labores organizadamente.

Existe una cultura organizativa en el plantel, la autoridad se encarga de realizar las reuniones, formar los grupos de trabajo (comisiones) y se encarga de delegarles pequeñas responsabilidades como una estrategia de liderazgo, de esta manera da la apertura de que los docentes tienen una participación compartida en las

decisiones que se puedan tomar dentro del plantel, generando un mejor clima de trabajo ya que los docente al participar de la toma de decisiones, se sienten más: motivados, participes y comprometidos con el establecimiento.

**PREGUNTA 3. ¿Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta?**

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

ASPECTOS	f.	%
a. El número de miembros de la institución	2	33,33%
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	50,00%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	16,67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización en la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues, como puede apreciarse en la tabla 7, el 50% de los directivos consideran que el tamaño de la organización debe medirse por los resultados obtenidos y no por el número de miembros o el valor y tiempo empleado, la institución como tal asume que los resultados son más importantes, estos resultados son los datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros.

En base a las entrevistas a las autoridades, se pudo conocer que los resultados a los que ellos toman en cuenta son de tres tipos: los logros de aprendizaje, los logros

institucionales y la satisfacción de la comunidad educativa. Los logros de aprendizaje, corresponde a los datos del establecimiento educacional referente a niveles de logro de los aprendizajes establecidos en los documentos de la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica.

Los logros institucionales por su parte incluyen datos que tienen que ver con el logro de metas institucionales, incluidas en su PEI, en los planes de mejoramiento, al desempeño docente y la optimización de los recursos; la satisfacción de la comunidad educativa, para la Institución es un punto primordial de preocupación, aquí se toma en cuenta la satisfacción de los docentes, los padres y los estudiantes, el clima institucional.

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

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

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f.	%
a. Sí	5	83,33%
b. No	1	16,67%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

Como puede apreciarse en la tabla 8, los directivos afirman que la institución sí posee un manual de convivencia, el mismo que es un documento de suma importancia para la vida institucional en él se encuentra incluidos los derechos y deberes para la convivencia, los lineamientos, estrategias, políticas y procedimientos que desarrolla o implementa la institución para construir un clima y una cultura institucional, por otro lado también se evidencia que al menos el 17% no lo conoce notándose que no ha existido una socialización completa del mismo, lo que podría

incurrir en que algunos docentes, no conozcan a cabalidad sus funciones o no tengan claro los objetivos comunes. Es importante que se incluya una socialización completa de todo este documento no solo a docentes, sino a toda la comunidad educativa, para que cada uno de los actores conozca cómo saber dirigir su actuar en las diferentes situaciones que pudieran presentarse en el plantel.

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

**TABLA 9**

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

LIDERADO POR:	f.	%
a. Directora	4	66,67%
b. Rector	0	0,00%
c. Consejo Directivo	4	66,67%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

Los Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues", en conjunto consideran que la toma de decisiones es llevada por la Directora y el Consejo Técnico en casi un 67%, la gestión que realiza la directora en materia de organización escolar, se direcciona a mantener una vinculación directa de apoyo con el Consejo Técnico que es un organismo que colabora con la dirección al momento de realizar una decisión de importancia para el buen funcionamiento de la Institución, se denota que el liderazgo de la autoridad máxima, tiene características participativas al consultar y trabajar en equipo, logrando de este modo un consenso en la toma de decisiones.

Unas de las responsabilidades más importantes de la autoridad máxima es sin duda la toma de decisiones, ya que de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito institucional por ello la importancia de tomarlas en conjunto,

además de este modo resultan positivo ya que al existir una participación de grupo se incrementa la aceptación de una solución después de estudiarla desde varios puntos de vista, también incurre a un mayor compromiso por parte de los docentes ya que ha sido algo por consenso.

**PREGUNTA 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?**

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

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f.	%
c. Sí	2	33,33%
d. No	2	33,33%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

Como puede apreciarse en la tabla 10, las autoridades consideran que la toma de decisiones para resolver conflictos no solo recae en la directora, Se puede observar que en la institución si se delegan responsabilidades en la toma de decisiones por parte de los directivos, lo cual permite no posponer el tiempo para resolver los conflictos que puedan generarse a interno del plantel.

La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Pero no es siempre fácil el delegar. Definitivamente saber delegar resulta por parte de los directivos determinante para favorecer el desempeño de la institución, un buen líder educativo sabe qué es lo que tiene que delegar y mide los efectos que la delegación puede propiciar, los obstáculos que se le pueden presentar.

**PREGUNTA 7.- ¿Su administración y liderazgo del centro educativo promueve?**

**TABLA 11**  
**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO QUE EL CENTRO EDUCATIVO**  
**PROMUEVE**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES	
		f.	%	F.	%
a	Excelencia académica	5	83,33%	0	0,00%
b	Desarrollo profesional de los docentes	5	83,33%	1	16,67%
c	La capacitación continua de los docentes	4	66,67%	2	33,33%
d	Trabajo en equipo	4	66,67%	2	33,33%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83,33%	1	16,67%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	16,67%	5	83,33%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33,33%	4	66,67%

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 “Ciudad de Azogues”

**Elaborado por:** Glenda Pérez Manzaba.

En cuanto a la administración y el liderazgo que la Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues promueve, los resultados obtenidos demuestran que existe mucha preocupación siempre por: la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la vivencia de valores institucionales y personales, la capacidad continua de los docentes y el trabajo en equipo.

El liderazgo de la directora le permite poseer una visión clara sobre la forma de mejorar su gestión, fomenta el trabajo cooperativo y en equipo en lo que a organización y articulación curricular se refiere, estableciendo consensos en cuanto a las metas y objetivos definidos, estableciendo expectativas sobre los resultados que se esperan conseguir en el desempeño tanto docentes como estudiantil.

La excelencia educativa que se pretende alcanzar en la Institución, esta definida por: El compromiso docente, además del orden y la disciplina aspectos necesarios para el buen clima escolar, donde se promueven los diferentes aprendizaje con el apoyo de valores como ejes transversales; El desarrollo de preparación continua de seminarios de capacitación como punto clave para el desarrollo profesional; Coordinación y cooperación entre docentes, como clave principal que direcciona el sentido del trabajo en equipo.

Se necesita promover un poco más la participación de los Padres de familia en las actividades que se programan al interior del establecimiento educativo, resulta vital que los padres se encuentren motivados a participar e interesarse por el proceso de enseñanza aprendizaje que su representado recibe, ya que no puede existir una educación de calidad y calidez sin la participación de los tres actores que forman la educación, docentes, estudiantes y padres de familia.

**PREGUNTA 8. ¿Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución?**

**TABLA 12**  
**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES	
		f.	%	f.	%
a	Son innatas	3	50,00%	3	50,00%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16,67%	5	83,33%
c	Se adquieren a partir de la experiencia	5	83,33%	1	16,67%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	50,00%	2	33,33%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83,33%	1	16,67%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

Al realizar la tabulación de las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se pudo apreciar que los directivos de la Institución consideran en un 83% que estas se adquieren mediante la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión, otros consideran que se adquiere a partir de la experiencia; por otro lado un 50% asume que las habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios de gerencia y que son innatas.

El ejercicio de un liderazgo para cualquier Centro Educativo es fundamental para el buen desempeño, en definitiva quienes conducen la institución requieren desarrollar capacidades, conocimientos y habilidades específicas que se logran en cierta manera mediante la experiencia, pero en la actualidad con tantos cambios constantes se hace necesaria una formación en este campo, razón por la cual los institutos de Educación Superior conscientes de esta necesidad promocionan posgrados del Gerencia y Liderazgo Educativo, para que la formación recibida que proporcionan teoría y reflexión se lleve a la práctica educativa, generando cambios estructurales en los centros educativos.

Es importante la formación del líder educativo, que debe: Ser un comunicador por excelencia, ya que es la comunicación el medio para unir y dirigir al grupo; saber resolver problemas, por ello requiere cierta disciplina y un carácter especial para no desesperarse e ir aprendiendo de los errores a fin de obtener los beneficios esperados. En fin debe tener o representar un conjunto de capacidades reconocidas por la comunidad educativa, ya que en la medida que despliega sus competencias se produce su reconocimiento institucional. El líder educativo debe:

Reflexionar sobre su rol de director como líder y agente de cambio de la Institución, partiendo de una visión antropológica, ética y social en el cumplimiento de sus funciones; desarrollar habilidades humanas, conceptuales, técnicas y políticas propias de un gestor educativo potenciando la capacidad de planificación y el desarrollo de procesos educativos con énfasis en modelos de gestión estratégica y

organizacional; aplicar nuevos enfoques y procedimientos para el desarrollo de los distintos procesos en los niveles y campos de la organización; identificar sus funciones como gerente educativo y su responsabilidad social y cultural desde los distintos campos de actuación.

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

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES	
		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.	4	66,67%	2	33,33%
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16,67%	3	50,00%
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	50,00%	3	50,00%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	66,67%	2	33,33%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

Los directivos expresaron que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución se demuestra en un 67% en: El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar; la existencia de ambientes cordiales de trabajo y en un 50% la mejora de los mecanismos de control.

Como se puede observar la dirección de la Institución toma en consideración los procesos de control en su gestión educativa, razón por la cual considera el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos

como referencia para saber que les falta mejorar, con el fin de promover una cultura de evaluación que brinde información oportuna y confiable para mejorar la calidad educativa, estableciendo el sistema de evaluación se reconoce el esfuerzo y mérito individual o colectivo de la institución y en otros casos permite establecer estrategias de cambio que promuevan una mejor gestión.

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

**TABLA 14**  
**ORGANISMOS QUE INTEGRA LA INSTITUCIÓN**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f.	%	f.	%	f.	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	6	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	50,00%	1	16,67%	0	0,00%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	16,67%	1	16,67%	1	16,67%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	16,67%	1	16,67%	0	0,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

Como puede apreciarse en la tabla 14, la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues, cuenta en su estructura organizativa, según el organigrama del plantel con: la dirección la misma que posee funciones específicas tipificadas en la L.O.E.I y el manual organizativo del plantel; también cuenta con organismos de apoyo a la gestión, como son la vicedirectora, el consejo técnico, las comisiones.

Resulta notorio resaltar que cuando se consulta sobre la coordinación los propios directivos poseen criterios diferentes en el mismo porcentaje, todos expresan en casi un 17% que siempre, a veces y nunca existe la presencia de coordinación, cuando esta función pertenece a la directora a la cabeza con el consejo técnico y la

comisión pedagógica, esta situación denota el hecho de que en el plantel existen docentes que no conocen quien se encarga de tales o cuales funciones debido a la falta de comunicación de los directivos o desinterés por parte de los docentes.

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

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

	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f.	%	f.	%	f.	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	50,00%	1	16,67%	1	16,67%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50,00%	1	16,67%	1	16,67%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	50,00%	0	0,00%	1	16,67%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	33,33%	2	33,33%	0	0,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

En cuanto a las actividades del equipo educativo - didáctico y junta de profesores los directivos expresan que las veces que se reúnen en un 50% se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos al igual que se establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo o por último se tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Es notorio que algunos de los directivos consideran en un 17% que a veces o nunca se llega a dialogar o llegar a un consenso sobre las actividades mencionadas en el párrafo anterior, lo que resulta preocupante ya que implícitamente dan a entender

que no hay un orden al realizar este tipo de reuniones, y que no se llega a consenso efectivos debido a las discrepancias del grupo de docentes, cuestión que incide para que no alcance el tiempo para coordinar actividades de refuerzo de la enseñanza aprendizaje. Estas situaciones casi siempre suelen darse en las instituciones donde el tipo de liderazgo tiene características democráticas ya que como se basa en la negociación, no todos están de acuerdo y se empantanan ciertas decisiones que deberían darse en beneficio del logro de la calidad, esta situación debe ser corregida por las autoridades del plantel ya que esto dista de la eficiencia, eficacia y efectividad con la que debería trabajar el centro educativo.

**PREGUNTA 12. ¿Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de?**

**TABLA 16**  
**LOS DEPARTAMANETOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	SI		NO	
		f.	%	f.	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	50,00%	2	33,33%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	1	16,67%	3	50,00%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	2	33,33%	3	50,00%
d	Mantener actualizada la metodología.	3	50,00%	1	16,67%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	33,33%	1	16,67%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	2	33,33%	1	16,67%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	16,67%	2	33,33%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	33,33%	1	16,67%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	16,67%	3	50,00%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	50,00%	1	16,67%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

Como puede apreciarse en la tabla 16 existe una división de criterios en cuanto a lo que debe y no deben hacer los departamentos, el 50 % considera que si debe organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, mantener actualizada la metodología mientras que el otro 50% opina que no debe encargarse de formular propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.

Tampoco le compete elaborar la programación. Existe un grupo de directivos que consideran en un 33% que los departamentos didácticos si deben encargarse de: elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje y encargarse de formular propuestas al equipo directivo.

En igual porcentaje opinan también ciertos directivos que en definitiva estos departamentos no deben: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia mucho menos elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. 'Como se observa la falta de la socialización adecuada de las funciones, deberes y obligaciones de cada organismo, área, departamento o comisión, provoca desorganización.

Resulta preocupante que los directivos que no compartan el criterio de coordinación y comunicación determinando claramente a quiénes le competen que funciones, al no tener las funciones claras no se posee dirección en el trabajo docente, ya que al parecer no tienen bien clara las funciones de este departamento, una de las causas es la escasa socialización de los documentos de gestión entre ellos como directivos ya que todas las acciones que se realicen deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación esto

contribuirá a tener un clima favorable, evitando malentendidos y acusaciones innecesarias.

**PREGUNTA 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?**

**TABLA 17**  
**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**  
**ORDEN ACCIONES**

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	50,00%	0	0,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

En base a los presentes resultados y a los anteriores con similar temática, se puede observar que la gestión pedagógica en la Escuela Fiscal Mixta N ° 208 Ciudad de Azogues posee falencias en esta dimensión ya que la autoridad o director ocupa un lugar de suma importancia ya que este interviene de manera decisiva en los procesos institucionales y en la orientación de los procesos pedagógicos, ya que es el encargado de crear una mística de trabajo y una cultura organizacional que lleve al desarrollo e identidad de la institución que dirige, razón por la cual la directora y las directivos deben enfocarse a mejorar situaciones como: la planificación, la organización, la dirección y el control y seguimiento de la gestión.

Dentro de las funciones que debe realizar el director es supervisar y coordinar el aspecto pedagógico de la institución para direccionarse a mejorar la eficacia y eficiencia de la escuela demostrando una mejora en la gestión escolar mediante la

conformación de equipos de trabajo entre docentes para establecer objetivos y metas comunes de trabajo colaborativo compartiendo la responsabilidad por los resultados del aprendizaje. La directora al realizar la gestión pedagógica de la escuela, debe apoyar a los profesores en el ámbito curricular:

- Estableciendo y coordinando metas y objetivos con los docentes.
- Fomentando un currículo orientado por fines y prioridades educativas.
- Sugiriendo recursos y estrategias para la consecución de los objetivos.
- Distribuyendo el tiempo según las prioridades establecidas en la escuela.
- Estableciendo sistemas de apoyo a los procesos didácticos.
- Coordinando el trabajo de los equipos docentes.
- Hablando regularmente con los profesores sobre sus cursos y clases.
- Trabajando con los profesores para resolver problemas relacionados con el bajo rendimiento en algunos cursos y asignaturas.
- Hablando con los alumnos/as sobre la escuela y la enseñanza que esta está entregándoles.
- Dando facilidades para que los profesores discutan, adapten y elaboren actividades curriculares en base a los Planes y programas de estudio.
- Visitando las aulas a petición de los profesores.
- Coordinando vertical y horizontalmente los diferentes programas a fin de obtener un aprovechamiento eficaz de los recursos.

Resulta imprescindible que exista una mejor coordinación de los procesos pedagógicos que se dan al interior de la Institución, para que exista realmente una cultura organizativa para que los docentes realicen las acciones pertinentes dentro del aula que motiven e incentiven a que los estudiantes desarrollen las competencias necesarias y que se pueda responder a la diversidad de cada uno de los educandos.

**PREGUNTA 14. ¿En la institución educativa que usted dirige se ha realizado?**

**TABLA 18**  
**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f.	%	f.	%
a	Plan estratégico.	2	33,33%	2	33,33%
b	Plan operativo anual.	5	83,33%	1	16,67%
c	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	4	66,67%	0	0,00%

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

**Elaborado por:** Glenda Pérez Manzaba.

Para realizar el presente análisis debo partir de que la planificación educativa es un proceso continuo y sistémico de construcción colectiva en el cual participan y se involucran, todas las personas que interactúan en la escuela, tales como: directivos, docentes, estudiantes, para determinar los fines del plantel y su concreción pedagógica, sobre la base del análisis de los documentos legales que orientan las políticas educativas.

Como se puede observar en la tabla 18, la Institución como tal, si posee documentos de planificación educativa como: el plan operativo anual, que son guía que direcciona a los docentes, además manejan espacios de capacitación docente,

brindados por el Ministerio de Educación, diferentes editoriales y Fundación Intervida que se encargan de proporcionarles a los docentes capacitación sobre distintos temas relacionados a su función como docentes. El Plan estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias, desde el punto de vista pedagógico es importante porque:

- Sintetiza una propuesta de acción, explicitando sus principios y los cursos de acción a seguir para alcanzar los objetivos que se persiguen.
- Resume las convicciones ideológicas de la institución.
- Se elabora y se aplica de manera participativa y democrática, naciendo del consenso y de la confluencia de intereses diversos.
- Es singular y propio de cada escuela, asumiendo un carácter prospectivo.
- Establece el patrón de referencia para la evaluación de la acción educativa que se desarrolla en la escuela.
- Es el marco de referencia para el diseño y el desarrollo del currículum y de los sucesivos proyectos específicos que se propongan.
- Su elaboración y desarrollo debe estar centrado en las necesidades de los estudiantes.

Razón por la cual resulta observable que el 33% de los directivos expresen que si lo hay y en el mismo porcentaje expresen que no existe tal documento, esta situación evidencia que entre directivos no existe una adecuada comunicación, un apropiado manejo de información, de asuntos que ellos deberían manejarse adecuadamente para evitar inconsistencias, sobre el conocimiento de elementos de gestión que inciden para que el desempeño organizativo se dé con calidad.

## 4.2.2. De la encuesta a Docentes

**TABLA 19**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

N	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.	13	65,00 %	5	25,00 %	0	0,00%
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.	15	75,00 %	5	25,00 %	0	0,00%
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.	17	85,00 %	3	15,00 %	0	0,00%
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.	12	60,00 %	7	35,00 %	1	5,00%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	5	25,00 %	14	70,00 %	1	5,00%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	60,00 %	5	25,00 %	3	15,00 %
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	18	90,00 %	1	5,00 %	0	0,00%
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	20,00 %	8	40,00 %	8	40,00 %
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5,00 %	9	45,00 %	9	45,00 %
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5,00 %	5	25,00 %	13	65,00 %
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	55,00 %	8	40,00 %	0	0,00%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	12	60,00 %	7	35,00 %	1	5,00%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	12	60,00 %	6	30,00 %	1	5,00%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	15	75,00 %	3	15,00 %	1	5,00%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	45,00 %	10	50,00 %	1	5,00%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	16	80,00 %	2	10,00 %	1	5,00%

**Fuente: Encuesta directa a Docentes de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"**

**Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.**

Como se puede apreciar en los resultados de la tabla 19, las opiniones son muy variadas pero la mayor parte de las respuestas se concentra en la opción “siempre”, en los aspectos que conciernen al liderazgo y gerencia que ejerce la directora, el trabajo en equipo de los docentes y la vivencia de valores de los actores educativos. Los docentes consideran entre el 55 al 90% que:

- La directora posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.
- El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.
- Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran: docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.
- Existe trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.
- En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral de los estudiantes.
- Admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.
- Se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director.
- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.
- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Esto revela que la mayoría de los docentes posee una buena percepción sobre la gestión y el liderazgo de las autoridades en especial de la directora, es muy importante que exista un clima de confianza de los docentes hacia la autoridad y viceversa ya que ello facilita el hecho de que a pesar de pequeños desacuerdos, todos consideran que la toma de decisiones que lleva la dirección son las más adecuadas en beneficio del establecimiento. Por otro lado existe la apreciación de un determinado número de docentes que consideran entre el 40 a 70%, que a veces:

- Existe resistencia o escepticismo en las autoridades, los docentes, los padres, cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza
- No hay mucha integración entre compañeros.
- El liderazgo y gestión de las autoridades educativas no es la adecuada.
- Las actividades de integración en los ámbitos: deportivos y socioculturales, no cuenta con la participación esperada de: autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

En conclusión, se pudo observar que existe una aceptación general del desempeño de la directora como líder en la gestión que le permita alcanzar mejores resultados, pero es necesario buscar una mayor coherencia entre la función directiva - proyectos, estilos, actuaciones- y los fines educativos de la escuela para poder franquear situaciones de resistencia, desintegración o coordinación de actividades que si se realizan no llegan a tener la trascendencia esperada, debido al escaso compromiso del personal que muchas veces desconoce en qué sentido puede colaborar por que se presentan muros que bloquean la fluidez de la comunicación.

### 4.2.3. De la encuesta a estudiantes

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

N	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f.	%	f.	%	f.	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	57	62,00%	28	30,00%	7	8,00%
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	14	15,00%	41	45,00%	37	40,00%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	90	98,00%	1	1,00%	1	1,00%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	39	47,00%	46	50,00%	6	7,00%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	59	64,00%	23	25,00%	9	10,00%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	74	80,00%	18	20,00%	0	0,00%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	56	61,00%	35	38,00%	1	1,00%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	64	70,00%	26	28,00%	2	2,00%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	35	38,00%	27	29,00%	29	32,00%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	65	71,00%	25	27,00%	2	2,00%
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	82	89,00%	10	11,00%	0	0,00%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	67	73,00%	24	26,00%	1	1,00%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	59	64,00%	29	32,00%	4	4,00%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	85	92,00%	7	8,00%	0	0,00%

**Fuente:** Encuesta directa a Estudiantes de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

**Elaborado por:** Glenda Pérez Manzaba.

La encuesta aplicada a los estudiantes, como consta en los datos estadísticos de la tabla 20 expresan que de las declaraciones hechas a los alumnos, su mayor

porcentaje de elección fue para la opción “siempre”, y en medianamente la opción “a veces”, por lo que se puede observar en los resultados son muy positivos ya que 62 al 92% de la muestra consideran que:

- El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y de ellos como estudiantes, cotidianamente observan el liderazgo de las autoridades y docentes en el ambiente escolar a través de cada una de las actividades que se mantiene en la Institución.
- Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, lo que les permite predisponerse con buena actitud previo a iniciar las actividades de enseñanza aprendizaje diarias.
- El profesor propone actividades innovadoras para que ellos como actores principales del aprendizaje las desarrollen, mediante la metodología participativa y la variedad de materiales que cada uno de sus docentes preparan además de la motivación que ellos proporcionan para que realmente se dé una clases participativa en donde exista una interacción continua con el docente conductor de cada uno de los aprendizajes.
- En las clases se dan oportunidades para que ellos expresen su opinión, bajo un clima apropiado de respeto y tolerancia, se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente que es el encargado de la mediación pedagógica.
- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas ya que observan que sus docentes mantienen un ambiente de armonía entre ellos.
- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo y ellos reciben de parte de sus docentes y de cada uno de sus hogares el ejemplo necesario para ser mejores individuos cada día.

## 4.2.4. De los padres de Familia

TABLA 21

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

N	DECLARACIONES	MUY DE ACUERDO		DE ACUERDO		INDIFERENTE		EN DESACUERDO	
		f.	%	f.	%	f.	%	f.	%
1	La estimulación por parte docentes de las habilidades comunicativas desarrolla en nuestros hijos el liderazgo	22	75,86 %	7	24,14 %	0	0,00 %	0	0,00 %
2	Es importante iniciar un proyecto educativo encaminado a promover y fortalecer el liderazgo y los valores en nuestros hijos.	22	75,86 %	8	27,59 %	0	0,00 %	0	0,00 %
3	Considera que los Padres deben mejorar los procesos de comunicación con sus hijos para promover en ellos capacidades comunicativas que le permitan ser más críticos y reflexivos.	22	75,86 %	9	31,03 %	0	0,00 %	0	0,00 %
4	Cree usted que los docentes estén capacitados para desarrollar las habilidades de liderazgo en los estudiantes.	19	65,52 %	6	20,69 %	0	0,00 %	2	6,90 %
5	Considera que la implementación de proyectos enfocados a mejorar el autoestima pueden ayudar a incrementar las habilidades de comunicación y liderazgo en los niños	21	66,67 %	7	24,14 %	0	0,00 %	0	0,00 %
6	Es importante que la institución educativa apoye propuestas para fortalecer los valores y desarrollar las habilidades de liderazgo en los niños	23	79,31 %	7	24,14 %	0	0,00 %	0	0,00 %
7	Si los niños desarrollaran habilidades de liderazgo, tendrían un mejor desempeño educativo.	23	79,31 %	5	17,24 %	0	0,00 %	1	3,45 %
8	La institución promueve la educación en valores.	22	75,86 %	8	27,59 %	0	0,00 %	0	0,00 %
9	Existe liderazgo por parte de los maestros/as.	19	65,52 %	8	27,59 %	0	0,00 %	1	3,45 %
10	Los métodos de enseñanza aprendizaje que se emplean con sus hijos en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con sus los docentes.	22	75,86 %	7	24,14 %	0	0,00 %	0	0,00 %
11	Como padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	21	66,67 %	7	24,14 %	1	3,45 %	0	0,00 %
12	Consideran ustedes que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo	27	93,10 %	1	3,45 %	0	0,00 %	0	0,00 %
13	Cree usted que los problemas familiares afectan de alguna manera el hecho de que los niños tengan una baja autoestima y no desarrollen habilidades de liderazgo.	22	75,86 %	7	24,14 %	1	3,45 %	0	0,00 %

Fuente: Entrevista directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

Los datos estadísticos de la tabla 21 considera la opinión de los padres en temas relacionados a la actuación de autoridades y docente sobre: la gestión, liderazgo, comunicación y los procesos de enseñanza aprendizaje de sus representados, en base a los datos se puede observar que entre el 66 al 93% de los padres de familia, tienen confianza en el personal docente y directivo del plantel, razón por la cual continúan confiando a la Institución la formación de sus hijos. Los padres de familia y representantes consideran que:

- La estimulación por parte docentes de las habilidades comunicativas permite desarrollar el liderazgo en los estudiantes.
- Ellos como padres deben mejorar los procesos de comunicación con sus hijos para promover en ellos capacidades comunicativas que le permitan ser más críticos y reflexivos.
- Es importante iniciar un proyecto educativo encaminado a promover y fortalecer el liderazgo y los valores en los estudiantes, ya que consideran que la implementación de proyectos enfocados a mejorar el autoestima pueden ayudar a incrementar las habilidades de comunicación y liderazgo en los niños.
- Es importante que la institución educativa apoye propuestas para fortalecer los valores y desarrollar las habilidades de liderazgo en los niños ya que si sus hijos desarrollan habilidades de liderazgo, tendrían un mejor desempeño educativo.
- Los docentes si están capacitados para desarrollar las habilidades de liderazgo en los estudiantes. ya que existe liderazgo por parte de ellos, por lo que se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.
- Los métodos de enseñanza aprendizaje que se emplean con sus hijos en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con tus los docentes.

- Que los problemas familiares afectan de alguna manera el hecho de que los niños tengan una baja autoestima y no desarrollen habilidades de liderazgo, además están conscientes de que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Como se puede apreciar los padres de familia poseen una confianza en el trabajo realizado por los directivos y docentes, pero consideran que deben generarse más proyectos educativos que contribuyan a desarrollar en sus hijos: la reflexión, la criticidad, el autoestima, sus capacidades de liderazgo y el fortalecimiento de la vivencia de sus valores, ya que como expresan los padres ellos confían en la administración que se da en la institución y se sienten comprometidos.

Los Padres de familia están conscientes de los diversos problemas que se suscitan al interior de cada una de las familias como: violencia intrafamiliar, modelos no adecuados de comportamiento, migración de uno o ambos padres, disfuncionalidad en el hogar etc., que afectan directamente el desempeño de sus hijos y por consiguiente en el bajo desempeño educativo en algunos casos.

A pesar de que es un porcentaje bajo del 4 al 7%, existe la opinión de ciertos padres que consideran que los docentes no tienen liderazgo y dudan de que estén capacitados en este tema para desarrollar las habilidades de liderazgo en sus hijos, este dato en particular lo resalto, ya que esta opinión en particular puede estar generándose por la escasa profundización de estudios relacionados con la gestión educativa.

En conclusión es necesario que la Institución tenga una respuesta apropiada de cambio que solicitan los padres de familia, mediante el desarrollo de diversos proyectos educativos en el área pedagógica, además es evidente que es necesario que como docentes comprometidos, continúen su formación de posgrado, para actualizarse en temas que en particular les proporcionara ideas, herramientas de cambio, las cuales las pueden implantar en el plantel.

#### 4.2.5. De la Entrevista a Directivos

**MATRIZ 2**  
**RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

N.	PREGUNTA	R. POSITIVA	f.	R. DÉBIL	f.
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	83,33%	1	16,67%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	33,33%	4	66,67%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	100,00%	0	0,00%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100,00%	0	0,00%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	16,67%	5	83,33%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83,33%	1	16,67%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100,00%	0	0,00%
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	5	83,33%	1	16,67%

Fuente: Entrevista directa a Directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

De la entrevista que se realizó a los directivos se rescataron los siguientes pensamientos sobre las interrogantes, las cuales se transcriben textualmente a continuación:

**PREGUNTA 1.**

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

- Vinculo de conversación, armonía, cambio.
- Es un intercambio de mensaje entre el emisor y el receptor.
- La comunicación es el dialogo entre dos o más personas. La información se diferencia de la comunicación porque es enviada por otra persona.
- La comunicación es establecer una conversación permanente en armonía que nos lleve a tener un buen ambiente de trabajo. La información es algo que se da a conocer o se difunde entre el personal.
- Comunicación es dar a conocer un tema y tener la oportunidad de cruzar ideas para llevar a cabo lo comunicado. La información se recepta y se conoce.
- Es un dialogo entre dos o más personas, llevando una secuencia ordenada y lógica. Información se diferencia en informar sin ninguna regla, ni conocimiento de reglas.

**PREGUNTA 2.**

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

- No en un 66.67%
- Tenemos el manual de convivencia.
- Si el LOEI, el POA, el PEI etc.

**PREGUNTA 3.**

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

- Estableciendo y manteniendo conversaciones continuas y lograr delineamientos del problema surgido.
- Con resolución de conflictos.
- Trataría que se calmaran, para luego dialogar y buscar soluciones.
- Tratando de llamar a las partes en conflicto a que todo se pueda solucionar racionalmente.

- Trataría de mediar el conflicto.
- Actuaría con prudencia y conocimiento del caso a enfrentar.

#### **PREGUNTA 4.**

##### **¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?**

- Comunicador, informante, transmitir energía, voluntad y en ciertos casos imponer.
- Responsable, disciplinado, imparcial, honorable, honradez.
- No dejarse llevar por nadie, que sea firme en sus decisiones, buscar que todos los maestros se integren para limar asperezas, incentivar para que el personal entregue el 100% de su trabajo.
- Activo, participativo en cada actividad a realizar, ser flexible tener una buena calidad humana, organizado, y su mente abierta a todos los cambios que se tengan que hacer o de tomar alguna decisión.
- Emprendedor, ejecutor, mediador.
- Buen comunicador, reflexivo, crítico, prudente, imparcial que trabaje por un bien en común, honesto, responsable y ágil para resolver.

#### **PREGUNTA 5.**

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

- Todos trabajamos en comisiones.
- Sin contestación en un 50%
- No hay uno definido.
- Buen comunicador, responsable, honesto y lleno de amor hacia todos sus miembros.

#### **PREGUNTA 6.**

##### **¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?**

- Responsabilidad, disciplina, puntualidad, colaboración, amistad.

- Puntualidad, responsabilidad, honradez, compañerismo, respeto.
- El respeto, compartir, honestidad.
- El amor, el respeto, la solidaridad, la lealtad.
- Cada uno trata de desarrollar sus valores, pero no como institución
- Amor, respeto, responsabilidad, honestidad, prudencia.

### **PREGUNTA 7.**

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

- Voluntad, responsabilidad, fortaleza.
- Puntualidad, compañerismo, honradez, responsabilidad, respeto.
- Respeto, responsabilidad, solidaridad, honestidad, amistad.
- Respeto y la solidaridad. El respeto hacia cada uno, respetando su forma de realizar su trabajo y la solidaridad, ya que cuando uno necesita alguna ayuda todos apoyan.
- La verdad, la honestidad, la solidaridad.
- Amor, compañerismo, respeto solidaridad.

### **PREGUNTA 8.**

**En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?**

- No colaborar.
- Hábitos de estudio de parte de los padres, puntualidad de parte de los padres y niños, respeto de padres y alumnos.
- Egoísmo, egocentrismo, deslealtad.
- En algunos alumnos se pueden observar agresiones y algunos tipos de juegos bruscos.
- La impuntualidad.
- Egoísmo, antipatía, irrespeto.

**MATRIZ 3**  
**MATRIZ DE PROBLEMÁTICA**

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
<p style="text-align: center;"><b>Problema 1</b></p> <p>Inexistencia del Código de ética.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento por parte de los directivos de que es un documento de gestión importante en todo establecimiento educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El desconocimiento de que documentos de gestión son necesarios, es un obstáculo para una administración oportuna.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ignorancia de cómo realizar el código de ética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El desconocimiento trae consigo la inactividad y el estancamiento en el trabajo en equipo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han establecido equipos de trabajo, para recopilar información e iniciar el diseño del código de ética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al no ser elaborado el código ético, la Institución no ha establecido un marco regulatorio de las relaciones internas de sus miembros y de estos con el entorno, de modo que no se han hecho públicas las pautas con las que se desea identificar el plantel para orientar las conductas de los miembros de la organización.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Problema 2</b></p> <p>Escasa socialización de los documentos de gestión, como son:</p> <p>Manual de organización. Plan estratégico. Misión y visión. El PEI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los documentos no han sido trabajados por todo el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al no ser trabajado los documentos de gestión por todo el personal, los cambios generados serán desconocidos por una parte del personal lo que generara que esos docentes que no participaron no trabajen con fines en común porque el desconocimiento de la información.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los equipos de trabajo que se encargaron de la revisión, elaboración y/o actualización, subdividió el trabajo y el coordinador de grupo se encargó de su presentación, sin existir ninguna socialización del trabajo realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El trabajo subdividido y no socializado dificulta la comunicación general de los docentes lo que ocasiona que la información se concentre en personas en particular "que podrían dar origen a las islas en la organización"</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de un modelo de comunicación, institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se retrasan las actuaciones de algunos docentes, ya que no posee las pautas de cómo actuar en ciertos momentos en particular.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Problema 3</b></p> <p>Escaso control evaluativo de la gestión y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasos conocimiento sobre gestión educativa y liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El desconocer temas relacionados a la gestión educativa impide a la institución en general a promover proyectos a mejorar principios y proceso de gestión, además provoca desconfianza de los padres de familia.</li> </ul>

liderazgo de los directivos y docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se socializan las evaluaciones de directivos, docentes y estudiantes.</li> <li>Carencia de un modelo instaurado de comunicación institucional, entre los miembros de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No fluye la información, negando la oportunidad de realizar las correcciones necesarias</li> <li>La limitada comunicación en ciertos casos o la presencia de entropía al tratar ciertos asuntos como gr calidad, produce la escasa eficiencia y eficacia educativa.</li> </ul>
<b>Problema 4</b>  Tipo de liderazgo institucional no definido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 83% de los directivos no conoce el tipo de liderazgo institucional que los define.</li> <li>Los directivos poseen escasos estudios o conocimiento de gerencia educativa y liderazgo educativo.</li> <li>No ha existido capacitación a nivel de personal sobre este tipo de temas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al no existir un tipo de liderazgo institucional definido, no se puede saber que enfoque posee la administración del plantel.</li> <li>Al no estar bien capacitados en el tema la administración se les hace más difícil disminuyendo la eficacia, eficiencia y calidad educativa.</li> <li>Al no recibir una capacitación o inducción sobre estos temas no puede darse un cambio de perspectiva innovadora.</li> </ul>
<b>Problema 5</b>  Docentes sin estudios de posgrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos económicos limitados por parte del personal docente.</li> <li>Escasa motivación extrínseca e intrínseca sobre el tema.</li> <li>Escasa preocupación por su formación educativa debido a que en su mayoría los docentes, poseen nombramiento fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los recursos limitados ocasionan que se continúe postergando su preparación académica.</li> <li>Si los docentes mantiene una preparación de posgrado, podrán actualizarse y reflexionar mejor en temas relacionados a la gestión educativa y convertirse en actores motivadores de cambios para la Institución.</li> <li>Hace décadas el pensar de docentes que por estar ocupando puestos públicos, estaban totalmente asegurados sus puestos ocasiono que en los peores casos se vaya lacerando la vocación del docentes con el conformismo y la apatía</li> </ul>

Fuente: Docentes y directivos de la Escuela Fiscal Mixta N° 208 "Ciudad de Azogues"

Elaborado por: Glenda Pérez Manzaba.

### **4.3. PROCESO DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Previo a la aplicación de los distintos instrumentos de investigación se procedió al dialogó con la Directora del plantel al cual se le planteo la oportunidad de realizar un trabajo investigativo en el plantel que ella lidera, Escuela Fiscal Mixta N°208 Ciudad de Azogues, se procedió a explicar cómo se iba a realizar el proceso de investigación, se le proveyó el protocolo de las distintas encuestas y entrevistas para su análisis y aprobación, la cual no se hizo esperar.

Después de la aprobación de la autoridad respectiva, se dio inicio al proceso investigativo, comenzando con las observaciones respectivas de cómo el ambiente escolar, como estaban en cuanto infraestructura, manejo de disciplina en las aulas, vivencia de valores, clima institucional etc., esto se dio gracias al apoyo de los docentes los cuales fueron comunicados oportunamente del proceso que se llevaría a cabo, una vez concluidas las observaciones, se procedió a la aplicación de las encuestas y entrevistas las cuales fueron aprobadas por la Coordinación de Posgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

La aplicación de instrumentos como encuestas y entrevistas, se realizo sin dificultades, aquí cabe recalcar que el apoyo recibido por parte de la máxima autoridad de la Escuela es resaltable ya que personalmente ingreso a cada uno de los salones para realizar una explicación breve de mi presencia ante docentes, estudiantes y padres de familia, aparte de permitir el uso de los diversos recursos que se necesitaban para dicho fin.

Previo a la aplicación de encuestas y cuestionarios se establecieron los parámetros de las muestras, aplicando así los instrumentos a seis directivos, veinte docentes y noventa y dos estudiantes, su aplicación se realizó en horarios dentro de la jornada de clases, mientras que la aplicación de la encuesta a los veintinueve padres de

familia tuvo que realizarse después de la jornada de clases, en un horario especial destinado para sus atención.

Después se procedió a pasar a la fase de observación, revisión y análisis de los documentos de gestión que manejaba la institución, en este punto se suscitaron complicaciones que fueron resultas con escasa prontitud, en un primer momento se solicito los documentos de gestión a la autoridad pero no se pudo tener acceso a los mismos ya que estaban siendo actualizados, después de algunas semanas se dio la oportunidad de revisar los POA, el PEI, mediante formato digital en la sala de computo de la Institución.

Casi al finalizar el 2011, en las últimas reuniones que se mantuvo con las autoridades y docentes de la institución se me informo que estaba por realizarse una auditoría de la gestión y estaban confluyendo algunos trabajos, por lo que tendría al finalizar el periodo lectivo para entregarme la información restante lo cual sucedió en la primera quincena del 2012. A pesar de la espera en la revisión de los documentos de gestión pude constatar que en la Escuela Fiscal Mixta N°208 Ciudad de Azogues se están gestando cambios internos que son necesarios para mantener actualizado su modelo educativo.

## 5. DISCUSIÓN

El proceso investigativo de la realidad institucional de la Escuela Fiscal N° 208 Ciudad de Azogues, permite realizar el apartado de la discusión y reflexión de ciertos aspectos relevantes que se suscitan en el contexto escolar del plantel. Al investigar sobre el talento humano que posee el plantel, se notó que:

- El 80% del personal es de sexo femenino y el 20% son de sexo masculino.
- El 60% del personal fluctúa en edades que van desde los 46 a 60 años incluso un 5% tiene más de 60 años.
- El 25% poseen una Licenciatura en Ciencias de la Educación y Profesora de Educación primaria, el 20% son Bachilleres, el 15% son Profesores de Segunda Enseñanza, el 10% son Psicopedagogas y el 5% restantes son Tecnólogos en Computación,

El talento humano con que cuenta la Institución es vital para el buen funcionamiento de la misma, ya que “la calidad viene del personal”. Si el personal esta capacitado, si es joven o no si continua sus estudios universitarios de pre o posgrado. En estos tres puntos me enfocare. El plante actualmente cuenta con un mayor protagonismo de mujeres más que de varones, ejerciendo la docencia, esto se debe a que en su mayoría la educación primaria estaba estigmatizada culturalmente a ser ejercida por mujeres que por hombres sobre todo en el nivel primario, por que en los primeros años se necesitaba más del carácter dulce y de la compañía de la “maestra”.

En las últimas décadas este pensamiento se ha modificado por que la mujer y el hombre están preparados para actuar en los mismos campos. Se observa dicha situación en Institución, debido a que la mayoría de los docentes lleva bastante

tiempo laborando en el plantel con nombramiento fiscal, sin haberse dado mucha rotación de personal, años atrás. Actualmente se cuenta con un personal docente que fluctúa en una edad mayor, donde algunos de estos ya están esperando completar los trámites para su jubilación por años de servicio y edad, esto permitirá el ingreso de nuevos docentes previo a la participación de los concursos de méritos y oposición, estipulado en los Acuerdos Ministeriales N° 438 y 0018-10.

En los últimos años han existido cambio en el personal docente del plantel y esto continua, actualmente se cuenta con cinco docentes por contrato mediante la Subdirección de Estudios, ingresando nuevo personal más jóvenes, con buena predisposición, dinamismo, compromiso y responsabilidad social para sus educando, siguiendo la filosofía del gobierno de la revolución ciudadana.

Los acuerdos antes mencionados hacen referencia a la importancia que da el Ministerio de Educación a la formación y capacitación continua del docente, recalco esto ya que existe docentes que están cursando sus estudios universitario para sacar su licenciatura pero ninguno se encuentra realizando una maestría lo que denota una debilidad institucional ya que un docente debe actualizarse constantemente, el maestro requiere un alto grado de conocimiento, de innovación académica y tecnológica, para estar a la par con las actuales generaciones de estudiantes que día a día pueblan nuestros salones de clases.

Al indagar algunos aspectos relacionados a la gestión, liderazgo y valores a los directivos y docentes, a través de las encuestas y entrevistas sobresaltaron los siguientes aspectos:

- La organización educativa es liderada por la directora y la toma de decisiones es compartida entre ella y el Consejo Técnico.

- El 50% de los directivos consideran que el tamaño de la organización debe medirse por los resultados obtenidos y no por el número de miembros o el valor y tiempo empleado.
- El plantel posee un manual de convivencia y otros documentos de gestión, pero al parecer no han sido totalmente socializados ya que no son conocidos por todos los docentes, por lo que en ocasiones se desconocen que funciones debe cumplir que organismo o persona.
- En cuanto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución, los directivos indicaron en un 67% que debe emplearse la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar; considerar la existencia de ambientes cordiales de trabajo y en un 50% mejorar los mecanismos de control.
- Que no pueden definir cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado

Que se aplique una efectiva gestión educativa es el objetivo común que deben tener todos los establecimientos educativos para llegar a cumplir con logro de objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de toda la comunidad educativa. De ahí que se centre gran interés por la administración y para ser más específica de los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar.

La gestión escolar se debe involucrar supervisores, directivos, docentes, personal de apoyo, alumnos, etc., con la finalidad que todos y cada uno de ellos participen de acuerdo al puesto que desempeñan para el buen funcionamiento de la institución. La gestión se lleva a cabo con la colaboración de muchas personas, las cuales hacen uso de sus capacidades y competencias para la satisfacción de las necesidades,

actuando de forma confiable y organizada, de modo que sean instrumentos efectivos en la toma de decisiones. “La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular”. (Ruíz, 2009), como lo enfatiza el autor la influencia que se tiene en la educación debe provenir de las autoridades que ejerzan la gestión correctamente.

La gestión se lleva a cabo con la colaboración de muchas personas (supervisores, directivos, docentes, personal de apoyo, alumnos, etc.), las cuales hacen uso de sus capacidades y competencias para la satisfacción de las necesidades, actuando de forma confiable y organizada, por ello se requiere una gran responsabilidad de los miembros de las instituciones, mediante participación y la corresponsabilidad asumida por cada uno de los integrantes hacia la búsqueda de objetivos comunes, siempre en beneficio de los estudiantes.

El llevar a cabo una buena gestión implica:

- **Centralidad en lo pedagógico.** Que exista un gran interés por mejorar la parte pedagógica y mejorar la oferta formativa constantemente incluyendo a currículo una puesta en valores, preocupándose por reformas que permitan hacer inclusión con el material humanos que ahí se educa, promoviendo una cultura investigativa en docentes y estudiantes para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje
- **Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.** Esto supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.
- **Trabajo en equipo.** Tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y

cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera asociada entre todos los docentes que conforman la Escuela Ciudad de Azogues.

- **Apertura al aprendizaje y a la innovación.** Se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales, esto va de la mano con la preparación continua y permanente de los docentes además de la creación de espacios de reflexión y comunicación para establecer parámetros o formas de intervenir con los estudiantes.
- **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.** Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una mejor organización.
- **Intervención sistémica y estratégica.** Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

La gestión escolar se subdivide en dimensiones, las cuales cada una de ellas enfoca puntos vitales a través de su estándares de desempeño, que son importantes para la buena actuación y funcionamiento de la Institución, ya que son herramientas de análisis que permiten identificar los procesos que se llevan a cabo al interior de la organización escolar para identificar nuevas formas de iniciar o incrementar su mejora, las dimensiones la gestión de la escuela son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social.

“Las dimensiones de la gestión son el marco donde cobran vida, se relacionan y resignifican, tanto los aspectos señalados en los estándares de gestión para la

Educación Básica, como los rasgos inherentes a los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica. (Cruz, et al, 2010; p. 67).

La directora al ejercer sus funciones debe considerar los estándares de gestión de las diferentes dimensiones (pedagógica, organizativa, administrativa y la participación social), dirigiendo su preocupación considerando aspectos como:

- El perfeccionamiento pedagógico
- La planeación institucional
- La planeación pedagógica compartida
- El aprendizaje
- El compromiso de aprender y de enseñar
- La equidad en las oportunidades de aprendizaje
- El liderazgo efectivo
- El clima de confianza
- La toma de decisiones compartidas
- La autoevaluación
- La comunicación del desempeño
- El funcionamiento efectivo del consejo técnico escolar
- La optimización de recursos

- El control escolar
- La infraestructura
- El funcionamiento efectivo del consejo escolar de participación social
- La participación de los padres en la escuela y el apoyo al aprendizaje en el hogar

La Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues, a través de la dirección que ejerce la autoridad máxima debe motivar a los docentes a continuar perfeccionándose académica, pedagógica, y tecnológicamente ya que si el equipo docente se mantiene en constante actualización el aprendizaje de los estudiantes se puede incrementar gracias a la innovación, a la puesta en prácticas de nuevos modelos de enseñanza por parte del cuerpo docente.

Al hablar de la importancia de la comunicación en la educación, Prieto que la institución debe convertirse en una unidad de comunicación, que a través de los nexos comunicativos apropiados que se den entre los miembros de la comunidad, la Institución podrá sobresalir en a la gestión que se desarrolle como modelo institucional; el mantener un buen sistema de comunicación le permite a las autoridades incidir en su personal, compartiendo y socializando información vital para los docentes, estudiantes, padres de familia de cuáles son sus campos de acciones, que organismos existen, que documentos de gestión existen y cómo deben emplearse para el mejoramiento de la educación brindada.

"La planificación de la comunicación dentro de una institución se ocupa de luchar contra la entropía, del apoyo a la corresponsabilidad comunicacional, de la evaluación y la construcción de percepciones, de la producción de documentos comunicacionales de referencia y de la promoción de la memoria del proceso".  
(Prieto, 1993; p.6)

Como expresa el autor para que se empiece a cimentar una adecuada gestión educativa, primero se debe poseer un modelo de comunicación apropiado para comprender que cada miembro, cada espacio, cada mensaje, cada relación, para ello se debe considerar cada situación y sus efectos. Por ejemplo, en La escuela Ciudad de Azogues se observa según el resultados de las encuestas inconsistencia y dudas de parte de los docentes y directivos acerca de funciones, la existencia y manejo de los documentos de gestión, de cómo se practican o se vivencian los valores, de qué tipo de liderazgo predomina en el plantel etc., debido en si no a una pésima gestión en general, sino más bien a falta de comunicación entre directivo-directivos, directivos -docentes , lo que provoca descoordinación entre ellos y los asuntos que deben manejar como un equipo, como una unidad.

Otro aspecto que debe considerarse para una eficiente gestión, es el liderazgo educativo, que se aprecia en el plantel ejercido por la autoridad máxima y los docentes, la directora debe ejercer un liderazgo situacional, que ha demostrado ser uno de los más flexibles y adaptables de los últimos años ya que permite adecuarlo tanto a situaciones simples como complejas y se adecua a todos los niveles de desarrollo de cualquier seguidor, este modelo se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo,

“Depende de una gran variedad de factores tales como el tipo y tamaño de la institución educativa, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacional, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder” (Munch, et al, 2010; p.154)

El Liderazgo situacional, como tal se basa en dos variables: la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socio-emoción (conducta de relación) que el directivo debe proporcionar a sus colaboradores para lograr los objetivos de la organización, teniendo en cuenta el nivel de madurez profesional y psicológica de aquellos y las características específicas de cada situación: tipo de funciones y tareas a realizar ,complejidad del problema a resolver, grado de dificultad de los

objetivos a alcanzar, cultura, normas y políticas institucionales, expectativas de la dirección y de los trabajadores, características personales y profesionales de jefes, compañeros y colaboradores, y diversos factores del entorno que influyen en la organización de tal manera que la directora considere:

- Rodearse de gente eficiente, poseer visión futurista
- Saber escuchar, estar atenta y analizar todas las ideas y dudas que puedan surgir.
- Saber a quién y cuando delegar, ser firme, mantenerse siempre informado.
- Tener creatividad saber encontrar soluciones innovadoras.
- Aprender constantemente nuevas capacidades y conocimientos.
- Tener la capacidad de organizar y dirigir.
- Poseer la habilidad de coordinar esfuerzos y recursos para cumplir los objetivos.
- Ayudar a generar espacios de participación de las personas de la organización e interactuar con toda la cadena de valor.
- Tener clara la visión y convocar a los demás tras ella.

Al momento de interrogar a los estudiantes y padres de familia, las percepciones de estos dos grupos en su mayoría fueron favorables con los docentes y los directivos considerando en un alto porcentaje (62- 92%) que:

- Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario,

- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas ya que observan que sus docentes mantienen un ambiente de armonía entre ellos.
- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo y ellos reciben de parte de sus docentes y de cada uno de sus hogares el ejemplo necesario para ser mejores individuos cada día.
- La estimulación por parte docentes de las habilidades comunicativas permite desarrollar el liderazgo en los estudiantes.
- Los métodos de enseñanza aprendizaje que se emplean con sus hijos en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con tus los docentes.

A pesar de que los estudiantes y padres de familia tienen hasta el momento una buena percepción de los directivos y docentes hay que considerar que entre un 4 al 7%, opinan que los docentes no tienen liderazgo y dudan de que estén capacitados en este tema para desarrollar las habilidades de liderazgo en sus hijos, este dato en particular lo resalto, ya que esta opinión en particular puede estar generándose por la escasa profundización de estudios relacionados con la gestión educativa.

Personalmente esta opinión debe ser considerada crítica como institución, y debe ser el estímulo para mejorar el modelo de gestión que han estado llevando hasta el momento para tomar los correctivos ya que si a los que sirvo “mis clientes” los padres y estudiantes opinan cosas parecidas a esto es porque evidentemente es hora de generar cambios en la administración que beneficien a la Institución por lo que directivos y docentes deben coordinar esfuerzos que faciliten cambios significativos observables.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

Los cambios realizados en el plantel indican el deseo de mejorar su forma organizativa y de gestión ya que sus directivos han observado la necesidad de impulsar el establecimiento para que continúe manteniéndose y llegarse a convertirse en un establecimiento de calidad por ello la responsabilidad que deben adquirir y en unos casos mantener los encargados de dirigir la Institución se hace cada vez más necesario ya que los retos que se deben asumir son cada vez más complejos. Después de realizar todo el proceso investigativo en la Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues, mediante la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- Se inició en el periodo lectivo 2011 – 2012 la revisión, elaboración y actualización de la mayoría de los documentos de gestión, en búsqueda de mejorar los procesos organizativos del plantel.
- Los directivos y personal docente presentan la necesidad de capacitarse en temas de gestión y liderazgo educativo.
- Existe descoordinación en la gestión académica y organizativa, debido a la falta de socialización de los diferentes documentos de gestión, por lo que se da el desconocimiento de ciertas normas, políticas o funciones en el personal.
- Se lleva un programa de educación en valores en la escuela, para cada Año de Educación Básica, pero este no es coordinado entre todos los docentes, por la directora o la comisión pedagógica por lo que cada docente se encargan de realizar su programa a su discreción sin que exista una unificación de criterio.

- El colegio cuenta con una apropiada infraestructura escolar, para cumplir con los fines y objetivos propuestos en la constitución y la LOEI, así como con las exigencias del medio en el aspecto educativo.
- Se denotan rasgos de liderazgo democrático, paternalista en ciertos momentos, pero no se logra definir por los directivos y docentes el tipo de liderazgo que predomina en la Institución, lo que dificulta la coordinación efectiva de la gestión educativa hacia un tipo de liderazgo transformador y situacional.
- La autoridad del plantel realiza equipos de trabajo, y cuenta con el apoyo del Consejo Técnico con el que comparte ideas, llega a consensos y delegar funciones para que el trabajo sea compartido y a la vez productivo.
- La directora de la escuela ha logrado producir los cambios en el plantel, gracias a la buena gestión administrativa, se ha preocupado por realizar las gestiones necesarias para que la escuela sea apoyada por el Gobierno nacional, por la Alcaldía y ONG que les provee de infraestructura, materiales e insumos necesarios para que se brinde un mejor aprendizaje.

## **6.2. Recomendaciones**

La máxima Autoridad del plantel debe continuar con su propósito de mejorar la organización institucional como ya lo ha iniciado por ello debe reflexionar sobre las siguientes recomendaciones para que junto con su grupo de colaboradores se puedan generar propuestas de mejoras en los ámbitos de gestión, liderazgo y valores.

- Considerar que los resultados obtenidos en este trabajo investigativo, forman parte de su realidad institucional y debe ser considerada como una evaluación diagnóstica de la gestión liderazgo y valores institucionales que

les brinda la oportunidad de continuar con los procesos de mejoramiento que han empezado a gestarse en el plantel por la directiva.

- La directora del plantel debe reflexionar sobre el rol que ejerce en la institución y considerar que los cambios que desea generar, tuvieran un mayor impacto en la comunidad si ella mejorara su perfil y desarrollo profesional a través actualización de estudios en administración educativa que le ayuden a mejorar su gestión y liderazgo como directivo.
- La administradora educativa debe encargarse de motivar a su personal para que mejore su nivel profesional, para incrementar la confianza en los padres de familia en las capacidades de los docentes que se encargan de la formación de sus representados.
- Motivar al personal docente para que continúe capacitándose e innovándose continuamente.
- Establecer un modelo de comunicación institucional, para mejorar el aspecto organizativo del plantel.
- Socializar los documentos de gestión entre los directivos, docentes como: El manual de organización, el código de convivencia, la planificación estratégica etc. que ayude a los docentes aclarar sus dudas sobre los organismo sus funciones, las metas y objetivos comunes que deben poseer.
- Establecer los derechos y obligaciones de padres de familia y estudiantes mediante la socialización del manual de convivencia.
- Elaborar el código de ética.
- Implementar un modelo de liderazgo transformador y situacional, que le ayude como autoridad a mejorar su gestión escolar.

- Promover la participación y coordinación entre docentes por Años de Educación Básica para tratar temas sobre la aplicación de contenidos.
- Incluir en la malla curricular la asignatura de Educación en valores, para que no continúe como un parte de un currículo implícito.
- Aplicar un programa de educación en valores de manera general y coordinada en toda la Institución.
- Contribuir para ejecutar la propuesta de “Programa de perfeccionamiento institucional, para mejorar los procesos de dirección organizativa de la “Escuela Fiscal N° 208 Ciudad de Azogues”, mediante la capacitación y asesoría a los docentes y directivos en temas de gestión, liderazgo y valores.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta.**

Programa de capacitación a directivos y docentes, para mejorar los procesos de dirección organizativa en la “Escuela Fiscal N° 208 Ciudad de Azogues”, mediante la formación y asesoría pedagógica en: gestión, liderazgo y valores.

### **7.2. Justificación**

La propuesta de Diseñar un programa de perfeccionamiento institucional, para mejorar los procesos de dirección organizativa en la Escuela Ciudad de Azogues, mediante la capacitación y asesoría a los docentes y directivos, tiene la finalidad de mejorar la gestión, liderazgo y valores institucionales, ya que a través de las encuestas aplicadas a directivos, docentes y representantes legales se pudo concluir que esta sería la mejor opción, para concienciar al personal directivo y docente la necesidad de tomar decisiones que realmente generen cambios internos.

Es importante mejorar la gestión, liderazgo y valores institucionales, ya que estos son pilares necesarios para proyectarse como centro educativo que desea alcanzar la calidad educativa, por ello se ha realizado todo un estudio de esta temática para fundamentar y respaldar mi proceder ante esta propuesta.

La Universidad Técnica Particular de Loja, fiel a sus principios y fines de servicios a la sociedad y a la educación, está como pilar fundamental de aquella, viene incrementando permanentemente carreras para formar profesionales que la ciencia y la tecnología requieren, sin descuidar la más primordial de todas, la formación de

educadores, de docentes. La formación integral de los estudiantes, es la razón de la presencia del docente en las instituciones, pero estos deben encontrarse capacitados para gestionar y liderar acciones que permitan que el proceso de enseñanza aprendizaje se dé de la mejor manera, pues las experiencias infantiles de los primeros años de vida de los estudiantes marcarán para siempre su personalidad.

El Ministerio de Educación y Cultura al proponer La Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación básica pretende que se dé un mejoramiento significativo de la calidad de la educación, privilegio, dentro de la Pedagogía conceptual, la adquisición de nociones y conceptos como primeros instrumentos del conocimientos que servirá para la interpretación y comprensión de los fenómenos naturales y sociales por parte del niño. La LOEI, en su capítulo IV, de los derechos y obligaciones de las y los docentes, en su artículo 11, literales b, f, k, m, p respectivamente, se consideran que el docente debe:

- Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo.
- Fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la institución educativa.
- Procurar una formación académica continua y permanente a lo largo de su vida, aprovechando las oportunidades de desarrollo profesional existentes.
- Cumplir las normas internas de convivencia de las instituciones educativas.
- Vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las comunidades y la sociedad en general.

En los últimos años han aparecido muchos programas de fortalecimiento institucional, está propuesta, considera este aspecto, pero se insiste en la capacitación y asesoría a docentes y directivos para mejorar el clima organizativo, tomando en cuenta los referentes integradores de gestión, liderazgo y valores institucionales. Se constituye en esencia, un trascendental paso, como es la delicada misión de capacitar y asesorar a los educadores para favorecer y desarrollar sus capacidades, destrezas, habilidades e inteligencias, especialmente gestión, liderazgo y valores.

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

#### **7.3.1. Objetivo General**

- Elaborar un programa de capacitación en: gestión, liderazgo y valores, mediante seminarios, talleres y asesorías pedagógicas, dirigido al personal directivo y docente, para mejorar los procesos de dirección organizativa de la “Escuela Fiscal N° 208 Ciudad de Azogues en los periodos 2012 y 2013.

#### **7.3.2. Objetivos Específicos**

- Brindar capacitación y asesoría a docentes y directivos en temas de gestión. liderazgo y valores educativos mediante seminarios - talleres, para incrementar sus conocimientos en las diferentes temáticas.
- Promover una cultura comunicativa institucional.
- Establecer un tipo de liderazgo institucional que promueva la coordinación en la organización.
- Implementar un modelo de liderazgo transformador y situacional, que le ayude como autoridad a mejorar su gestión escolar.
- Mejorar los procesos de gestión educativa que se llevan en el plantel.

#### **7.4. Actividades**

La propuesta incluye cinco seminarios que de llevarse a cabo responderán a cumplir con objetivo general de la propuesta que es diseñar un programa de perfeccionamiento institucional, para mejorar los procesos de dirección organizativa en la “Escuela Fiscal N° 208 Ciudad de Azogues”, mediante la capacitación y asesoría a los docentes y directivos en temas de gestión, liderazgo y valores. Cada seminario está diseñado de tal manera que todo el personal directivo y docente se capacite en temas de gestión liderazgo y valores, su estructura incluye la fundamentación teórica a impartir, la metodología a emplearse la cual será activa participativa en su totalidad.

Los seminarios estarán dirigidos por la Psc. Glenda Pérez M, cada uno de ellos tendrá una duración cuatro horas, al término de cada uno se entregará el respectivo diploma de participación. Se pretende que una al final de cada seminario – taller se establezcan compromisos institucionales y recomendaciones, con el fin de realizar un verdadero seguimiento institucional a través asesorías virtuales y presenciales, las cuales han sido consideradas el cronograma de tal manera que se dé una evaluación secuencial. El lapso entre cada seminario es de un mes aproximadamente para poder disponer del tiempo necesario para generar cambios a interno de la Institución.

El primer seminario, espera promover una cultura comunicativa institucional mediante la reflexión del tema de la comunicación como herramienta de gestión, se intenta gestionar una promover, incentivar, diseñar y realizar proyectos culturales enmarcados en un clima de comunicación fluida. Los directivos y docentes son principales gestores culturales en el establecimiento educativo, sus acciones permitirán la eficacia y eficiencia institucional.

En el segundo seminario taller se dedica a considerar el liderazgo educativo que incide en la efectiva coordinación educativa, el fortalecimiento de las competencias en las áreas de gestión y liderazgo educacional por parte de los docentes llamados a liderar sus escuelas persigue la calidad; el tercer y cuarto seminario guarda relación entre sus temáticas y objetivos, se espera brindar capacitación y asesoría a docentes y directivos en temas de gestión para mejorar los procesos de gestión educativa que se llevan en el plantel; el último tema en tratarse es sobre la educación en valores.

La puesta en marcha de estos seminarios provocará que los directivos y docentes capacitados puedan contribuir al mejoramiento de los resultados educativos a partir transformación de las formas de gestión que se habían estado llevando en la institución, promoviendo la implementación de un modelo de gestión educativa estratégica basado en la capacidad para la toma de decisiones de manera corresponsable, en un liderazgo compartido que impulse el trabajo colaborativo, en una participación social responsable, con prácticas innovadoras que atiendan a la diversidad de los alumnos y a la evaluación para la mejora continua.

## SEMINARIO - TALLER N° 1. La comunicación como herramienta de gestión.

**Objetivo:** Promover una cultura comunicativa institucional mediante la reflexión del tema de la comunicación como herramienta de gestión.

**Participantes:** Personal directivo y docente.

DESTREZAS	TEMÁTICAS	METODOLOGIA	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentar la importancia de la comunicación educativa como alternativa viable para desarrollar un trabajo docente responsable.</li> <li>Reconocer aspectos relevantes de la comunicación y la comunicación educativa.</li> <li>Establecer un propósito de cambio a partir de las recomendaciones brindadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación.</li> <li>Definición.</li> <li>Reflexiones de varios autores.</li> <li>La comunicación en la cultura organizacional.</li> <li>Cultura y clima institucional.</li> <li>La planificación de la comunicación.</li> <li>La comunicación en la administración educativa.</li> <li>Los muros de la comunicación: la violencia, el autoritarismo, la fatiga, el desaliento, el discurso institucional, la entropía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación al personal directivo docente</li> <li>Presentación de la agenda del día.</li> <li>Dinámica "Si yo fuera... pero realmente soy"</li> <li>Lluvia de ideas.</li> <li>Trabajo en equipos: reconociendo los muros de comunicación institucional.</li> <li>Técnica de discusión y exposición.</li> <li>Establecimiento de compromisos del personal.</li> <li>Recomendaciones de mejora institucional en relación a la comunicación.</li> </ul>	<p>Sábado 20 de Octubre de 2012</p> <p>De 8:30 am a 12:30pm.</p>

ELABORADO POR: Glenda Pérez Manzaba

## SEMINARIO - TALLER N° 2. El liderazgo educativo, en directivos y docentes

**Objetivo:** Establecer un tipo de liderazgo institucional que promueva la coordinación en la organización.

**Participantes:** Personal directivo y docente.

DESTREZAS	TEMÁTICAS	METODOLOGIA	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar aspectos relevantes de la comunicación y la comunicación educativa.</li> <li>Identificar el tipo de liderazgo individual e institucional</li> <li>Implementar un modelo de liderazgo transformado r y situacional, que le ayude como autoridad a mejorar su gestión escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El liderazgo</li> <li>Definición.</li> <li>Reflexiones de varios autores.</li> <li>Tipos de líderes: autoritario explotador, autoritario benevolente, consultivo, participativo – democrático, de rienda suelta – liberal, estructurado y orientado al trabajo, de alta gerencia educativa, burócrata, paternalista y demagogo, autocrático, transformacional, instructivo – pedagógico, pseudo transformacional, situacional, moral – servidor, carismático, transaccional.</li> <li>El liderazgo y su incidencia en la cultura organizacional.</li> <li>El liderazgo y la calidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de la agenda de trabajo.</li> <li>Dinámica “Te regalo... para...”</li> <li>Presentación de temática.</li> <li>Lluvia de ideas.</li> <li>Trabajo individual ¿Cómo defines el liderazgo? ¿Qué clase de líder eres? ¿Cómo ejerces el liderazgo en la institución?</li> <li>Debate: El liderazgo y la coordinación educativa.</li> <li>Establecimiento de compromisos del personal.</li> <li>Recomendaciones de mejora institucional en relación al liderazgo.</li> </ul>	<p>Sábado 17 de noviembre de 2012</p> <p>De 8:30 am a 12:30pm</p>

ELABORADO POR: Glenda Pérez Manzaba

### SEMINARIO - TALLER N° 3. La administración educativa

**Objetivo:** Brindar capacitación y asesoría a docentes y directivos en temas de gestión para mejorar los procesos de gestión educativa.

**Participantes:** Personal directivo.

DESTREZA	TEMÁTICAS	METODOLOGIA	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar conceptos básicos e instrumentos de la planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración y gestión educativa.</li> <li>Diferencia entre administrar y gestión.</li> <li>¿Cómo llevar la gestión educativa?</li> <li>Tipos de gestión: educativa, institucional, escolar, pedagógica.</li> <li>Dimensiones de la gestión escolar: dimensión pedagógica curricular, organizativa, administrativa, de participación social.</li> <li>Estándares de cada dimensión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de la agenda de trabajo.</li> <li>Dinámica "El nudo"</li> <li>Presentación de temática.</li> <li>Relacionar la dinámica con el tema.</li> <li>Lluvia de ideas.</li> <li>Trabajo individual ¿Bajo que estándares de gestión labora la Institución?</li> <li>Exposición.</li> <li>Establecimiento de compromisos del personal.</li> <li>Recomendaciones de mejora institucional en relación a administración y gestión educativa.</li> </ul>	<p>Sábado 15 de diciembre de 2012</p> <p>De 8:30 am a 12:30pm</p>

ELABORADO POR: Glenda Pérez Manzaba

## SEMINARIO - TALLER N° 4. La calidad en la gestión educativa

**Objetivo:** Mejorar los procesos de gestión educativa que se llevan en el plantel.

**Participantes:** Personal directivo y docente.

DESTREZAS	TEMÁTICAS	METODOLOGIA	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concienciar sobre la importancia de la administración y gestión educativa.</li> <li>• Aplicar principios, etapas y sistemas de control y evaluación del establecimiento educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión estratégica: componentes.</li> <li>• Principios de la calidad y gestión educativa: principio de la misión educativa, de unidad, de competencia o especialización funcional, de jerarquía o de autoridad, de coordinación, de liderazgo eficaz, de participación, de toma de decisiones estratégicas, de planeación estratégica, de control eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de la agenda del día.</li> <li>• Presentación del tema.</li> <li>• Dinámica "El espejo"</li> <li>• Relacionar la dinámica con el tema.</li> <li>• Lluvia de ideas.</li> <li>• Trabajo en equipo. Para cada principio comente que procedimiento seguiría basándose en los diferentes documento de gestión existentes en la Institución.</li> <li>• Exposición.</li> <li>• Socialización de ciertos aspectos de los diferentes documentos de gestión</li> <li>• Establecimiento de compromisos del personal.</li> <li>• Recomendaciones de mejora institucional en relación a administración y gestión educativa.</li> </ul>	<p>Sábado 19 de enero de 2013</p> <p>De 8:30 am a 12:30pm</p>

ELABORADO POR: Glenda Pérez Manzaba

## SEMINARIO - TALLER N° 5. La educación en valores.

**Objetivo:** Brindar capacitación y asesoría a docentes y directivos en valores educativos.

**Participantes:** Personal docente.

DESTREZAS	TEMÁTICAS	METODOLOGIA	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender el papel de la escuela y del docente en la formación de valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué se entiende por valor?</li> <li>Definición.</li> <li>Su inclusión en la educación.</li> <li>Clasificación y esferas de valores:</li> <li>La educación en valores una realidad y una necesidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de la agenda del día.</li> <li>Dinámica "El espejo"</li> <li>Presentación de temática.</li> <li>Lluvia de ideas.</li> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Exposición.</li> <li>Taller grupal: Diseñar un programa de educación en valores para cada curso.</li> <li>Establecimiento de compromisos del personal.</li> <li>Recomendaciones de mejora institucional en relación a administración y gestión educativa.</li> </ul>	<p>Sábado 16 de marzo de 2013</p> <p>De 8:30 am a 12:30pm</p>

ELABORADO POR: Glenda Pérez Manzaba

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

La Institución donde se desarrollará la ejecución de la propuesta es la Escuela Fiscal Mixta N° 208 Ciudad de Azogues, la cual tiene 35 años de creación, se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, del cantón Guayaquil, de la parroquia Ximena, dicho establecimiento educativo se encuentra ubicado en un sector marginal, donde la mayoría de los estudiantes que ahí se educan provienen de hogares con bajos recursos limitados.

Las instalaciones de la escuela son compartidas con la Escuela República de Bulgaria a excepción de la dirección y el laboratorio de Computación; la estructura del plantel es de cemento, se cuenta con una buena estructura gracias al apoyo del Gobierno Nacional, la Municipalidad de Guayaquil y Fundación Intervida; la escuela cuenta con 13 salones destinados a Primero hasta Séptimo Año de Educación Básica, 1 dirección, 1 laboratorio de Computación, suficientes baterías sanitarias, 2 patios, jardineras en el huerto escolar, los salones que posee son funcionales y dotadas de materiales concretos.

## **7.6. Población Objetivo**

La aplicación de la propuesta beneficiará directamente los directivos y docentes e indirectamente a estudiantes y Padres de Familia. Como se puede observar en el diseño de cada uno de los cinco seminarios – talleres se define el título de cada uno, el objetivo y a quienes va dirigido, se toma en cuenta también el tiempo aproximado en que se efectuarán; cada seminario ha sido diseñado de tal manera que se especifican las destrezas a ser desarrolladas por los participantes, las temáticas a tratarse y la metodología a emplearse. Al término de cada seminario se pretende establecer compromisos y recomendaciones con los participantes, esto que permitirán tener las pautas para realizar las asesorías pedagógicas, las mismas que serán presenciales y virtuales.

## **7.7. Sostenibilidad de la Propuesta**

El financiamiento de la propuesta estará a cargo de la Institución educativa mediante partidas gubernamentales, el costo no producirá alteraciones excesivas en el presupuesto económico de la escuela, los materiales a ser empleados en su mayoría están disponibles en plantel, la capacidad de la institución educativa para llevar a cabo la propuesta es adecuada a la finalidad y naturaleza de la misma, la escuela posee el espacio físico necesario para los seminarios – talleres.

La responsabilidad técnica del proyecto corre a cargo de autoridades, docentes y la asesoría de Psc. Glenda Pérez y demás colaboradores, aspirando contar con el compromiso de los actores a través del trabajo cooperativo, que otorgará características de flexibilidad, precisión, operatividad e integración a la propuesta. A continuación se detallan los recursos necesarios que permitirá la realización de la propuesta.

### **7.7.1. Recursos Humanos**

- Directivos
- Docentes
- Estudiantes
- Padres de Familia
- Estudiantes
- Capacitador (Psc. Glenda Pérez M.)

### **7.7.2. Recursos Tecnológicos**

- Computadora
- Lapto
- Internet
- Infocus

- Cd
- Pen-drive
- Cámara
- Fotocopiadora

### **7.7.3. Recursos Materiales**

- Copias
- Planificaciones
- Textos etc.
- Carteles
- Marcadores
- Pizarrón

### **7.7.4. Recursos Físicos**

- Salón de computación
- Mesas
- Sillas.

### **7.7.5. Recursos Económicos**

- Recursos de la Institución para capacitación,
- Coffe-break.

### **7.7.6. Organizacionales**

- Diferentes documentos de gestión
- Misión, visión institucional
- Organigrama del plantel
- Código de convivencia
- Manual de organización
- Planificación estratégica etc.

**7.8. Presupuesto**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Capacitación docente	\$ 800,00
Asesoría institucionales	\$ 200,00
Coffee- break	\$ 80,00
Copias	\$ 200,00
CD y Pen drive	\$ 15,00
Gastos varios	\$ 50,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.345,00</b>



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, Manuel, (1998 ), *El liderazgo de la calidad total*; Ed. Praxis S. A.; España,
- ANELLO, Eloy & DE HERNANDEZ, Juanita, (1998), *Liderazgo Moral, Módulos publicados para el Programa de Capacitación en Liderazgo Educativo*. Convenio: Unidad Técnica EB-PRODEC-Universidad NUR. Ecuador. 216 pg.
- ARANDA ARANDA, Alcides, (2007), *Hacia la excelencia académica. Planificación estratégica educativa. Orientación metodológica*. Quito – Ecuador. Ediciones Abya – Yala. Segunda Edición. 296 pg.
- BENNIS. W. & NANAS. B, (1985), *Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- BORRERO GARCÍA, Camilo, (1997), *Del Reglamento al Manual de Convivencia: la lucha contra el autoritarismo en la escuela*. Bogotá, CINEP, Colección Educación y Cultura.
- BUENO, Gustavo, *La tercera edad es un invento de la sociedad de consumo.*"<http://revista.consumer.es/web/es/19990501/entrevista/31306.php>
- CHALAVARRÍA OLARTE, Marcela, (2007), *Educación en un mundo globalizado. Retos y tendencias del proceso educativo*. Editorial Trillas. México, reimpresión. 182p.
- CHIÑAS BRISEÑO, Faustina, *Liderazgo educativo*, extraído el 27 de agosto del 2011 desde. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/liderafas.htm>

- DE ASÍS, Agustín., GROSS Dominique., LILO Esther., CARO Alfonso. *Manual de ayuda de la gestión de entidades no lucrativas*. Fundación. Luis Vives. Madrid. extraído el 27 de agosto del 2011 desde. Recuperado de [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org).
- ESCALANTE ÁLVAREZ, J. Cruz., RAMOS SÁNCHEZ, Jorge., VILLA BENÍTEZ, María Angélica., ARANDA PÉREZ, María Teresa, (2009), *Programa Escuelas de Calidad. Alianza por la Calidad de la Educación, Módulo I. Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Primera edición: México, 112 pg.
- ESCALANTE ÁLVAREZ, J. Cruz., RAMOS SÁNCHEZ, Jorge., VILLA BENÍTEZ, María Angélica., ARANDA PÉREZ, María Teresa, (2010), *Programa Escuelas de Calidad. Alianza por la Calidad de la Educación, Módulo I. Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Segunda edición: México, 157 pg.
- GUILLEN PARRA, Manuel, (2006), *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Pearson Educación, S.A., Madrid, 2006. Última reimpresión 2012. 357pg.
- GEILER, Raquel, *Aportes para construir el proyecto educativo institucional*, extraído el 15 de mayo del 2011. Recuperado desde [www.efdeportes.com/efd5/rlg51.htm](http://www.efdeportes.com/efd5/rlg51.htm)
- HERNÁNDEZ, Juanita, *Liderazgo Moral*. Extraído el 09 de marzo del 2012. Recuperado desde <http://es.scribd.com/doc/3837281/Liderazgo-Moral-Introduccion-al>
- HERNÁNDEZ MONTALVO, Germán, (2003), *Gestión y Administración Educativa (Antología)*. Centro de Extensión Universitaria y Proyección Social, UNMSM. Lima Perú.
- HERRERA MONTALVO, Edgar. (2000), *Administración Educativa*. Módulo autoinstruccional. Segunda Edición. Editorial Vicentina. Quito – Ecuador. 371 pg.

- HERRERA GARCIA, Jorge, (2006), *Organización y Administración escolar I*. Ediciones Minerva. Guayaquil – Ecuador. Primera Edición. 2006. 130 pg.
- INSTITUTO LATINOAMERICANO DE LA COMUNICACIÓN EDUCATIVA, (1987), ILCE. *Evolución del Pensamiento y de la Práctica Administrativa*. México, D.F.: Autor. (1987).
- IVANCEVICH, J. M.; LORENZI, P. y SKINNER, S. J. (1997): *Gestión. Calidad y competitividad*, Irwin, México.
- LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL DEL ECUADOR
- LOPEZ DE LLERGO, Ana Teresa, (2000), *Valores, valoraciones y virtudes*. Editorial CECSA, México.
- MC MILLAN, James H & SCHUMACHER, Sally, (2005), *Investigación Educativa*; Quinta Edición. Praxis S. A.; Madrid.
- MIELES MACIAS, Vicente,(2009), *Planificación estratégica*. Universidad de Guayaquil. Guayaquil –Ecuador. p.279.
- MINISTERIO DE EDUCACION, (2010), *Actualización y fortalecimiento curricular de la Educación básica. Fundamentos pedagógicos*. Ecuador. 13 pg.
- MORALES DE CASAS, Maribel Elena, (2006), " *Valores*". Argentina. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/los-valores/los-valores.shtml>
- MORÁN MÁRQUEZ, Francisco DR, (1996), *Liderazgo en Alta Gerencia Educativa. Una administración para el cambio*. Editorial De la Universidad de Guayaquil.1996. 271p.

- MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. *Liderazgo Situacional*, extraído el 9 de marzo del 2012. Recuperado desde <http://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional.-modelo-de-kenneth-blanchard-91.htm>
- OROZCO, V. Julio & ARDILA Z, Sandra, (2005), "*El libro de los valores*". Editorial Televisa. 1ª. México.
- POZO, J. (1998), *Aprendizaje de contenido y desarrollo de capacidades en la educación secundaria*, en *Psicología de la instrucción: la enseñanza del aprendizaje en la educación secundaria*. Ed. Horsori Barcelona España.
- PRIETO FIGUEROA, L. B, (1984), *Principios generales de la educación*. Caracas: Monte Ávila.
- SABINO., AYALA VILLEGAS . *Gerencia educativa*, extraído el 26 de agosto del 2011. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>
- VROOM, V.H. & YETTON, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press

## LINGRAFÍA

- **Características de un líder**, extraído el 20 de agosto del 2011 .Recuperado de <http://www.enplenitud.com/8-caracteristicas-de-un-buen-lider.html>
- **Características de un buen directivo**, extraído el 6 de agosto del 2011. .Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/la-direccion-efectiva-caracteristicas-de-un-buen-director.html>
- **Definición de gestión**, extraído el 12 de julio del 2011. Recuperado de <http://blog.sage.es/economia-empresa/la-importancia-de-la-gestion-empresarial/>
- **Definición de gestión**, extraído el 12 de julio del 2011. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>
- **Definición de gestión**, extraída el 13 de enero del 201. Recuperado de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>
- **Depurar las entidades públicas es la finalidad del decreto 813, según Ministro**, extraído el 15 de septiembre del 2011. Recuperado de <http://www.burodeanalis.com/2011/08/15/depurar-las-entidades-publicas-es-la-finalidad-del-decreto-813-segun-ministro>
- **El Organigrama**, extraído el 12 de agosto del 2011. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>
- **El liderazgo**, extraído el 30 de julio del 2011 .Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-escolar.shtml>
- **El manual de organización**, extraído el 2 de julio del 2011.Recuperado de <http://www.secundariasgenerales.tamaulipas.gob.mx/Manual-org-esc-sec.htm>

- **El código de ética**, extraído el 4 de julio de 2012. Recuperado de <https://sites.google.com/a/directorescolar.com/portal-interno/home/fundamentos-de-la-direccin-de-centros-educativos/el-gobierno-del-centro-educativo-1/el-cdigo-de-tica-en-el-centro-escolar>
- **Ejemplo de matriz F.O.D.A**, extraído el 25 de agosto de 2011. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/normatividad/plan\\_institucional/pei2001-2005/pei01-05version\\_aprobada.pdf](http://www.minedu.gob.pe/normatividad/plan_institucional/pei2001-2005/pei01-05version_aprobada.pdf).
- **El plan operativo anual (POA)**, extraído el 29 de agosto. Recuperado de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx).
- **El proyecto educativo institucional**, extraído el 28 de agosto del 2011. Recuperado de <http://www.slideshare.net/AnmariC/el-proyecto-educativo-institucional-presentation>
- **El programa para la gestión del conflicto escolar Hermes**, extraído el 12 de febrero del 2012. Recuperado de [www.unicef.org/lac/HERMES\\_ESPANOL\\_FINAL-1.pdf](http://www.unicef.org/lac/HERMES_ESPANOL_FINAL-1.pdf)
- **El Plan estratégico**, extraído el 16 de enero del 2012. Recuperado de [http://www.google.com.ec/search?client=firefox-a&rls=org.mozilla%3Aes-ES%3Aofficial&channel=s&hl=es&source=hp&biw=&bih=&q=MATERIALES+DE+PLANIFICACION+EDUCATIVA&meta=&oq=MATERIALES+DE+PLANIFICACION+EDUCATIVA&aq=f&aqi=&aql=&gs\\_l=firefox-](http://www.google.com.ec/search?client=firefox-a&rls=org.mozilla%3Aes-ES%3Aofficial&channel=s&hl=es&source=hp&biw=&bih=&q=MATERIALES+DE+PLANIFICACION+EDUCATIVA&meta=&oq=MATERIALES+DE+PLANIFICACION+EDUCATIVA&aq=f&aqi=&aql=&gs_l=firefox-)
- **El manual de organización y funciones**, extraído el 26 de agosto del 2011. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>
- **Estilos De Liderazgo Y Valores Jorge**, extraído el 25 de agosto del 2011. Recuperado de <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=588>

- **Escuelas eficaces y liderazgo**, extraído el 29 de noviembre del 2011. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos35/escuelas-eficaces/escuelas-eficaces.shtml>
- **Gestión educativa**, extraído el 12 de julio del 2011. Recuperado de <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>.
- **Gestión y tipos de gestión**, extraído el 12 de julio del 2011. Recuperado de <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>
- **Gestión pedagógica**, extraído el 15 de febrero del 2012. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos55/gestion/gestion3.shtml>
- **Importancia de la administración educativa**. extraído el 27 de julio del 2011. Recuperado de <http://tecnicasdebibliotecasua.blogspot.com/2008/06/blog-post.html>
- **Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar**, extraída el 12 de febrero del 2012. Recuperado de [www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/documentos/IIEE.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/documentos/IIEE.pdf)
- **Las cualidades y capacidades que el directivo escolar**, extraído el 10 de febrero del 2012. Recuperado de <https://sites.google.com/a/directorescolar.com/portal-interno/home/fundamentos-de-la-direccin-de-centros-educativos/las-cualidades-y-capacidades-que-el-directivo-escolar-debe-tener>
- **La gestión institucional**, extraída el 12 de junio del 2011. Recuperado de <http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>
- **Los valores en la educación**, extraído el 18 de agosto del 2011. .Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>

- **Los valores**, extraído el 22 de agosto del 2011. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos62/valores/valores2.html>
- **La administración y gestión educacional.**, extraído el 7 de marzo del 2012. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml>
- **La administración y la gestión educativa.**, extraído el 7 de septiembre del 2011. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa.shtml>
- **Liderazgo Educativo**, extraído el 15 de febrero del 2012. Recuperado de <http://ucn.huellavirtual.net/joomla/repositorio/especializaciones/ge/ge104/unidad1lectura1a.html>
- **Plan estratégico**, extraído el 26 de agosto. Recuperado de <http://pcarlosrespi.galeon.com/enlaces512595.html>
- **Plan estratégico**, extraído el 26 de agosto. Recuperado de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)
- **Planificación educativa**, extraído el 5 de enero del 2012. Recuperado de <http://pnfe003.blogia.com/2008/031106-planificacion-educativa-en-el-sistema-educativo-bolivariano-documentos-del-mppe.php>
- **Planificación educativa**, extraído el 22 de marzo del 2012. Recuperado de <http://videlajuan5blogspotcom.blogspot.com/2006/11/planificacin-educativa.html>
- **Planificación educativa**, extraído el 3 de enero del 2012. Recuperado de <http://www.mediacioneducativa.com.ar/articulos/colaboraciones/155?task=view>

- **Programa escuelas de calidad. Proyecto fortalecimiento de la gestión institucional y la supervisión escolar.** Criterios para la asignación, ejercicio y comprobación de los recursos. Extraído el 12 de marzo del 2012. Recuperado de <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/criterios/criterioscede2011.pdf>
- **Proyecto educativo,** extraído el 26 de agosto. Recuperado de <http://pcarloscrespi.galeon.com/enlaces512595.html>
- **¿Qué cualidades debe tener un buen líder?,** extraído el 14 de agosto del 2011. Recuperado de <http://www.emprendedoresnews.com/emprendedores/caracteristicas-de-un-lider.html>
- **Reglamento interno y otras regulaciones,** extraído el 26 de agosto del 2011. Recuperado de [http://www.unicef.org/venezuela/spanish/Reglamento\\_Disciplinario-Escolar.pdf](http://www.unicef.org/venezuela/spanish/Reglamento_Disciplinario-Escolar.pdf)
- **Resultados del censo desde la revista la república,** extraído el 27 de marzo del 2012. Recuperado de <http://www.larepublica.ec/blog/sociedad/2011/09/01/segun-los-resultados-del-censo-en-ecuador-hay-14483-499-de-habitantes/>
- **Representación de los procesos de gestión escolar,** extraída el 12 de febrero del 2012. Recuperado de [uvadoc.uva.es/bitstream/10324/78/1/TESIS28-090818.pdf](http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/78/1/TESIS28-090818.pdf)

## 9. APÉNDICES

### 9.1. Petición a la autoridad de la Escuela para realizar la tesis

Guayaquil; 1 de Septiembre del 2011.

Psicopedagoga. Nancy Cárdena de Albuja

**DIRECTORA DE LA ESCUELA CIUDAD DE AZOGUES.**

Ciudad.

Yo Psc. Glenda Pérez Manzaba con CI. 091945267-2, por medio de la presente solicito se me autorice aplicar las encuestas y entrevistas necesarias a la Comunidad Educativa para la realización de mi tesis de Grado previo a la obtención del Título de: Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, modalidad a distancia.

Esperando que su respuesta me sea favorable, me despido cordialmente.

---

**Psc. Educ. Glenda Pérez Manzaba.**

**CI. 0919452672**

## 9.2. Encuesta a los directivos

### ENCUESTA A DIRECTIVOS DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA Nº 208 CIUDAD DE AZOGUES

#### Estimados Directivos:

Respetuosamente solicito a Ud. contestar el siguiente cuestionario, sus respuestas serán de gran validez para mi investigación.

#### A. INFORMACIÓN DE ENCUESTADO

<b>SEXO:</b>	masculino ( )	femenino ( )		
<b>EDAD:</b>	25 -30 anos ( )	31-35 años ( )	36-40 años ( )	41-45 años ( )
	46-50 ños ( )	51-55 años ( )	56-60 años ( )	61 y más ( )

#### B. MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN QUE SE AJUSTE A LA REALIDAD DE SU ESTABLECIMIENTO.

##### 1. Tipo de establecimiento:

Fiscal	
Fiscomisional	
Municipal	
Particular laico	
Particular religioso	

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

El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre	
Coordinadores de área	
Por grupos de trabajo	
Trabajan individualmente	

Otros (indique cuáles)

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

El número de miembros en la institución	
Los resultados obtenidos en la institución	
El valor y tiempo empleados en la institución	

Otros (indique cuáles)

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

<b>SI</b>	
<b>NO</b>	

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

Director	
Rector	
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.**

<b>SI</b>	
<b>NO</b>	

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c	La mejora de los mecanismos de control.			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			

Otros (indique 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			

**C. LAS PREGUNTAS 12, 13 Y 14 DEBEN SER RESPONDIDAS CON TÉRMINOS SÍ O NO**

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

	SI	NO
Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia		
Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución		
Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente		
Mantener actualizada la metodología		
Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros		
Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.		
Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos		
Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo		
Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.		
Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología		

**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:**

	SI	NO
Una reingeniería de procesos		
Plan estratégico		
Plan operativo Anual		
Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.		

Gracias por su colaboración.

### 9.3. Encuesta a docentes

#### ENCUESTA A DOCENTES DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA Nº 208 CIUDAD DE AZOGUES

##### Estimados Docentes:

Respetuosamente solicito a Ud. Lea atentamente cada una de los parámetros establecidos en el siguiente cuestionario; responda, según su propia experiencia personal.

##### A. INFORMACIÓN DE ENCUESTADO

<b>SEXO:</b>	masculino ( )	femenino ( )		
<b>EDAD:</b>	25 -30 anos ( )	31-35 años ( )	36-40 años ( )	41-45 años ( )
	46-51 ños ( )	51-55 años ( )	56-60 años ( )	61 y más ( )

##### B. MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN QUE SE AJUSTE A LA REALIDAD DE SU ESTABLECIMIENTO.

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

Gracias por su colaboración.

#### 9.4. Encuesta a los estudiantes

### ENCUESTA A ESTUDIANTES DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA Nº 208 CIUDAD DE AZOGUES

#### Estimados estudiante:

A continuación deberán responder el siguiente cuestionario.

Se les recomienda que lean atentamente cada una de las preguntas y coloquen una **''X''** según corresponda.

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
Las autoridades hablan más en vez de escuchar los problemas de los estudiantes.			
Existe liderazgo por parte de tus maestros/as que te dirigen en la realización de tareas o actividades dentro del salón de clases.			
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
Los docentes proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con tus profesores.			
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
Es el profesor quien decide qué se hace en la clase			
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

Gracias por su colaboración.

## 9.5. Encuesta a los Padres de Familia

### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA Nº 208 CIUDAD DE AZOGUES

#### Estimados Padres de Familia:

A continuación se solicita su colaboración para responder el siguiente cuestionario. Se les recomienda que lean atentamente cada una de las preguntas y coloquen una "x" según corresponda.

	ALTERNATIVAS			
	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO
La estimulación por parte docentes de las habilidades comunicativas estimulan en nuestros hijos el liderazgo				
Es importante promover un proyecto educativo encaminado a promover y fortalecer el liderazgo y los valores en nuestros hijos.				
Considera que los Padres deben mejorar los procesos de comunicación con sus hijos para promover el ellos capacidades comunicativas que le permitan ser más críticos y reflexivos.				
Cree usted que los docentes estén capacitados para desarrollar las habilidades de liderazgo en los estudiantes.				
Considera que la implementación de proyectos enfocados a mejorar el autoestima pueden ayudar a incrementar las habilidades de comunicación y liderazgo en los niños				
Es importante que la institución educativa apoye propuestas para fortalecer los valores y desarrollar las habilidades de liderazgo en los niños				
Si los niños desarrollaran habilidades de liderazgo, tendrían un mejor desempeño educativo.				
La institución promueve la educación en valores.				
Existe liderazgo por parte de los maestros/as.				
Los métodos de enseñanza aprendizaje que se emplean con sus hijos en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con tus los docentes.				
Como Padres de Familia se sienten comprometidos con la Gestión y Liderazgo de las Autoridades Educativas.				
Consideran ustedes que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo				
Cree usted que los problemas familiares afectan de alguna manera el hecho de que los niños tengan una baja autoestima y no desarrollen habilidades de liderazgo.				

Gracias por su colaboración.

## 9.6. Entrevista a los directivos

### ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA N° 208 CIUDAD DE AZOGUES

**Estimados Directivos:**

Respetuosamente solicito a Ud. contestar la siguiente entrevista, sus respuestas serán de gran validez para mi investigación.

1. **¿Qué es la comunicación para ud? ¿en que se diferencia de la información?**


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


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



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


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


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


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


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


Gracias por su colaboración.

## 9.7. Fotos

### 9.7.1. Entrada principal de la Escuela N ° 208 Ciudad de Azogues



### 9.7.2 Directora del Plantel Pedag. Nancy Cárdenas de Albuja después de la entrevista con ella.



### 9.7.3 Encuesta a los docentes de la Esc. Ciudad de Azogues



### 9.7.4. Encuesta a docentes de la Esc. Ciudad de Azogues



**9.7.5 Encuesta a los Padres de Familia de la Escuela Ciudad de Azogues**



**9.7.6 Encuesta a Padres de Familia de la Esc. Ciudad de Azogues**



### 9.7.7 Diálogo de la investigadora con los Padres de Familia del plantel.



### 9.7.8 Aplicación de entrevista a los estudiantes de la Esc. Ciudad de Azogues.



### 9.7.9 Aplicación de entrevista a los estudiantes de la Escuela Ciudad de Azogues.

