



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA
INTERCULTURAL BILINGUE "ABC", DURANTE EL PERIODO

2010 - 2011".

Tesis de grado previa a la obtención del Título de
Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

AUTOR:

VICTOR ANTONIO MEDINA GUAMÁN

DIRECTOR:

Mgs. María Mercedes Zuin

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 6 de mayo de 2011

Mgs.

María Mercedes Zuin

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. María Mercedes Zuin

ACTA DE SESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Víctor Antonio Medina Guamán, declaro conocer y aceptar la disposición del art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente 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, 6 de mayo de 2011

f.....

Víctor Antonio Medina Guamán

C.I. 1102184486

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad del autor

f.....

Víctor Antonio Medina Guamán

C.I. 1102184486

DEDICATORIA

A la memoria de mis queridos

E inolvidables Padres:

Mariana de Jesús Guamán Medina (+)

Segundo Reinaldo Medina Suarez (+),

A mis queridos hermanos,

Compañeros y amigos.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta y A Distancia, por la facilidad que me brindó para poder capacitarme.

Dejo constancia de mis sinceros agradecimientos a la Mgs. María Mercedes Zuin, por la acertada dirección del presente trabajo, a la Dra. Mariana Buele, por el apoyo brindado en el desarrollo de la presente investigación, y a todos los docentes de los diferentes módulos, quienes desinteresadamente me supieron guiar hasta la culminación de mis estudios.

INDICE DE CONTENIDOS

| | Página |
|--|--------|
| Portada..... | i |
| Certificación..... | ii |
| Acta de sesión..... | .iii |
| Autoría..... | iv |
| Dedicatoria..... | v |
| Agradecimiento..... | .vi |
| Certificado institucional..... | vii |
| Resumen..... | 1 |
| Introducción..... | 3 |
| Objetivos..... | 4 |
| Metodología..... | 5 |
| Participantes..... | 5 |
| Población de estudio..... | 5 |
| Directivos clasificados por sexo..... | 6 |
| Directivos clasificados por edad..... | 7 |
| Docentes de la unidad clasificados por edad..... | 8 |
| Docentes de la unidad clasificados por género..... | 9 |
| Docentes de la unidad clasificados por título académico..... | 9 |
| Población estudiantil clasificado por sexo..... | 10 |
| Población estudiantil clasificado por año de educación..... | 11 |
| Materiales e instrumentos de investigación..... | 12 |
| Método y procedimiento..... | 14 |
| Muestra de participantes en la investigación..... | 15 |
| Marco teórico..... | 18 |
| Definición de gestión de calidad | 18 |

| | |
|--|----|
| Definición de gestión educativa..... | 18 |
| Plan de mejoramiento..... | 19 |
| Gestión directiva..... | 20 |
| Gestión pedagógica y académica..... | 20 |
| Gestión administrativa y financiera..... | 21 |
| La gestión de la comunidad..... | 21 |
| Liderazgo..... | 22 |
| Concepto de liderazgo..... | 22 |
| Tipos de liderazgo..... | 23 |
| Líder autócrata..... | 23 |
| Líder participativo..... | 23 |
| Líder de rienda suelta o liberal..... | 24 |
| Liderazgo organizacional..... | 25 |
| Liderazgo ¿una persona, nace o se hace líder?..... | 25 |
| Líder y dirigente..... | 27 |
| Líder..... | 27 |
| Dirigente..... | 28 |
| Cualidades básicas del liderazgo..... | 29 |
| ¿Qué mejor que la educación para lograr verdaderos líderes?..... | 30 |
| Los docentes somos líderes de formación integral..... | 31 |
| Valores..... | 33 |
| Concepto de valores..... | 33 |
| Los valores y la educación..... | 33 |
| Valor moral..... | 35 |
| Concepto de organización..... | 36 |
| La ética en las organizaciones..... | 37 |
| Eficacia, eficiencia y ética, en las organizaciones..... | 38 |

| | |
|---|----|
| Toma de decisiones..... | 40 |
| Proceso de toma de decisiones..... | 40 |
| Toma de decisión individual..... | 41 |
| Cómo decidir quién debe decidir..... | 42 |
| Toma de decisión en grupo..... | 43 |
| Diagnóstico..... | 46 |
| Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores..... | 46 |
| El manual de la organización..... | 46 |
| El código de ética..... | 46 |
| El plan estratégico..... | 47 |
| El plan operativo anual..... | 47 |
| Proyecto educativo institucional..... | 48 |
| Reglamento interno y otras regulaciones..... | 49 |
| Estructura organizativa de la unidad educativa..... | 50 |
| Misión y visión..... | 50 |
| Organigrama de la unidad educativa..... | 51 |
| Funciones por áreas y departamentos..... | 52 |
| Clima escolar y convivencia con valores..... | 52 |
| Dimensión pedagógica curricular y valores..... | 52 |
| Dimensión organizativa operacional y valores..... | 52 |
| Dimensión administrativa, financiera y valores..... | 53 |
| Dimensión comunitaria y valores..... | 55 |
| Análisis FODA | 54 |
| Resultados..... | 56 |
| Resultados de la encuesta a directivos..... | 56 |
| Resultados de encuestas a docentes..... | 70 |

| | |
|---|----|
| Resultado de la encuesta a estudiantes..... | 73 |
| Resultado de la encuesta a padres de familia..... | 75 |
| Resultados de la entrevista a directivos..... | 77 |
| Matriz de problemáticas..... | 78 |
| Discusiones..... | 80 |
| Conclusiones y recomendaciones generales..... | 83 |
| Conclusiones..... | 83 |
| Recomendaciones..... | 85 |
| Propuesta de mejora..... | 87 |
| Bibliografía..... | 97 |
| Anexos..... | 99 |

1 RESUMEN

La presente investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores se lo realizo en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”, ubicada en la Comunidad de Membrillo, Parroquia San Pablo de Tenta, Cantón Saraguro, Provincia de Loja, a 76 kilómetros de la ciudad Loja.

El objetivo principal de la presente investigación fue:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permita contribuir a elevar la calidad de educación, en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”

Los instrumentos de investigación empleados para el diagnostico y el desarrollo del proyecto fueron: Plan Operativo Anual, y Reglamento interno de la Unidad Educativa, por ser los únicos instrumentos de gestión que existían en esta institución.

En el presente estudio, la colección de datos se realizó a través de encuestas a: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, y entrevistas a directivos.

Con la finalidad de obtener la información más óptima, el muestreo utilizado para seleccionar a directivos, estudiantes y padres de familia fue el muestreo intencionado. En cambio para que el margen de error sea el mínimo, y por que el número de docentes en esta institución es reducido, se tomó como muestra toda la población.

Conociendo que la intención de la indagación no es juzgar a ninguno, sino más bien encontrar alternativas que vayan en beneficio de la comunidad educativa, la colaboración de todos los sujetos que participaron en este estudio fue excelente.

Las conclusiones más importantes luego de analizar los resultados son: que en esta organización educativa no existe trabajo en equipo, se desconoce los documentos de gestión de parte de los Directivos y Comunidad Educativa.

Para que la institución educativa se mantenga en el futuro, de debe buscar alternativas para: capacitar a los directivos en gestión y liderazgo, incentivar a la comunidad educativa a trabajar en equipo y elaborar todos los instrumentos de gestión educativa.

2 INTRODUCCIÓN

“Lo esencial en un proceso de formación de los estudiantes, es lograr que los alumnos aprendan, y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal” (educar para la vida). Por lo expuesto anteriormente los directivos y los docentes debemos estar preparados para cumplir nuestras funciones de forma ética, eficaz y eficiente.

Una investigación sobre gestión, liderazgo y valores, se debe realizar en todas las instituciones educativas, y muy especialmente en la “Unidad Educativa Intercultural Bilingüe ABC”, con la finalidad de conocer la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje que estamos realizando, y por ende la calidad de seres humanos que estamos formando.

En este establecimiento, aún no se han realizado investigaciones sobre este tema, por lo cual considero que este trabajo será un aporte importante para conocer el rumbo de la institución, como también sirva de base para posteriores indagaciones.

El éxito de una organización educativa, depende de la capacidad de gestión de sus directivos. Este trabajo será de vital importancia para el centro educativo investigado, ya que ayudará a los dirigentes a corregir el rumbo de la organización y por ende mejorar la calidad educativa.

El presente estudio se realizó en la “Unidad Educativa Intercultural Bilingüe ABC”, por estar trabajando como docente de esta institución, y por la colaboración que me brindaron los directivos de la misma, al facilitarme sin ningún egoísmo todos los instrumentos necesarios para realizar exitosamente esta investigación.

Invito a todos los que hacemos educación, a continuar la revisión de este trabajo. El cual nos da una perspectiva para comprobar si la organización educativa está cumpliendo con la misión y visión, para la cual fue creada.

El Ecuador para poder salir del subdesarrollo, necesita de líderes que manejen el rumbo de nuestra nación. Los mismos que se van formando en sus hogares y en las instituciones educativas. Por tal razón los directivos y docentes que estamos

involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje, deberíamos ser verdaderos líderes.

OBJETIVOS

- 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 Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”.
- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación, y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas
- Mejorar la educación integral de los alumnos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”, mejorando la capacidad de gestión de sus directivos y liderazgo de los docentes. En el primer trimestre del año lectivo 2011- 2012.

3 METODOLOGÍA

3.1. PARTICIPANTES

Esta investigación se desarrolló, en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”. La población de directivos, profesores, alumnos y padres de familia es:

Tabla 1.

POBLACIÓN DE ESTUDIO

| POBLACIÓN | NÚMERO |
|-------------------|--------|
| DIRECTIVOS | 7 |
| DOCENTES | 14 |
| ESTUDIANTES | 200 |
| PADRES DE FAMILIA | 99 |

Fuente. Elaborado a partir de los datos que reposan en secretaría de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”

Elaborado. Victor Antonio Medina Guamán

En este establecimiento, la población de directivos y docentes es reducida, razón por la cual en este estudio participaron todos los directivos y profesores que laboran en la unidad educativa intercultural bilingüe “ABC”.

Tabla 2.

DIRECTIVOS CLASIFICADOS POR SEXO

| GÉNERO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Masculino | 5 | 71,4 % |
| Femenino | 2 | 28,6 % |
| TOTAL | 7 | 100 % |

Fuente. Elaborado a partir de los datos que reposan en secretaría de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Victor Antonio Medina Guamán

De todos los directivos que participaron en esta indagación, el género que prevalece es el masculino con 5 directivos, es decir un 71,4 % de los directivos de este centro educativo son hombres. Pero en la actualidad el rector de esta institución es del género femenino.

Tabla 3.

DIRECTIVOS CLASIFICADOS POR EDAD

| EDAD INTERVALOS (AÑOS) | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| 36 – 40 | 2 | 28,6 % |
| 41 – 45 | 2 | 28,6 % |
| 46 – 50 | 1 | 14,3 % |
| 51 – 55 | 1 | 14,3 % |
| 56 – 60 | 1 | 14,3 % |
| TOTAL | 7 | 100 % |

Fuente. Elaborado a partir de los datos que reposan en secretaría de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

De los directivos que participaron en esta investigación, la edad que prevalece está comprendida entre los 36 y 45 años, con un total de 4 directivos que están entre este rango de edad, correspondiendo al 57,2 %, por tanto este establecimiento cuenta con directivos que tienen una amplia trayectoria dentro de la educación.

Tabla 4.

**DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE
CLASIFICADOS POR EDAD**

| EDAD INTÉRVALOS (AÑOS) | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| 26 – 30 | 3 | 21,4 % |
| 31 – 35 | 3 | 21,4 % |
| 36 – 40 | 0 | 0 % |
| 41 - 45 | 0 | 0 % |
| 46 - 50 | 5 | 35,7 % |
| 51 - 55 | 3 | 21,4 % |
| 56 – 60 | 0 | 0 % |
| TOTAL | 14 | 100 % |

Fuente. Elaborado a partir de los datos que reposan en secretaría de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

La edad de la mayoría de los profesores que participaron en este estudio está entre 46 a 50 años, con un 35,7 %, por lo tanto esta unidad educativa cuenta con un personal que ha tenido una larga trayectoria dentro del magisterio ecuatoriano, así como también una gran experiencia dentro de lo pedagógico.

Tabla 5.

**DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE “ABC”,
CLASIFICADOS POR GÉNERO.**

| GÉNERO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Femenino | 3 | 21,4 % |
| Masculino | 11 | 78,6 % |
| TOTAL | 14 | 100 % |

Fuente. Elaborado a partir de los datos que reposan en secretaría de la unidad educativa intercultural bilingüe “ABC”

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

En lo referente al sexo de los profesores que participaron en esta investigación, el género que predomina es el masculino con 11 docentes, es decir un 78,6 % de los docentes que trabajan en este centro educativo son hombres.

Tabla 6.

**DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE “ABC”,
CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO**

| TÍTULO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Segundo nivel | 9 | 64,3 % |
| Tercer nivel | 5 | 35,7 % |

| | | |
|--------------|-----------|--------------|
| Cuarto nivel | 0 | 0,00 % |
| TOTAL | 14 | 100 % |

Fuente. Elaborado a partir de los datos que reposan en secretaría de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Victor Antonio Medina Guamán

En lo referente al título que poseen los docentes de esta institución que participaron en este estudio, la mayoría tiene título de segundo nivel con el 64,3 % (bachiller), pero se conoce personalmente que mayoría de los profesores de este establecimiento educativo, continúan capacitándose para ejercer de mejor forma su difícil labor diaria.

Tabla 7.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL CLASIFICADA POR SEXO

| GÉNERO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Femenino | 98 | 49 % |
| Masculino | 102 | 51 % |
| TOTAL | 200 | 100 % |

Fuente. Elaborado a partir de los datos que reposan en secretaría de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Victor Antonio Medina Guamán

En lo concerniente al género de los alumnos que estudian en esta institución educativa, se puede decir que prácticamente el número de hombres y de mujeres que se instruyen en este centro educativo es homogéneo.

Tabla 8.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL CLASIFICADA POR AÑO DE EDUCACIÓN

| NIVEL | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--|------------|------------|
| Grupo de tres años | 5 | 2,5 % |
| Grupo de cuatro años | 11 | 5,5 % |
| Primer año de básica | 7 | 3,5 % |
| Segundo año de básica | 11 | 5,5 % |
| Tercer año de básica | 18 | 9,0 % |
| Cuarto año de básica | 8 | 4,0 % |
| Quinto año de básica | 12 | 6,0 % |
| Sexto año de básica | 11 | 5,5 % |
| Séptimo año de básica | 20 | 10,0 % |
| Octavo año de básica | 24 | 12,0 % |
| Noveno año de básica | 16 | 8,0 % |
| Décimo año de básica | 15 | 7,5 % |
| Primero de <u>bachillerato</u> . FF.MM | 12 | 6,0 % |
| Segundo de bachillerato. FF. MM. | 18 | 9,0 % |

| | | |
|--------------------------------|------------|--------------|
| Tercero de bachillerato. FF.MM | 12 | 6,0 % |
| TOTAL | 200 | 100 % |

Fuente. Elaborado a partir de los datos que reposan en secretaría de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

En lo pertinente al número de estudiantes clasificados por el nivel en que cursan, podemos expresar que el mayor número de estudiantes se encuentra en octavo de básica, con un 12 % del total de la población estudiantil de esta institución educativa. Esto se debe a que los estudiantes vienen de otras escuelas que no han implementado el octavo año de básica.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la colección de información a directivos de la unidad educativa intercultural bilingüe "ABC", se utilizó la encuesta y la entrevista.

La encuesta, con preguntas de formato cerrado, tubo como finalidad recabar las opiniones de los directivos sobre gestión, liderazgo y valores, que se están aplicando en esta institución educativa.

Con la finalidad de afianzar las opiniones dadas mediante la encuesta, se aplicó también una entrevista estructurada con preguntas abiertas a dos directivos, rector y vicerrector de esta institución educativa.

De la misma manera, la colección de información a docentes se la realizó a través de una encuesta, con preguntas de formato cerrado, la misma que tenía como finalidad recabar las opiniones sobre: gestión liderazgo y valores que vienen cumpliendo los directivos, y la que vienen promoviendo los profesores de este establecimiento educativo.

Así mismo, para la colección de información de estudiantes se utilizó la encuesta, elaborada con preguntas de formato cerrado, la cual tuvo como finalidad recabar opiniones acerca de la administración, gestión, liderazgo y valores, de los directivos y docentes de la unidad educativa intercultural bilingüe “ABC”. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real o clima escolar que existe en este establecimiento educativo.

De igual forma, para la colección de información de los padres de familia, se utilizó la encuesta, construida con preguntas de formato cerrado, la cual tiene como finalidad recabar opiniones acerca de la gestión, liderazgo y valores de los directivos y docentes de esta institución educativa.

Para la colección de información de los instrumentos de: gestión educativa, estructura organizativa, y clima escolar, de la unidad educativa intercultural bilingüe “ABC”, se utilizó la lectura comprensiva, análisis y síntesis de los instrumentos existentes en esta institución educativa.

Esta organización educativa, cuenta solamente con dos instrumentos de gestión: Planificación operativa anual y reglamento interno. No existe ningún instrumento de estructura organizativa, ni de clima escolar y convivencia con valores.

Para la elaboración del marco teórico, se utilizó las siguientes técnicas: lectura comprensiva, resúmenes, análisis, síntesis y argumentación de diferentes libros, e información bajada de internet.

Para la colección de la información se utilizó lo siguiente: Encuesta y entrevista a directivos, encuesta a docentes, encuesta a estudiantes, y encuesta a padres de familia.

Los instrumentos tecnológicos que se emplearon son: Equipo de computación, internet, flash memory, video conferencia.

Los materiales que se emplearon en la ejecución de la presente investigación son: papel, lápiz, corrector, encuestas, etc.

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Esta investigación es netamente de tipo descriptivo. Evalúa la naturaleza de las condiciones existentes sobre: gestión, liderazgo y valores en la unidad educativa intercultural bilingüe “ABC”

La investigación descriptiva proporciona datos muy valiosos, particularmente, cuando se investiga un área por primera vez. Como en este establecimiento educativo, es la primera vez que se realiza una investigación sobre: gestión, liderazgo y valores, estoy seguro que este trabajo aportará mucho para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, como también para alcanzar la misión y visión para la cual fue creada dicha institución.

Para la realización de este trabajo de investigación. Empecé seleccionando la unidad educativa intercultural bilingüe “ABC”, por estar trabajando como profesor en la misma, y por el apoyo brindado por la Lic. Germania Obando, rector de ésta institución educativa, como también por todo el personal directivo de dicho establecimiento educativo.

La muestra, tomada de la población, para que los resultados de la investigación sean confiables y creíbles, es la siguiente.

Tabla 9.

MUESTRA PARTICIPANTE EN LA INVESTIGACIÓN

| PARTICIPANTES | NÚMERO | PORCENTAJE |
|----------------------|---------------|-------------------|
| DIRECTIVOS | 6 | 10 % |
| DOCENTES | 15 | 25 % |
| ESTUDIANTES | 24 | 40 % |
| PADRES DE FAMILIA | 15 | 25 % |
| TOTAL | 60 | 100 % |

Fuente. Elaborado a partir de los datos que reposan en secretaría de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

La **muestra de directivos**, para que el margen de error en la presente investigación sea mínimo, se realizó la encuesta a seis directivos de siete dirigentes que tiene la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”

Por estar trabajando en esta institución y conocer la población de directivos, se utilizó el muestreo no probabilístico, es decir el muestreo intencionado (información más adecuada).

En esta institución educativa existen 7 directivos, pero para el estudio se tomo como muestra 6, entonces a un directivo se lo consideró como docente, con la finalidad de que el número de profesores participantes sea de 15.

Se realizó la encuesta a seis directivos: Rector, vicerrector, director de área de lenguaje y comunicación, director de área de matemáticas, director de área de ciencias sociales y director de área de ciencias naturales.

La **muestra de docentes**, para que el margen de error sea mínimo, y porque el número de docentes que trabajan en esta institución es reducido, se tomó como muestra toda la población.

Se aplicaron encuestas a quince docentes, es decir a toda la población de profesores que trabajan en la unidad educativa intercultural bilingüe "ABC".

El **muestreo de estudiantes**, con la finalidad de que el margen de error sea mínimo en la presente investigación, se tomó como muestra 24 estudiantes, es decir 6 estudiantes por cada directiva de los cursos: décimo de básica, primero, segundo y tercero de bachillerato

Para seleccionar a los estudiantes que participarán en la presente investigación, se utilizó el muestreo no probabilístico, es decir el muestreo por conveniencia (accesible y adecuada).

La razón por la que se selecciono a estos estudiantes, es porque ellos están liderando las actividades en cada uno de los cursos, y de la institución.

La **muestra de padres de familia**, para que el margen de error sea mínimo, se tomó como muestra 15 padres de familia. Para seleccionar los padres de familia, se utilizó el muestreo no probabilístico, es decir el muestreo por conveniencia.

La razón por la que se utilizó este tipo de muestreo, es porque un gran porcentaje de padres de familia no sabe leer.

Para la elaboración de los cuestionarios que se aplicó a padres de familia, se siguió la siguiente secuencia: Justificación, definición de objetivos, escribir ítems, revisar ítems, construir el formato general, pretest, revisión.

Tomando en cuenta los objetivos de la presente investigación: gestión, liderazgo y valores. Se elaboraron 14 declaraciones de formato cerrado (elección entre tres respuestas predeterminadas).

4 MARCO TEÓRICO

4.1 DEFININICIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD

“Consiste en la determinación de las acciones a realizar, con el fin de situarse a un nivel óptimo de calidad de servicio, de forma que nos diferenciamos de los competidores y superemos las expectativas de nuestros clientes, en orden a satisfacerles y a que nos encarguen de nuevo la ejecución del servicio”. (Bengoechea, 1999, p. 160).

“Hay que recordar que la gestión es una de las funciones del ejercicio de la dirección, en tanto en cuanto indica que. Gestión es el conjunto de trámites que se lleva a cabo para resolver un asunto. Incluye un segundo significado, que gestión es dirección, administración de una empresa, negocio, etc. (Quintina. 2006, p. 54)

Se puede expresar, que una buena gestión consiste principalmente en llevar a cabo, las siguientes etapas: definir las políticas de calidad de la organización, establecer objetivos claramente definidos, planificar en base a los objetivos, estableciendo las estrategias y los recursos necesarios.

Para que en una institución la gestión sea de calidad, es necesario que éstas tengan un departamento de control de calidad o servicio al consumidor. Para mejorar la calidad de servicio de la organización se hace necesario recurrir a elementos operativos y estratégicos. Los principales elementos estratégicos son: La motivación y visión de los directivos, coordinación entre las diferentes áreas, excelente relación con los proveedores, aseguramiento financiero, acertada gestión de los recursos humanos. La gestión de los recursos humanos es lo más importante, ya que éste se vincula con cada uno de los elementos operativos o estratégicos.

4.1.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA

Desde el punto de vista didáctico, se promueve el aprendizaje en toda la comunidad educativa, reconociendo a los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua, que tiene la responsabilidad del mejoramiento

permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Lo cual ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral

“En las organizaciones educativas el término gestión queda delimitado al ámbito al que se dirige: gestión del centro escolar, gestión de proyectos, gestión de la innovación, gestión del conocimiento, gestión del currículo, gestión de contenidos, gestión de los recursos”. (Quintina. 2006, p. 54).

Se puede expresar que gestión educativa, es el conjunto de actividades realizadas especialmente por los directivos de las instituciones educativas, en relación con las tareas a ellos encomendadas, es decir, generar condiciones, clima laboral y pasos a seguir, necesarios para mejorar la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje. La gestión educativa es acción, es buscar la alternativa óptima para conseguir un objetivo, se refiere a la acción cotidiana de los sujetos.

Toda organización educativa tiene al frente un cargo directivo. El director, ocupa una posición central: el primero, relacionado con los intereses del profesorado en cuestiones pedagógicas, el segundo a asuntos globales de la institución.

En una institución educativa la dirección debe ser participativa, la cual debe administrar tomando en cuenta los acuerdos del consejo escolar, claustro, y con la colaboración de su propio equipo directivo

4.1.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

Es una herramienta de gestión con la cuál es posible orientar el rumbo de una organización educativa, a partir de su autoevaluación hacia unos propósitos y resultados previamente acordados, y liderado por el equipo de gestión institucional.

La gestión escolar en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: gestión directiva, gestión pedagógica y académica, gestión administrativa y financiera, y gestión de la comunidad.

4.1.2.1 LA GESTIÓN DIRECTIVA

Está orientada al mejoramiento, teniendo como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto, sus referentes son: la gestión académica, la gestión de la comunidad, la gestión administrativa y financiera. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.

“Todo centro educativo requiere de una dirección escolar. La existencia de una organización implica la existencia de un cargo directivo al frente de la misma que, además, ostenta su representación. De forma similar, una persona puede estar formada para ejercer una función directiva, pero no será realmente una figura directiva (director o directora) hasta que esté frente de una organización”. (Quintina. 2005, p. 53).

“En el ejercicio de la dirección en cualquier clase de organización y en las organizaciones educativas, hay que distinguir entre dos tipos de funciones: las funciones de liderazgo y las funciones administrativas”. (Handy, p. 35).

La gestión, está inmerso en un ámbito de constante transformación, ya que esto implica una acción creativa que tiene la intención de planear tareas orientadas a la superación de metas fundamentadas en la comunidad educativa.

4.1.2.2 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA

“La Gestión Académica del Proceso Docente Educativo, sustentada en las TIC, es el proceso de toma de decisiones y acciones de carácter descentralizado, compartido y diversificado, que lleva a cabo el personal docente, apoyado en dichas tecnologías, en los ámbitos tecnológico, metodológico y de formación para la docencia y que se desarrolla a través de relaciones de colaboración (entre sujetos e instituciones), con el objetivo de asegurar a través de sus funciones: planificación, organización, ejecución y control, el desarrollo exitoso de las actividades propias de los procesos que la conforman y con ello garantizar la pertinencia, el impacto y la optimización del Proceso Docente Educativo”. (Gómez, 2010, p. 4)

Tiene que ver principalmente con el proceso de formación de los estudiantes, su acción está orientada a lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

La gestión académica de una institución educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo. Teniendo como dinamizador principal a la comunidad académica.

“Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudio; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula”.

4.1.2.3 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

“La gestión financiera de la empresa, se preocupa de la eficaz captación de los recursos para la realización de las inversiones necesarias, tanto a largo como a corto plazo”. (Sevilla, 2009, p. 12)

Su compromiso está relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios.

4.1.2.4 LA GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

Incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza.

El espacio en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

Los referentes que ayudan al mejoramiento de esta gestión son: contexto de la institución, el PEI, proyectos transversales, manual de convivencia, resultados de las evaluaciones internas y externas.

4.2 LIDERAZGO

4.2.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO

“Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”. (Lussier - Uchua, 1999, p.6).

Son múltiples los conceptos que se han podido revisar entre otros.

“Es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros”. (Guillén, 2006, p.171).

“El liderazgo se encuentra relacionado con: Parámetros sociales y culturales generales en que se inserta su actividad, con la situación concreta en que actúa el grupo u organización, las peculiaridades psicológicas de sus seguidores, el objetivo que se plantea el grupo, cualidades y características de personalidad que permitan ejercer el rol de líder, el liderazgo es un fenómeno cambiante”. (Rojas, 2001, p.87).

En este orden de ideas, se puede decir que liderazgo, es lograr que las cosas se hagan con la finalidad de alcanzar un objetivo y para lograrlo se necesita más de una persona, aunque las condiciones no sean las más óptimas. El liderazgo trata de estimular al equipo a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado, en beneficio de toda la organización. Los objetivos de un líder son: lograr el compromiso y cooperación del equipo, poner al equipo en acción para alcanzar los objetivos deseados, hacer el mejor uso de las destrezas, energías y talentos del equipo.

4.2.2. TIPOS DE LIDERAZGO

La clasificación de los tipos de liderazgo es múltiple, de los cuales se han podido revisar los siguientes.

“Existen tres tipos de liderazgo: liderazgo carismático, liderazgo transformacional, y liderazgo estratégico”. (Lussier, Achua, 1999, p.357)

“Para este autor existen tres tipos de enfoques de liderazgo: liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, y liderazgo servidor”. (Guillén, 2006, p.173).

“Generalmente se consideran tres tipos de liderazgo: líder autócrata, líder participativo, líder de rienda suelta o liberal”. (Correa, 2009, p.18)

4.2.2.1. LÍDER AUTÓCRATA

“Los líderes autócratas o autocráticos asumen todas las responsabilidades y decisiones del personal que tienen bajo su mando, así como el control de todas las operaciones: coartan la participación de los empleados, no establecen líneas de comunicación ascendentes ni valoran ni estimulan la creatividad del personal”. (Marketing, 2007, p. 45).

Este líder asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos.

Muchos docentes vienen actuando de esta forma. El profesor tiene desconfianza de los alumnos, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad de los estudiantes. Sus decisiones han sido órdenes que tenían que cumplirse a rajatabla. Se consideraba que había un solo modelo a seguirse y se esperaba que los alumnos respondan exactamente lo que les había enseñado.

4.2.2.2. LÍDER PARTICIPATIVO

“Los líderes participativos recurren continuamente a la consulta con sus subordinados; procuran, de forma activa, que los subordinados se impliquen y participen en los objetivos e intereses de la empresa; crean múltiples vías de

comunicación con el personal; adoptan las decisiones por consenso y estimulan la creatividad del personal. (Marketing, 2007, p. 45).

Piensa que sus subalternos tienen excelentes capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corregir el rumbo cuando es necesario.

“El profesor participativo viene hacer un hábil conductor de los estudiantes. No hace sentir su gobierno como algo pesado sino que invita a seguirlo. Su acción será más efectiva y humana que adoptando otro estilo. Los estudiantes se encontrarán motivados para trabajar y aprender, para descubrir y para inventar”. (Correa, 2009, p.19).

4.2.2.3. LÍDER DE RIENDA SUELTA O LIBERAL

“El líder permisivo se limita a señalar directrices generales y delega toda la autoridad en sus subordinados, para que estos se organicen y tomen las decisiones de acuerdo con sus propios criterios”. (Marketing, 2007, p. 45).

Prefiere que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Prácticamente no hay directrices para el trabajo. No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus dirigidos. Considera que el respeto es “no meterse con nadie para que nadie me moleste”. Todos hacen “lo que les da la gana”.

En la actualidad, hay una tendencia marcada en este sentido. El docente se ve incapaz de llevar a cabo su tarea. Su falta de conducción participativa lo lleva a dejar que los estudiantes hagan lo que quieren sin responsabilizarse por sus acciones. En su defensa alude a la idea de que cada persona tiene “derecho” a ser como quiera ser, lo que conduce a una juventud sin compromiso con la comunidad, desaprensiva y desorientada.

4.2.3. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

El liderazgo es muy importante en una organización porque con él se tiene la capacidad para guiar y dirigir. Una empresa con un buen líder, puede hacer: una planeación correcta, un control excelente, y hacer que la empresa fluya de la mejor forma. Cabe mencionar que un líder no es necesario para que una empresa funcione, pero si la hace más efectiva.

Cuando al frente de una institución hay un líder, seguramente habrá una responsabilidad asignada a esta persona, y es tarea del líder cumplir con esas responsabilidades por medio de su trabajo, y labor de sus seguidores.

Por otra parte un director de grupo no necesariamente tiene que ser un líder, aunque si se quiere mejorar la productividad de la empresa se necesitaría de un líder.

A veces se considera que el líder de la organización es el jefe, esto no siempre es cierto. Un jefe existe por la autoridad y un líder por la buena voluntad, un jefe considera a la autoridad como un privilegio de mando, y un líder considera la autoridad como un privilegio de servicio, un jefe inspira miedo y un líder confianza, un jefe sabe cómo se hacen las cosas y un líder enseña cómo se hacen las cosas, un jefe llega a tiempo mientras que un líder llega antes, un jefe asigna tareas y un líder da el ejemplo.

4.2.4. LIDERAZGO. ¿UNA PERSONA, NACE O SE HACE LÍDER?

“Quizá considere capciosa esta pregunta, pues la respuesta es cualquiera o ambas. Los líderes eficaces no solo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan”. (Lussier, Achua”, 1999, p.9)

La tradicional pregunta de que las personas se hacen en torno al liderazgo es: el líder ¿nace o se hace?, es un atributo innato a escala individual, con el cual ciertas afortunadas personas nacen, o si por lo contrario, este puede ser adquirido, reforzado y perfeccionado cuando todo profesional tiene el potencial de asumir exitosamente el rol de un líder, si y solo si, éste tiene acceso a las oportunidades laborales necesarias, ha tenido interacciones decisivas con terceros, y ha accedido a

la formación académica apropiada, de modo de facilitar la expresión plena de su potencial de influir a otros, y tomar decisiones de riesgo, cuando las circunstancias del entorno así lo ameriten.

En algunos casos, incluso puede tratarse de hijos de líderes, que en alguna forma se podría decir que han heredado la capacidad de liderazgo de sus padres, no cabría apoyarse la tesis de un liderazgo hereditario.

Algunas organizaciones se desarrollan programas de formación de líderes, bajo la premisa de que todo buen gerente, en virtud de su apego a la excelencia, está en condiciones de convertirse en el líder que toda organización precisa para desarrollar proyectos de innovación, y convertirse en agente de cambio en los mercados e incertidumbre financiera.

Cualquier profesional con el potencial de nacer como futuro líder, se diferencia más allá de las competencias de control de gestión, de su integridad en el compromiso y de la orientación a resultados, las cuales se consideran características propias de un buen gerente, por su estilo de comunicación influyente, por su capacidad de integrar y liderar equipos de trabajo multidisciplinarios de alto desempeño, por su tolerancia a la frustración, por su capacidad de derivar oportunidades de aprendizaje a partir de experiencias fallidas, por su habilidad para interrelacionar ideas y aprendizajes derivados de diversos contextos profesionales para construir su visión estratégica, y muy particularmente, por su capacidad de influir y motivar positivamente a otros, en torno a una idea, visión o práctica innovadora.

La formación de un líder, es consecuencia de un aprendizaje progresivo desde la más tierna infancia, la educación en valores y principios inculcados desde el seno familiar y la escuela, y moldeados por el ambiente, y el continuo reforzamiento de nuestros ejemplos de integración social, de aquellos patrones conductuales necesarios para construir una decisión e instanciar su consecuente acción, y nuestro mayor o menor predisposición para asumir riesgos, determinarán en gran medida nuestro mayor o menor potencial para emerger no como buenos gerentes operacionales, sino como auténticos líderes dotados de gran inteligencia emocional, pensamiento sistémico e integrador, capacidad de motivar e influir a otros, e indiscutible visión estratégica.

Las organizaciones con una cultura abierta al aprendizaje, a la participación colectiva y a la innovación, donde el conocimiento se gestiona colaborativamente, se comparte generosamente, y se perfecciona constantemente, a merced del compromiso y dedicación de líderes influyentes, en un rol de mentores y manifestándose como ejemplos a seguir, es entonces relevante motivar, inducir y enseñar a profesionales jóvenes, a ser activos en el proceso de toma de decisiones, a desarrollar una visión estratégica, y a asumir roles de creciente complejidad.

4.2.5. LÍDER Y DIRIGENTE

Existe mucha confusión entre lo que es un líder y un dirigente, pero los podemos distinguir de acuerdo a las siguientes características.

4.2.5.1. LÍDER

“La mayoría de las personas sabemos perfectamente que los líderes son visionarios; tienen una elevada capacidad para resolver problemas, saben motivar, trabajan en equipo, son fuertes de carácter, asumen riesgos”. (Borghino, 1998, p. 15).

Las particularidades de los líderes entre otras son las siguientes: da razones auténticas para las cuales el procede y pide acción, estimula y crea las condiciones favorables para transmitir ánimo a sus seguidores, se identifica con el débil y con el oprimido, se sacrifica junto con sus seguidores para alcanzar los objetivos, ama la verdad sin aprovecharse de nada ni nadie, renuncia a posiciones cómodas que en un momento dado podrían resultar más cómodas, no se acomoda ante el riesgo ni se acobarda ante los peligros, mantiene posiciones firmes sin ser oportunista, no decae ante el fracaso porque sabe que él puede fracasar, se revitaliza constantemente frente a sus comunidad, reconoce que sus seguidores también tienen excelentes capacidades, no se vanagloria de si mismo ni de sus obras, estimula a sus colaboradores, no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que el mismo, no inventa su imagen pública.

Los colaboradores que tienen un líder en su organización, pueden cansarse del trabajo pero jamás se fastidian, por que el líder inyecta la alegría de vivir, trabajar y servir a la comunidad.

4.2.5.2. DIRIGENTE

Las características de los dirigentes entre otras son las siguientes: puede aprovecharse de los demás porque tiene autoridad, se rodea fácilmente de aduladores que se preocupan más de él que de las funciones que tienen que cumplir, anula iniciativas de sus colaboradores por miedo a que estos sean más competentes, margina al que puede ser su competidor, se aprovecha de los medios para transmitir su imagen falsa, no tiene postura firme y se aprovecha de las oportunidades, su función es la liderar pero cumple su rol de autoridad, sólo le interesa el bienestar personal sin preocuparle el bienestar de sus colaboradores, abusa por el cargo que desempeña, Dispersa a sus colaboradores en lugar de unirlos.

En la sociedad hace falta líderes, pero poseemos inflación de dirigentes. Tenemos ausencia de líderes en la vida social, política, religiosa. También nos hace falta auténticos líderes en los medios de comunicación social. Toda institución debe renovarse, siempre debe tener al frente un líder, de lo contrario fenecen por sí mismas.

Además podemos anotar otras características de los jefes, entre otras: existe impuesto, la autoridad es un privilegio de mando, dice aquí mando yo, sabe cómo hacer las cosas, ordena, cree que es suficiente la autoridad para hacer lo que él quiere, la autoridad del jefe se impone, Inspira miedo, maneja a las personas como fichas, asigna tareas, cuando se produce un error busca el culpable, castiga y cree haber arreglado todo con un grito, ordena a sus colaboradores lo que tiene que hacer, hace del trabajo una carga.

4.2.6. CUALIDADES BÁSICAS DE LIDERAZGO

Los seres humanos tenemos la capacidad para organizarnos, fruto de nuestra capacidad de razonamiento. Los animales también lo hacen, en su caso es el propio instinto.

No podemos confundir liderazgo con fama o con hazañas. Un líder es una persona que hace lo que se propone. Sean grandes o pequeñas metas.

Otro error es confundir liderazgo con carisma. Líder es aquella persona que hace que se hagan las cosas, que se cambien, que mejoren, que tiene en cuenta su entorno y lo sabe animar y dinamizar.

El mero hecho de ser jefe no significa ser líder. El hecho de ocupar un puesto de responsabilidad no produce automáticamente liderazgo, no es suficiente para llegar a ser líder.

Saberse liderar uno mismo, es una de las claves del éxito en nuestra vida profesional y privada, como también lo es ser capaz de resolver los problemas y tomar decisiones. Todo ello viene enmarcado con una buena capacidad de comunicar.

Si hemos insistido que los líderes no nacen, sino que se hacen, significa que llegar a ser líder es un proceso de aprendizaje, y para ello es necesario identificar las habilidades que hay que aprender o incrementar en este proceso. Las cualidades o habilidades requeridas son:

- Conocer bien la organización, sus objetivos, de cuáles son sus problemas internos y qué éxitos se han conseguido.
- Buena preparación profesional y estar en constante actualización.
- Ser capaz de entender el entorno. Es decir conocer lo que sucede a nuestro alrededor.

- Saber resolver problemas, y juzgar con exactitud.
- Tener una buena capacidad de comunicación para: delegar, negociar, resolver conflictos, vender ideas y propuestas, persuadir.
- Poseer inteligencia emocional, ya que a menudo se tiene que enfrentar a situaciones adversas.
- Tener iniciativas y adelantarse a los acontecimientos.
- Ser creativo para encontrar soluciones innovadoras.
- Saber utilizar bien el cerebro, ser ágil y rápido
- Aprender constantemente nuevas capacidades y conocimientos.
- Tener un buen conocimiento de uno mismo, conocer sus puntos fuertes y débiles.

Todos tenemos estas capacidades y habilidades en cierta medida. Pero es importante conocer nuestras potencialidades, para ser un elemento activo en nuestra sociedad o en las organizaciones en las que laboramos.

4.2.7. ¿QUÉ MEJOR QUE LA EDUCACION PARA LOGRAR VERDADEROS LÍDERES?

Pensando en la importancia de los líderes una de las primeras cosas que se viene a la cabeza es la educación que han recibido. No se puede ser una persona firme en valores, objetivos o ideales sin antes haberlos conocido y meditado profundamente.

Muchas veces es un error nuestro por no dejarnos enseñar y moldear. Otras tantas por nuestros referentes, especialmente los políticos, a quienes no les conviene que seamos cultos y pensantes. De esta manera no exigimos nada.

Nuestros sueños cada vez son inalcanzables porque nos sentimos ilusos cuando pensamos que las cosas pueden cambiar. Ver tan imposible hace que no nos animemos a soñar alto y nos quedemos en techos mediocres.

Con la educación aprendemos el respeto, el orden, el compromiso. Pienso que cualquier virtud que se le pueda atribuir a un líder nace de la educación.

Por esto es necesario dejarse moldear siguiendo buenos ejemplos, ser fiel a lo que creo y coherente a la hora de actuar. ¡Yo quiero aprender más para mejorar! Porque creo que es la educación y el conocimiento quienes me brindan las armas para salir a enfrentar el mundo y tratar de mejorarlo. Cuánto más fácil va a ser mi paso por este mundo si me conozco y me propongo constantemente a educarme.

Muchas veces equivocamos porque somos humanos, pero esto nos sirve para aprender, y que sean esos mismos errores los que nos motiven a mejorar, ¿sino de que nos serviría notar el error cometido?

La solución es comprometernos a estudiar y dejarnos moldear con buenos hábitos, para llegar a ser mejores personas, buenos líderes, ejemplo para muchos, pero por sobre todas las cosas, más felices.

Para ser mejor, lo principal es educarse. Si todos nos educamos, podríamos mejorar el mundo.

4.2.8. LOS DOCENTES SOMOS LÍDERES DE FORMACIÓN INTEGRAL

Los educadores somos conscientes que el estudiante desarrolla su propio proceso de aprendizaje con nuestra orientación, y que también nosotros somos aprendices porque convertimos cada encuentro académico en un espacio de renovación de valores, de conocimientos, fomentando el diálogo, el liderazgo, la auto motivación, comprometidos con esta digna profesión que nos exige actualizarnos permanentemente.

Los educadores tenemos confianza en nosotros mismos y en los educandos, por ello estimulamos el éxito, el liderazgo, la aptitud de cambio y la inteligencia emocional.

Los docentes vivimos auto motivados porque estamos seguros del profesionalismo que nos caracteriza, debido a que damos mucho más de lo que esperan de nosotros, porque somos el arquitecto de nuestra vida y la de los estudiantes; además de ser convincentes porque inspiramos seguridad, prudencia, lealtad y ética, lo que ayuda a motivar a los estudiantes para que puedan participar y ser felices.

En una sociedad globalizada no sólo se hace necesario transferir conocimientos, sino también formar personas que puedan buscar y seleccionar la información pertinente entre las innumerables opciones posibles, distinguiendo críticamente la información válida de la que no lo es, realizando de esta manera una síntesis personal de lo investigado, y saber en qué contextos tiene aplicación: por ello hay que apuntar más a las estrategias de aprendizaje que a la incorporación mecánica de conocimientos.

Las cualidades que todos los educadores poseemos son: amor, comprensión, perdón, amistad, cooperación para poder educar, estimular. Brindando de esta manera un trato excelente a los estudiantes, escuchándoles con interés, respetando sus inquietudes, teniendo presente que sólo hay un tipo de personas que nunca se equivocan: son aquellas que nunca emprenden nada; por ello a los estudiantes se les tiene en cuenta sus debilidades y fortalezas con un clima de confianza que les permita expresarse sin temor, fijándose más en lo positivo de sus aportes que en lo negativo.

Los educadores debemos favorecer el desarrollo del pensamiento crítico, la autonomía y creatividad de los educandos en un ambiente agradable. La labor educativa debe esencialmente comunicacional. La relación pedagógica se fundamenta en la forma como los docentes y los estudiantes se comunican, interactúan, construyen y reconstruyen en una interlocución constante, por eso se dice que una sociedad sin valores y sin conocimiento, es una sociedad sin futuro.

Lo que estimula el trabajo del docente es el amor a esta profesión, llevándola a cabo con alegría, entusiasmo, creatividad, auto motivación, autoconfianza; teniendo presente que cada uno de nosotros es al mismo tiempo profesor y aprendiz, por ello, nuestros mejores logros se producen cuando nos enseñamos a nosotros mismos lo que nos conviene aprender porque cuando más a menudo veamos lo bueno en nosotros mismos, más fácilmente veremos lo bueno en los demás.

En una sociedad donde prevalece la justicia, es el resultado del trabajo de muchos maestros buenos. Necesitamos educadores excelentes que trabajen en forma colaborativa en beneficio de los estudiantes.

4.3. VALORES

4.3.1. CONCEPTO DE VALORES

“Los valores son el ser de cada persona; están en él como rasgos que trascienden el ser mismo, son propios del ser”. (Chavarría, 2007, p.59)

“Otra definición es “los valores son abstracciones, conceptos, es decir, elaboraciones mentales para identificar y expresar cualidades propias del ser”. (González, 1996, p.117).

Se puede expresar, como una escala ética y moral que toda persona posee en el instante de actuar; se relaciona con la educación que cada ser humano ha recibido desde pequeño. El valor se identifica con el bien que hacemos, tanto personal, familiar y social.

Los valores son el principio de perfeccionamiento humano; algunos valores nos sirven para perfeccionar el cuerpo humano, otros purifican el espíritu, y otros nos sirven para mejorar integralmente.

4.3.2. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

La educación en valores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. Para educar en valores hace falta conocerlos bien. La educación en valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y esperamos llegar a más. Esto es lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud.

La familia es el ámbito propio para educar en valores a sus hijos, especialmente en lo afectivo, moral y religioso.

La escuela posee responsabilidad prioritaria ante la educación en determinados valores, y complementar la acción educativa familiar, especialmente en lo intelectual, sociopolítico, estética, físico motriz, con la finalidad de conseguir, el perfeccionamiento humano. Para educar en valores, es necesario: el ejemplo, convicción y voluntad.

“Lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo que son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que se manifiestan para el desarrollo humano, apuntar al perfeccionamiento integral del hombre como finalidad última, y perseverar en el ejemplo vivo como marco de referencia motivar y en la formación de la inteligencia y voluntad como instrumentos clave en la permanente conquista de la CIMA de cada una de las esferas de valor”. (Chavarría, 2007, p. 70).

La importancia de educar en valores es que nos facilita la convivencia entre las personas, sustentada en el respeto de los derechos humanos, siendo una necesidad a nivel global.

Instruir en valores es una tarea de todos. Si queremos habitar un mundo mejor, tenemos que crear las condiciones para incidir en la formación de ciudadanos más responsables de sí mismo y con todos los que se encuentran en el entorno, donde la convivencia sea armónica entre las personas y las sociedades, teniendo en cuenta las diferencias de cada uno de los seres humanos.

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

Para una mejor comprensión de los valores, un recurso didáctico muy bueno son los dilemas, los cuales plantean situaciones problemáticas que permiten al alumno ubicar su escala de valores y confrontarla con la de los demás, en este caso no existe respuestas acertadas o erróneas, pues la intención está en lo que el estudiante pone en práctica.

Siempre es útil recordar que es fundamental sostener una actitud de respeto ante las opiniones de los otros, aunque no sean coincidentes con las propias.

“La educación moral y en valores no se alcanza sólo a través de vías racionales. Son de fundamental trascendencia las dimensiones emocionales y volitivas de las personas. Sin un programa de educación en valores que atienda a aquellos aspectos del desarrollo y aprendizaje en los ámbitos afectivos, de los sentimientos y de las emociones, y a aquellos relativos a la voluntad y al esfuerzo, es difícil abordar la construcción de personalidades morales que procuren hacer coherentes juicio y acción, pensamiento y conducta”. (Hoyos, et al, 2004, p. 32).

4.3.3. VALOR MORAL

Algunos lo define como todo aquello que lleva al hombre a crecer y defender su dignidad de persona. Otros dicen que el valor moral es un paradigma que las personas tienen acerca de lo que es bueno y lo que es malo.

Podemos decir que el valor, es una escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño. Ésta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijará los valores de cada uno de nosotros.

Quien desea ser verdaderamente importante debe esforzarse por corregir sus defectos a fin de alcanzar una gran personalidad.

Tenemos que tener en cuenta qué clase de niños y jóvenes queremos formar en nuestras instituciones educativas.

Siempre se escucha decir que los valores se predicán con el ejemplo. ¿Qué ejemplo podría dar el padre que le dice a su hijo que debe practicar el hábito de la lectura cuando él no lo hace? o, ¿Qué ocurre con el docente que destaca la simpatía por determinado alumno en lugar de su ética profesional? Si queremos vivir en un país

libre de corrupción, empecemos por fortalecer nuestros valores morales, y sólo así conseguiremos formar líderes de verdad.

Los valores morales: el respeto, la honestidad, la lealtad, la responsabilidad, la justicia, la equidad, la honradez, la fidelidad, etc. Pero el valor más importante es el AMOR, así mismo y después a los demás. Si no me amo y me valoro ¿cómo podría amar y respetar a los demás? El mejor ejemplo de práctica de valores lo tenemos en Jesús, el amó tanto a los hombres que no le importó entregar su vida por la humanidad.

Los docentes, primeramente deberíamos inculcarnos el valor del amor en nosotros mismos y luego en los niños y jóvenes. Esta práctica nos ayudará a crecer como personas y nos asegurará un mejor futuro, donde todos los días no seamos víctimas de las injusticias.

Los valores morales, llevan al hombre a defender y crecer en su dignidad como persona, porque seguramente el valor moral conducirá al hombre hacia el bien moral, lo cual lo perfecciona y lo mejora.

Una persona es única cuando posee valores interiores y que vive de acuerdo con ellos. Un hombre vale entonces, lo que valen sus valores y la manera en cómo los vive.

Los antivalores (deshonestidad, traición, egoísmo, irresponsabilidad, etc.) también pueden regir la conducta de las personas. Correspondiendo a la educación un importante papel en la formación de los valores.

4.3.4. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

“Las organizaciones son instrumentos sociales, que sirven para que muchas personas combinen sus esfuerzos y trabajen juntos con el fin de alcanzar objetivos que jamás podrían alcanzar si trabajaran en forma aislada”. (Mora, 2001, p.28).

Se puede decir que los seres humanos somos eminentemente sociables e interactivos; no vive aislado sino en convivencia y en relación con otras personas. Debido a sus limitaciones de racionalidad, los seres humanos se ven obligados a agruparse, formando organizaciones para alcanzar ciertos objetivos, que individualmente no los podría lograr.

La colaboración entre personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización vive sólo cuando sus integrantes son: personas capaces de comunicarse, trabajan en equipo, y quieren alcanzar un objetivo común.

Las organizaciones permiten a las personas satisfacer diferentes necesidades: emocionales, intelectuales, económicas, etc.

4.3.4.1. LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES

Hablar de organización humana es hablar de un conjunto de personas, que se unen para conseguir unos objetivos comunes, mediante unos medios tangibles o intangibles. En este sentido cada organización trabaja para conseguir su propia misión.

Para el logro de la misión propia de cada organización, las personas utilizan medios materiales e inmateriales. De este modo, las organizaciones cuentan con las capacidades de sus miembros y con recursos. Sin las capacidades y los recursos necesarios, difícilmente lograrán los miembros de una organización alcanzar sus objetivos. Toda organización cuenta con personas, medios y fines.

En toda organización existen fines, metas u objetivos, de ahí que puede hablarse de organizaciones más o menos eficaces, en la medida que logren sus objetivos. Del mismo modo, otro elemento común a toda organización es la necesidad de contar con unos medios o recursos para lograr sus metas, por lo que pueden ser calificadas como organización más o menos eficiente. Y, en tercer lugar, toda organización está constituida por personas, lo que nos permite hablar de organizaciones más o menos ética.

“La ética, junto a la eficacia y la eficiencia, son pues aspectos constitutivos de la propia naturaleza de toda organización. Se desprende de su constitución natural, de ahí que pueda hablarse de una “racionalidad científico- técnica” que atañe a la eficiencia y la eficacia, y de una “racionalidad ética”, referida al comportamiento de las personas. Ambos tipos de racionalidad nacen del propio concepto de organización humana. Esta racionalidad ética es distinta de la racionalidad científico-técnica, pero no por ser distinta, es menos importante”. (Guillén, 2006, p.65).

4.3.4.2. EFICACIA, EFICIENCIA Y ÉTICA, EN LAS ORGANIZACIONES

Ética, eficacia y eficiencia, son aspectos esenciales en el desarrollo de una organización, es decir, de sus personas, de sus fines y de sus medios.

En la medida en que la organización contribuye al desarrollo de quienes la integran y de la comunidad en que se desenvuelven (contribuyendo a la ética), es más fácil que estos compartan sus objetivos (contribuyendo a la eficacia) y que busquen y compartan recursos (contribuyendo a la eficiencia)

“La ética resulta inseparable de la eficacia y de la eficiencia cuando hablamos de organizaciones humanas. Por más que una organización genere conocimiento, sino existe confianza ética, éste no siempre será compartido. La confianza, en su dimensión ética, facilita la contribución al logro de resultados y contribuye a la cooperación”. (Guillén, 2006, p.68).

4.3.4.3. LA ÉTICA DEL PROCESO EDUCATIVO

Los cambios en los contenidos, formas de enseñanza – aprendizaje, y los modelos educativos van a un ritmo más lento que el de la evolución de la humanidad.

La ciencia y la técnica avanzan y se transforman a un ritmo más rápido que la investigación pedagógica y humanística.

La reflexión ética llega tarde ante los avances científicos y tecnológicos. Por ejemplo, ciertos padres introducen sistemas de multicanales televisivos en el hogar, y tiempo más tarde se dan cuenta que el enemigo para educar en valores está en casa, además tiene mayor poder de persuasión. Así mismo el internet en nuestros hogares casi se ha generalizado, con el problema de que muchos de los padres no lo saben utilizar, por lo tanto no pueden evaluar sus beneficios ni prevenir sus posibles perjuicios.

Todo avance en la ciencia y la tecnología es por sí mismo positivo, pero esto no implica que sea positivo para la vida humana.

Una de las tareas de la educación es dar orientación en cuanto a los valores, en una sociedad en la cual la alineación es endémica y que está profundamente interesada por los avances tecnológicos.

La saturación de conocimientos, trae como consecuencia el detrimento de la formación en valores. Padres y docentes se han preocupado más por lo que el niño sabe que por lo que es como persona. El civismo, la moral, la religión, fueron dejando paso al materialismo.

En educación se ha confundido cantidad con calidad, dando mayor interés en la instrucción masiva por encima de la instrucción personalizada, y en tecnología por encima de la creatividad y el servicio social.

En la actualidad muchos docentes ya no reconocen como parte de su función de maestro, la educación en virtudes humanas. En cambio, se forma a los estudiantes en la competitividad por encima de la ética: ganar a como dé lugar, obteniendo como resultados "genios de la economía", o profesionales que sólo conciben el ejercicio de su trabajo como medio de lucro, nunca de servicio.

Las instituciones educativas deben evaluar sus modelos didácticos, con la finalidad de formar integralmente la personalidad de sus estudiantes.

4.4. TOMA DE DECISIONES

“Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas, todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto, enfocando todas sus ideas, experiencias, teorías, y dinamismo, para hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia”. (Pérez et al, 2009, p. 8).

Existen dos o más formas de resolver un problema, y se debe elegir alguna. A estas alternativas o cursos de acción se les llama decisión, el cual es un acto en el que la persona escoge, selecciona y decide entre varias posibilidades, basadas en sus juicios, o apoyada en su equipo de trabajo si así lo requiere la situación.

Es por esto que las decisiones se consideran rutinarias y trascendentales. Sin embargo el límite entre ambas es generalmente imperceptible, a lo que para uno es rutinario, para otros es trascendental y las consecuencias de un acto no siempre tienen el mismo impacto en el individuo.

4.4.1. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

En la medida en que se comprenda mejor el proceso que debe seguir el ser humano en su toma de decisiones, mejores decisiones podrá tomar.

Son múltiples los procesos recomendados para la toma de decisiones, entre los cuales es el siguiente:

“Identificación del problema, identificación de los criterios de decisión, asignación de ponderación a los criterios, desarrollo de alternativas, Análisis de las alternativas, selección de una alternativa, ejecución práctica de la alternativa, evaluación de la eficacia de la alternativa (control)”. (Guillén, 2006, p. 75).

Se puede expresar que el proceso a seguir en la toma de decisiones, puede definirse como el conjunto de pasos que permite: diagnosticar un problema, diseñar alternativas para la solución, elegir la mejor alternativa, y controlar que la decisión tomada sea la correcta.

4.4.2. TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL

Todos los seres humanos tenemos limitaciones, razón necesaria para que la toma de decisiones realizadas individualmente sea siempre de calidad menor a la que desearíamos.

Por los límites de racionalidad de los seres humanos, al tomar las decisiones de forma individual, no se intenta obtener soluciones óptimas, sino más bien alternativas satisfactorias. Debido a los límites de nuestra racionalidad, al actuar solos no podemos concebir la totalidad de la situación de decisión a la que nos enfrentamos.

Los directivos de una institución educativa tienen que cumplir a la vez muchas actividades, por tal razón su capacidad intelectual no puede ser la correcta para tomar las decisiones en forma individual en todas las actividades.

El uso de modelos inadecuados en la toma de decisiones, es consecuencia de las limitaciones de nuestro intelecto y nuestro tiempo. Las características son: inicialmente la cantidad de información disponible sobre el tema es muy pequeña, la adquisición de información adicional es muy costosa, la información sobre los acontecimientos futuros es imposible de obtener.

El primer paso para producir buenas decisiones es utilizar información confiable, oportuna, y bien considerada. Además debemos reconocer que no todos los gerentes utilizan la información de igual forma.

4.4.3. CÓMO DECIDIR QUIÉN DEBE DECIDIR

Todo gerente que sabe cuándo y cómo debe apoyarse en los grupos de toma de decisiones alcanzará el éxito en sus funciones.

Los gerentes deben utilizar grupos de decisiones como apoyo a la toma de decisiones por las siguientes razones: las limitaciones del gerente puede incidir sobre la decisión tomada, lo mejor es hacer participar a los grupos.

Las tareas que normalmente se asignan a los grupos que ayudan en la toma de decisiones son: análisis del problema (identificar el problema y diagnosticar sus causas), identificar los componentes de la situación de decisión (información básica), estimación de los componentes de la situación de decisión (probabilidades), diseño de alternativas (alternativa nueva), y elección de la óptima alternativa (mejor alternativa).

Las ventajas de utilizar los grupos de decisión son: el grupo podría tomar mejores decisiones que cualquier gerente solo, posteriormente el grupo puede ser más efectivo por que ellos tomaron la decisión, se capacita a los subordinados.

Los grupos de apoyo tienen más información y conocimiento, la probabilidad de que la información exista en un grupo es mayor que la probabilidad de que exista en la mente de cualquier gerente solo. Por lo general un grupo tiene más información y mayor capacidad para utilizarla, esto les da una importante ventaja, sobre los que toman decisiones de una manera individual, sobre todo cuando el problema de decisión es difícil.

Si los miembros del grupo participan en la toma de decisiones, estos serán: más efectivos en poner en práctica dicha decisión, comprenden mejor la decisión tomada, y los miembros del grupo adquieren experiencia en la toma de decisiones.

Las desventajas de utilizar grupos de decisión son: el grupo consume más tiempo personal en tomar una decisión, a veces el grupo toma decisiones que no están de acuerdo con los gerentes, quieren que se les haga participar en todas las decisiones.

Las consideraciones para decidir si debemos hacer participar a otros son: aumenta la calidad de la decisión, existe mayor aceptación de la decisión, capacita a los subordinados, consume tiempo la participación, la participación entorpece las relaciones de los subordinados.

Las reflexiones para decidir si se debe formarse grupos son: la interacción ayudaría a la calidad, la interacción ayudaría a la motivación, el desacuerdo sería útil o perjudicial, conservaría o desperdiciaría tiempo.

Las observaciones para decidir si debemos incluirnos nosotros son: existe un líder bastante fuerte, otra persona está en capacidad de responder preguntas inesperadas, impediría nuestra participación la presentación de información delicada.

Las consideraciones para decidir si debemos delegar autoridad para tomar la decisión final son: ahorraría tiempo la decisión, existe mayor motivación con la delegación, si la decisión sería de menor calidad no se debería delegar.

4.4.4. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Las tareas del grupo son: definir el problema que se va a tratar, definir la responsabilidad que se debe cumplir (responsables de la decisión colectiva), definir los requerimientos que se deben satisfacer (informe escrito y verbal). Las tareas asignadas a los grupos por lo general son complejas, las tareas más fáciles las maneja el gerente, en cualquier caso resulta útil descomponer la tarea compleja en casos más manejable.

Los pasos para planificar el esfuerzo general del grupo son: dividir en partes la tarea general del grupo, estimar el tiempo y los recursos para realizar cada parte de la tarea general (fondos de apoyo), determinar el tiempo y otros recursos disponibles (diferencia entre recursos disponibles y recursos necesarios).

Asignar personas a cada grupo de trabajo, para escoger o recomendar a quién se debe incluir en el grupo, debemos conocer que el éxito de un grupo depende de la calidad de los integrantes del grupo, las consideraciones para escoger son:

- Se debe asegurarse que cuenten con información clave, el grupo necesita información de un experto (como miembro ocasional, permanente o consultor ocasional), sino se cuenta con información clave el grupo toma decisiones de baja calidad.
- Se debe asegurar de que participen los que son afectados, la participación en los grupos hace que los mismos acepten de mejor manera las decisiones tomadas y aumente la cooperación de los mismos.
- Tener en cuenta de no permitir que las costumbres anteriores dicten cual debe ser la composición del grupo, se debe incluir miembros nuevos, utilizar diferentes grupos de decisión para manejar diferentes tipos de problema, designar ocasionalmente a personas recién incluidas en la empresa y hacer que se involucren más en la misma.
- Se tiene que designar un líder que represente al grupo, pero que también esté dispuesto a ejercer control y sea capaz de hacerlo, la finalidad es recalcar dos ideas importantes. La primera es que el dirigente debe concentrarse en facilitar los esfuerzos en lugar de imponer sus propias opiniones (los dirigentes obtienen más éxito cuando utilizan su puesto para ayudar al grupo). La segunda, es que los grupos que son manejados por un líder que sabe ejercer su control, son más efectivos en el cumplimiento de su tarea y en dar a sus miembros un alto grado de satisfacción.
- Se debe considerar la posibilidad de tener diferentes miembros como participantes en distintas partes de la tarea general, no se puede argumentar que una persona sea útil en cada uno de los pasos, es decir se debe variar la composición del grupo de decisión, de acuerdo con la fase del proceso de solución del problema.
- Con respecto al tamaño del grupo de decisión. De acuerdo a algunos estudios que comparan el rendimiento de los grupos, los científicos de la decisión han concluido que el grupo formado por cinco personas es el más efectivo.
- La heterogeneidad del grupo, debido a que las tareas asignadas a los grupos de decisión requieren variedad de puntos de vista y de información, se puede esperar que los grupos heterogéneos sean los más efectivos, es más

probable que surjan soluciones creativas de una comparación de puntos de vista conflictivos, que de una comparación de puntos de vista similares. Si la tarea encomendada requiere de poca creatividad, es mejor tomar grupos homogéneos, pues tales grupos tienden a trabajar juntos con mayor armonía y rapidez.

5. DIAGNOSTICO

5.1. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES

5.1.1. EL MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Es un instrumento de gestión muy importante, porque éste se complementa recíprocamente con los organigramas, para proporcionar información detallada de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, en cambio en el manual de la organización se describe con detalle, en lo que se refiere a: responsabilidades, tareas, distribuciones, deberes y funciones.

Para lograr el éxito en los objetivos planteados, toda institución educativa debe contar con su propio manual de la organización. Pero lamentablemente, la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”, no cuenta con este importante instrumento de gestión educativa.

5.1.2. EL CÓDIGO DE ÉTICA

Es una herramienta de gestión muy importante, sirven para fijar normas que regulan los comportamientos de la comunidad educativa. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales) el código de ética supone una normativa interna que todos deben cumplir obligatoriamente.

El principal objetivo del código de ética es, conservar una línea de comportamiento uniforme en todos los integrantes de la institución educativa. Este documento al incluir instrucciones por escrito, no es necesario que el director explique en cada momento cuales son las obligaciones que tienen que cumplir cada uno de sus colaboradores.

Toda institución educativa debería redactar su propio código de ética, con la finalidad de que todos los colaboradores cumplan de mejor forma sus funciones. Pero la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC” no cuenta con este significativo documento.

5.1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO

Es un instrumento de gestión muy importante. Toda institución educativa tiene la necesidad de clarificar su horizonte institucional: misión, visión, objetivos, perfil del estudiante, etc., basados en un diagnóstico de factores internos y externos que contextualice el plan estratégico.

El modelo involucra toda la institución, porque todos sus integrantes realizan procesos de gestión (directivo, docentes, padres de familia y estudiantes), pero si se lo realiza de manera aislada, sin una misión y visión clara de futuro, es posible que estos esfuerzos no produzcan los mejores resultados en pro de jóvenes competentes e íntegros, que lleven al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra sociedad.

El plan estratégico sirve a la institución para ver si está o no cumpliendo con la misión y visión para la cual fue creada, caso contrario corregir el rumbo. Desafortunadamente la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”, no ha estructurado esta importantísima herramienta de gestión.

5.1.4. EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Es una planificación a corto plazo, el cual está programado para realizarlo en un año. Tiene por objetivo conseguir la ejecución del proyecto educativo institucional. Surge de la misión, visión, objetivos y estrategias planificadas de los proyectos específicos de implementación.

Luego de realizada una lectura comprensiva, resumen, análisis, y síntesis del plan operativo anual de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe, puedo decir que se realizan las siguientes actividades en gestión, liderazgo y valores.

En lo referente a la gestión de los directivos se planifican la capacitación en: metodologías de aprendizaje, pedagogía intercultural, proyectos educativos,

elaboración de material didáctico, computación básica y pasantía con estudiantes. No existe ninguna actividad en lo referente a liderazgo. En lo concerniente a valores sólo se ha planificado la integración cultural.

No existen acciones de gestión, liderazgo y valores, planteadas dentro del plan operativo anual para los profesores.

En este instrumento, no se ha planificado ninguna actividad sobre: gestión, liderazgo y valores para los estudiantes.

De la misma manera, no existe ninguna actividad planificada sobre: gestión, liderazgo y valores de los padres de familia.

Después de leer comprensivamente, analizar y sintetizar, el Plan Operativo Anual, de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC". Puedo decir: se promueve muy poca gestión dentro del ámbito académico, no se apoya en formación humana, no se hace nada por el desarrollo de la comunidad, no se promueve la enseñanza-aprendizaje del liderazgo y valores a ninguno de los actores de la comunidad educativa, no se conocen los valores institucionales, etc.

5.1.5. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

El proyecto educativo institucional, es un proceso de permanente reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Todo establecimiento educativo debería redactar su proyecto educativo institucional, con la finalidad de que todos los colaboradores cumplan de mejor forma sus funciones, de esta forma cumplir con la misión para la cual fue creada la institución. Pero, desafortunadamente la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC" no cuenta con este importante documento.

5.1.6. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES

Es un instrumento de gestión muy importante, el cual nos permite establecer normas y procedimientos de carácter interno para brindar un servicio educativo de calidad, frente a los retos de un mundo globalizado y creciente competitividad.

Es uno de los documentos de gestión con que cuenta la unidad educativa intercultural bilingüe “ABC”. Después de leer comprensivamente el reglamento Interno de esta institución educativa. Se puede decir que se planifican las siguientes actividades.

En lo referente a la gestión de los directivos se planifican las siguientes actividades: formar seres humanos que sepan dar respuesta a las necesidades propias y de la comunidad, incentivar la investigación participativa y estudio crítico, perfeccionar y poner en práctica el idioma kichwa en la comunicación.

En el reglamento interno de esta institución educativa, no se proyecta ninguna actividad sobre liderazgo de los directivos.

En lo referente a valores se planifican las siguientes actividades: aplicar el principio ranti-ranti (reciprocidad y solidaridad) con los miembros de la comunidad educativa, valorar y aplicar las normas y principios culturales del mundo kichwa.

Las acciones de gestión planteadas dentro del reglamento interno para los profesores son: estimular a los docentes que hayan demostrado propuestas innovadoras, participación en todas las actividades, perfeccionar y poner en práctica el idioma kichwa en la comunicación, trabajar sin límite de tiempo, giras de observación con los estudiantes. No se encuentra planificada ninguna actividad sobre liderazgo ni valores.

Las actividades de gestión planteadas en este instrumento de gestión para los estudiantes son: solicitar asesoramiento pedagógico extra clase a cualquier docente, evaluar trimestralmente a los docentes, estimular a los mejores estudiantes y participar en todas las actividades. La acción de liderazgo planificada es: estimular a los educandos que hayan demostrado cualidades de liderazgo. En lo referente a

valores, estimular a los estudiantes que hayan practicado los valores institucionales y utilización del traje típico (etnia indígena).

El reglamento interno de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”, no es un verdadero instrumento de gestión, sino más bien un instrumento para cumplir obligaciones y sancionar.

5.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE “ABC”

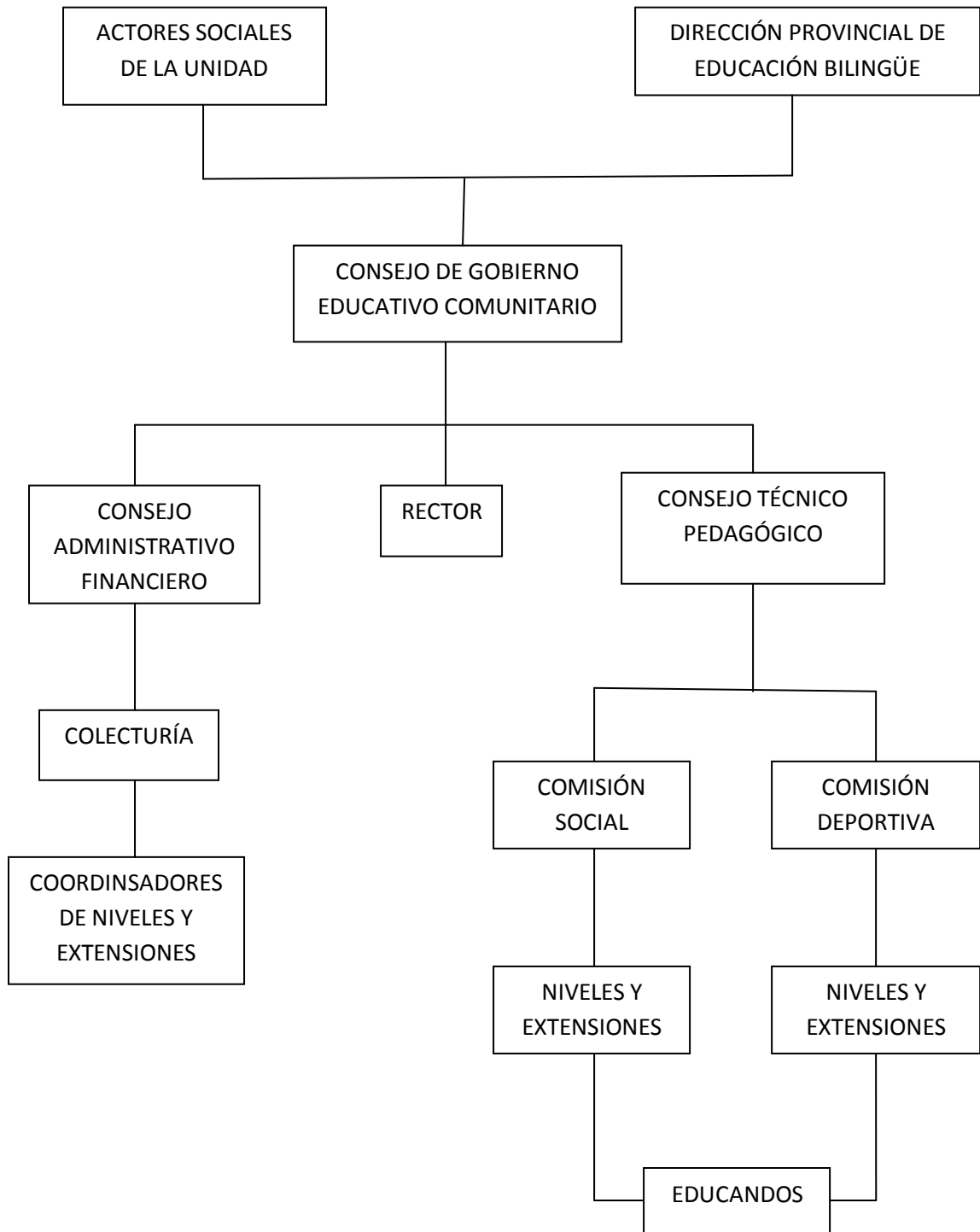
5.2.1. MISIÓN Y VISIÓN

Como se menciona anteriormente no existe el plan estratégico de la institución, pero en la actualidad se está elaborando un proyecto educativo comunitario intercultural bilingüe “ABC”, el cual aún no está aprobado, donde se ha consultado que la misión y visión de la institución es:

La misión. Es desarrollar habilidades, destrezas y competencias, que promueve la formación de seres humanos con principios y valores de la cosmovisión andina; en armonía con la sociedad, y el medio ambiente, para lograr individuos emprendedores del buen vivir, con conciencia comunitaria.

La visión. Constituirnos en un sistema de educación integral, desde la localidad para la interculturalidad, que involucre individuos desde el nivel inicial, hasta el superior, liderados por personal con una alta formación humana, técnica, científica, que contribuya a la construcción de una sociedad armónica y emprendedora, para una vida digna dentro de la sociedad intercultural.

5.2.2. EL ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE “ABC”



5.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

La efectividad de una institución educativa no depende del éxito solamente de un área específica, sino de la coordinación entre las diferentes áreas y departamentos que conforman la institución educativa.

En la unidad educativa intercultural bilingüe “ABC”, no existe un manual de procedimientos donde se encuentren inscritas las funciones por áreas y departamentos. Es decir sólo se encuentran nombrados las diferentes áreas y departamentos.

5.3. CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

5.3.1. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES

En la actualidad se está elaborando un proyecto educativo comunitario intercultural bilingüe “ABC”, el cual aún no está aprobado, donde se encuentra inscrito:

La unidad educativa intercultural bilingüe “ABC”, tiene como objetivo. Crear ambientes integrales (interdisciplinarios) de inter aprendizaje basado en nuestra cosmovisión con otras ciencias para desarrollar la interculturalidad.

La estrategia estará basada en el desarrollo humano con identidad, para lograr la formación del auténtico runa.

El fin de la institución es. Fortalecer la identidad cultural del pueblo Saraguro y la organización comunitaria.

5.3.2. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

No podemos olvidar que los centros están inmersos en una determinada cultura y al mismo tiempo, crean una cultura propia, conformada por: normas, creencias, valores y mitos que defienden y que utilizan para regular el comportamiento de sus miembros. El director con relación a los mecanismos de influencia y control

organizativos, se convierte en el centro de todas las miradas, es por ello que la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo

La organización interna de nuestra institución, comprenden los subsistemas, tales como: Directivo, equipo de docentes, área administrativa, asociación de padres de familia, etc. En esta institución educativa, existe una muy buena interrelación entre estos subsistemas en términos de su operatividad. Estamos seguros que haciendo participar a todos los colaboradores, enfrentaremos exitosamente los cambios constantes que ocurren en el entorno.

5.3.3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y VALORES

Una buena administración académica requiere de una planificación efectiva, para lo cual se tendrá que partir de un conocimiento claro y sistematizado de la realidad externa e interna de la institución. La identificación de los riesgos deberá realizarse por lo menos una vez al año y deberán formar parte del plan estratégico, y plan operativo anual.

Una vez identificados los riesgos se procederá a realizar el análisis para determinar su importancia, probabilidad de ocurrencia y la valoración o pérdida que éstos puedan ocasionar. Es decir, involucrando a todos los diferentes niveles de la organización.

Desafortunadamente en nuestra institución educativa no se cuenta con este instrumento de clima escolar y convivencia con valores. Razón necesaria para que la administración de los recursos: humanos, materiales y financieros, no se los realiza de una manera eficiente.

5.3.4. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES

Está relacionada con las relaciones que se establecen entre la institución educativa y la comunidad, tiene que sembrarse 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.

En el aspecto social, tiene que reconocer y practicar la ética de trabajo en equipo, creando una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo y la amistad, encaminando hacia la felicidad compartida

En nuestra institución educativa lamentablemente no existe este instrumento de clima escolar y convivencia con valores, razón por la cual las relaciones entre la institución educativa y la comunidad no son del todo buenas. Así mismo las relaciones que se establecen entre el establecimiento educativo y las organizaciones sociales, culturales no son las mejores.

Los instrumentos de gestión educativa, liderazgo y valores, que dispone la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC" son: Plan Operativo Anual (POA) y el Reglamento Interno.

Luego de realizada una lectura comprensiva, resumen, análisis, y síntesis de los dos instrumentos de gestión educativa, podemos decir que se realizan las siguientes actividades en gestión, liderazgo y valores.

5.1. ANÁLISIS FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <p>Buena infraestructura física.</p> <p>Planta de profesores completa.</p> <p>Laboratorios de: física, química, biología y computación.</p> <p>Los estudiantes reciben el proceso de enseñanza-aprendizaje de tres idiomas: español, kichwua e inglés.</p> <p>Actividades extracurriculares organizadas</p> | <p>No existen autoridades titulares.</p> <p>Cambio constante de autoridades.</p> <p>No hay seguimiento de supervisor.</p> <p>Débil liderazgo del director encargado.</p> <p>Falta de preparación académica de directivos y docentes.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>por la institución.</p> <p>Servicio de teléfono e internet.</p> <p>Convenio con la comunidad, para eliminar la venta de bebidas alcohólicas.</p> | <p>No existe trabajo en equipo.</p> <p>No se cumple con lo planificado en el POA.</p> <p>Falta de preparación: humana, liderazgo y valores de directivos y docentes.</p> <p>No hay instalaciones deportivas.</p> |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <p>Seguridad pública.</p> <p>Trabajos en minka</p> <p>Disponibilidad de agua, energía eléctrica, teléfono.</p> <p>Asignación de recursos financieros del estado y ONGs.</p> <p>Igualdad de derechos (hombre-mujer).</p> <p>Condiciones ambientales.</p> | <p>Mala situación económica de padres de familia.</p> <p>Pésimas condiciones de vialidad.</p> <p>Probabilidad de ocurrencia de contingencias naturales</p> <p>Escasa práctica de valores en las familias, que conforman la comunidad educativa.</p> <p>Excesivo consumo de alcohol en algunas familias.</p> |

5.2. RESULTADOS

5.2.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

Tabla 10.

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA UNIDAD EDUCATIVA “ABC”

| FORMA DE ORGANIZACIÓN | f | % |
|---|----------|------------|
| a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre. | 0 | 0 |
| b. Coordinadores de área | 1 | 16,6 |
| c. Por grupos de trabajo | 0 | 0 |
| d. Trabajando individualmente | 5 | 83,3 |
| TOTAL | 6 | 100 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

El 83,3 % de los directivos que participaron en este estudio, manifiestan que no existe trabajo en equipo en este establecimiento, es decir la dirigencia no tiene claro los objetivos que persigue esta unidad educativa.

Tabla 11.

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

| ASPECTOS | f | % |
|---|----------|------------|
| a. Número de miembros de la institución | 1 | 16,7 |
| b. Los resultados obtenidos en la institución | 2 | 33,3 |
| c. Valor y tiempo empleado en la institución | 0 | 0 |
| d. Otros | 1 | 16,7 |
| e. No contestan | 2 | 33,3 |
| TOTAL | 6 | 100 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

El 33 % de los directivos que participaron en este ensayo, manifiestan que el tamaño de una organización se mide a través de los resultados, es decir la mayor parte de la dirigencia no tienen claro lo que se debe tomar en cuenta para medir el tamaño de una organización.

Tabla 12.

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN INSCRITAS EN EL MANUAL DE NORMAS REGLAS Y PROCEDIMIENTOS.

| ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA | f | % |
|--|----------|------------|
| a. Si | 0 | 0 |
| b. No | 6 | 100 |
| TOTAL | 6 | 100 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Victor Antonio Medina Guamán

El 100 % de los directivos investigado manifiestan que, las tareas de los miembros de la institución no se encuentran inscritas en un manual de normas reglas y procedimientos, razón por la cual sus colaboradores realizan un trabajo individual.

Tabla 13.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

| LAS DECISIONES ESTÁ LIDERADO | f | % |
|------------------------------|----------|------------|
| Rector | 2 | 33,3 |
| Vicerrector | 0 | 0 |
| Consejo directivo | 3 | 50,0 |
| No contestan | 1 | 17,7 |
| TOTAL | 6 | 100 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Victor Antonio Medina Guamán

De los dirigentes que participaron en este ensayo, el 50 % dice que las decisiones las toma el concejo directivo, el 33,3 % manifiesta que el rector toma las decisiones, es decir no existe una comisión encargada de tomar las decisiones.

Tabla 14.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

| ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA | f | % |
|--|----------|------------|
| a. Si | 2 | 33,3 |
| b. No | 4 | 66,7 |
| TOTAL | 6 | 100 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

El 66,7 % de los directivos investigados, opinan que no existe delegación en la toma de decisiones y resolver conflictos, razón por la cual las decisiones tomadas no son las óptimas.

Tabla 15.

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

| ORDEN | SE PROMUEVE | SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | |
|--------------|---|----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Excelencia académica | 1 | 16,7 | 4 | 66,6 | 1 | 16,7 |
| b | El desarrollo profesional de los docentes | 0 | 0 | 4 | 66,6 | 2 | 33,4 |
| c | Capacitación continua de los docentes | 0 | 0 | 4 | 66,6 | 2 | 33,4 |
| d | Trabajo en equipo | 0 | 0 | 4 | 66,6 | 2 | 33,4 |
| e | Vivencia de valores institucionales y personales. | 1 | 16,7 | 5 | 83,3 | 0 | 0 |
| f | Participación de los padres de familia en las actividades programadas | 2 | 33,4 | 4 | 66,6 | 0 | 0 |
| g | Delegación de autoridad a los grupos de decisión. | 1 | 16,7 | 1 | 16,7 | 4 | 66,6 |
| TOTAL | | 8 | 11,9 | 26 | 61,9 | 11 | 26,2 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

Del total de los directivos que participaron en este estudio, el 61,9 % considera que a veces se promueve la gestión educativa en esta institución, es decir las actividades que se desarrollan en el proceso de enseñanza – aprendizaje no son las óptimas.

Tabla 16.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

| ORDEN | SE PROMUEVE | SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | |
|--------------|--|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Son innatas | 1 | 16,7 | 4 | 66,7 | 1 | 16,7 |
| b | Se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo | 2 | 33,3 | 2 | 33,3 | 2 | 33,3 |
| c | Se adquieren a partir de la experiencia | 5 | 83,3 | 1 | 16,7 | 0 | 0 |
| d | Se desarrollan con estudios en gerencia | 2 | 33,3 | 3 | 50,0 | 1 | 16,7 |
| e | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión | 3 | 50,0 | 3 | 50,0 | 0 | 0 |
| TOTAL | | 13 | 43,3 | 13 | 43,3 | 4 | 13,3 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

De todos los directivos investigados, el 43,3 % manifiesta que las habilidades de liderazgo, se adquieren siempre a partir de la capacitación, y el 43,3 % dice que a veces se desarrollan con capacitación. Es decir en los directivos de esta institución no existe un conocimiento claro de cómo se adquieren las habilidades de liderazgo.

Tabla 17.

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| ORDEN | SE PROMUEVE | SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | |
|--------------|--|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|------------|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar | 4 | 66,7 | 2 | 33,3 | 0 | 0 |
| b | La disminución del número de estudiantes por aula. | 1 | 16,7 | 4 | 66,7 | 1 | 16,7 |
| c | La mejora de los mecanismos de control | 3 | 50,0 | 3 | 50,0 | 0 | 0 |
| d | La existencia de ambientes cordiales de trabajo. | 3 | 50,0 | 3 | 50,0 | 0 | 0 |
| TOTAL | | 11 | 45,8 | 12 | 50,0 | 1 | 4,2 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

De los directivos indagados el 45,8 % dice, que para mejorar el desempeño de la institución educativa, siempre se debe hacer uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, como referencia para saber que hace falta mejorar.

Tabla 18.

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| ORDEN | SE PROMUEVE | SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | |
|--------------|---|----------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | De dirección: director (a), consejo escolar, consejo académico. | 3 | 50,0 | 3 | 50,0 | 0 | 0 |
| b | De gestión: (secretario, subdirector, comisión económica, etc.) | 2 | 33,3 | 2 | 33,3 | 2 | 33,3 |
| c | De coordinación: jefe de estudios, coordinadores, etc. | 1 | 16,7 | 3 | 50,0 | 2 | 33,3 |
| d | Técnica: Departamento, equipo docente, etc. | 2 | 33,3 | 4 | 66,7 | 0 | 0 |
| TOTAL | | 8 | 33,3 | 12 | 50,0 | 4 | 16,7 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

En esta institución educativa, el 50 % de los directivos ensayados señalan que a veces están presentes todos los organismos que la ley de educación lo señala, razón por la cual no se elaboran todos los documentos de gestión.

Tabla 19.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

| ORDEN | SE PROMUEVE | SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | |
|--------------|--|----------|-------------|-----------|-------------|----------|------------|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos | 2 | 33,3 | 4 | 66,7 | 0 | 0 |
| b | Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. | 2 | 33,3 | 3 | 50,0 | 1 | 16,7 |
| c | Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. | 2 | 33,3 | 4 | 66,7 | 0 | 0 |
| d | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. | 0 | 0 | 6 | 100 | 0 | 0 |
| TOTAL | | 6 | 25,0 | 17 | 70,8 | 1 | 4,2 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

El 70,8 de los dirigentes que participaron en este estudio, manifiestan que a veces el equipo didáctico o junta de profesores cumple con todas las actividades a ellos encomendadas, lo cual influye en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Tabla 20.

AUTOCAPACITACIÓN DE LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA

| ORDEN | SE PROMUEVE | SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | |
|--------------|---|----------|-------------|-----------|-------------|----------|------------|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Apoyando moralmente | 3 | 50,0 | 3 | 50,0 | 0 | 0 |
| b | Dando preferencia en horarios de clase | 0 | 0 | 5 | 83,3 | 1 | 16,7 |
| c | Facilitando las nuevas tecnologías de la institución. | 1 | 16,7 | 5 | 83,3 | 0 | 0 |
| d | Concediendo licencia cuando la necesiten | 1 | 16,7 | 4 | 66,7 | 1 | 16,7 |
| TOTAL | | 5 | 20,8 | 17 | 70,8 | 2 | 8.3 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

De los directores investigados, el 70,8 % dice que a veces se promueve la auto capacitación de los docentes, es decir no hay apoyo moral, ni algún incentivo, para que los docentes de la institución se capaciten, y por ende mejore la credibilidad de la institución.

Tabla 21.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS DE LA INSTITUCIÓN Y SUS ACCIONES

| ORDEN | LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE | SI | | NO | |
|-------|--|----|------|----|------|
| | | f | % | f | % |
| a | Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia | 2 | 33,3 | 4 | 66,7 |
| b | Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programas de la institución | 0 | 0 | 6 | 100 |
| c | Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente. | 4 | 66,7 | 2 | 33,3 |
| d | Mantener actualizada la metodología | 2 | 33,3 | 4 | 66,7 |
| e | Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. | 3 | 50,0 | 3 | 50,0 |
| f | Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. | 2 | 33,3 | 4 | 66,7 |
| g | Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. | 1 | 16,7 | 5 | 83,3 |
| h | Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. | 1 | 16,7 | 5 | 83,3 |
| i | Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de la asignatura. | 0 | 0 | 6 | 100 |

| | | | | | |
|--------------|--|-----------|-------------|-----------|-------------|
| j | Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología. | 0 | 0 | 6 | 100 |
| TOTAL | | 15 | 25,0 | 45 | 75,0 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Victor Antonio Medina Guamán.

Del total de directivos que colaboraron en este ensayo, el 75 % manifiesta que no cumplen con las actividades a ellos encomendadas, lo que influye en la baja calidad del proceso enseñanza – aprendizaje de los estudiantes de esta institución.

Tabla 22.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

| ORDEN | ACCIONES | SI | | NO | |
|--------------|--|----------|-------------|----------|-------------|
| | | f | % | f | % |
| a | La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico | 1 | 16,7 | 5 | 83,3 |
| TOTAL | | 1 | 16,7 | 5 | 83,3 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Victor Antonio Medina Guamán

El 83,3 % de los dirigentes que participaron en el estudio, señalan que no existe gestión pedagógica, es decir no se realizan diagnósticos y soluciones adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla 23.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

| ORDEN | MATERIAL DE PLANIFICACIÓN | SI | | NO | |
|--------------|--|----------|-------------|-----------|-------------|
| | | f | % | f | % |
| a | Reingeniería de procesos | | | 6 | 100 |
| b | Plan estratégico | 2 | 33,3 | 4 | 66,7 |
| c | Plan operativo anual | 5 | 83,3 | 1 | 16,7 |
| d | Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes | | | 6 | 100 |
| TOTAL | | 7 | 29,2 | 17 | 70,8 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

De los dirigentes investigados, el 70,8 % manifiesta que no se ha elaborado todo el material de planificación educativa en esta institución, lo que influye en el bajo rendimiento académico de los estudiantes.

5.2.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Tabla 24.

| Nro. | DECLARACIONES | SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | |
|------|---|---------|------|---------|------|-------|------|
| | | f | % | f | % | f | % |
| 1 | El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. | 4 | 26,7 | 9 | 60,0 | 2 | 13,3 |
| 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. | 8 | 53,3 | 4 | 26,7 | 3 | 20,0 |
| 3 | La gerencia educativa, promueve en los padres de familia, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y estimulante. | 7 | 46,6 | 6 | 40,0 | 2 | 13,3 |
| 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, representantes, consejo comunal, con el fin de materializar metas del centro educativo. | 4 | 26,7 | 9 | 60,0 | 2 | 13,3 |
| 5 | Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos | 1 | 6,67 | 8 | 53,3 | 6 | 40,0 |

| | | | | | | | |
|----|--|----|------|----|------|---|------|
| | métodos de enseñanza. | | | | | | |
| 6 | Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje. | 4 | 26,7 | 9 | 60,0 | 2 | 13,3 |
| 7 | En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. | 9 | 60,0 | 5 | 33,3 | 1 | 6,67 |
| 8 | Resistencia en el rector o compañeros, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. | 3 | 20,0 | 9 | 60,0 | 3 | 20,0 |
| 9 | Me siento poco integrado en la unidad y entre los compañeros. | 2 | 13,3 | 9 | 60,0 | 4 | 26,7 |
| 10 | Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector de la institución. | 3 | 20,0 | 6 | 40,0 | 6 | 40,0 |
| 11 | Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas | 3 | 20,0 | 6 | 40,0 | 6 | 40,0 |
| 12 | Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector de la unidad educativa. | 7 | 46,7 | 8 | 53,3 | 0 | 0 |
| 13 | Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. | 4 | 26,7 | 7 | 46,7 | 4 | 26,7 |
| 14 | Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera. | 3 | 20,0 | 11 | 73,3 | 1 | 6,67 |
| 15 | Las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural, son con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. | 10 | 66,7 | 5 | 33,3 | 0 | 0 |
| 16 | Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. | 6 | 40,0 | 9 | 60,0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | |
|--------------|--|------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|
| | | | | | | | |
| 17 | El rector de la unidad educativa, mantiene excelentes relaciones con las dos etnias (indígena-mestizo). | 8 | 53,3 | 7 | 46,7 | 0 | 0 |
| 18 | Los directivos de la unidad educativa, toma en cuenta las opiniones hechas por los docentes | 6 | 40,0 | 8 | 53,3 | 1 | 6,67 |
| 19 | Si el rector de la unidad educativa, convoca a los docentes de la misma, asisten todos los profesores. | 4 | 26,7 | 11 | 73,3 | 0 | 0 |
| 20 | La autoridad de la institución, realiza actividades para que exista mayor integración, entre docentes de las dos etnias (indígena- mestizo). | 7 | 46,7 | 5 | 33,3 | 3 | 20,0 |
| 21 | Los valores son vividos por las autoridades de la unidad educativa, es decir lo practican con el ejemplo. | 4 | 26,7 | 10 | 66,7 | 1 | 6,67 |
| TOTAL | | 107 | 40,0 | 161 | 51,1 | 47 | 14,9 |

Fuente. Docentes de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Victor Antonio Medina Guamán

De los profesores que participaron en este estudio, el 51,1 % manifiesta que a veces existe gerencia educativa en esta institución, es decir las actividades no se cumplen de la mejor forma, por parte de los directivos y profesores, por lo que el clima laboral entre los directivos y profesores no es el mejor.

5.2.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Tabla 25.

| No | DECLARACIONES | SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | |
|----|--|---------|------|---------|------|-------|------|
| | | f | % | f | % | f | % |
| 1 | El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. | 3 | 12,5 | 16 | 66,7 | 5 | 20,8 |
| 2 | Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes. | 8 | 33,3 | 15 | 62,5 | 1 | 4,2 |
| 3 | El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar | 6 | 25,0 | 16 | 66,7 | 2 | 8,3 |
| 4 | Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases. | 2 | 8,3 | 17 | 70,8 | 5 | 20,8 |
| 5 | En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. | 6 | 25,0 | 12 | 50,0 | 6 | 25,0 |
| 6 | Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la variedad del entorno familiar y/o comunitario. | 2 | 8,3 | 14 | 58,3 | 8 | 33,3 |
| 7 | El profesor propone actividades innovadoras para que el estudiante las desarrolle. | 0 | 0 | 13 | 54,2 | 11 | 45,8 |
| 8 | Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, variedad, la participación y la interacción con los docentes. | 1 | 4,2 | 18 | 75,0 | 5 | 20,8 |
| 9 | Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. | 5 | 20,8 | 7 | 29,2 | 12 | 50,0 |

| | | | | | | | |
|--------------|---|------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|
| 10 | En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. | 7 | 29,2 | 14 | 58,3 | 3 | 12,5 |
| 11 | El profesor es quién decide lo que se va hacer en clase. | 10 | 41,7 | 12 | 50,0 | 2 | 8,3 |
| 12 | Se motiva para trabajar en equipo, con instrucción clara y participación del docente. | 2 | 8,3 | 14 | 58,3 | 8 | 33,3 |
| 13 | Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. | 3 | 12,5 | 20 | 83,3 | 1 | 4,2 |
| 14 | La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. | 10 | 41,7 | 13 | 54,2 | 1 | 4,2 |
| 15 | Las relaciones entre alumnos y profesores de las dos etnias (mestiza-indígena) son excelentes. | 2 | 8,3 | 16 | 66,7 | 6 | 25,0 |
| 16 | Está de acuerdo que en esta institución educativa, puedan educarse las dos etnias (mestiza-indígena). | 12 | 50,0 | 10 | 41,7 | 2 | 8,3 |
| 17 | Los educadores de esta institución educativa, deberían ser sólo indígenas. | 2 | 8,3 | 5 | 20,8 | 17 | 70,8 |
| 18 | Los educadores de esta institución educativa deberían ser indígenas y mestizos. | 21 | 87,5 | 3 | 12,5 | 0 | 0 |
| TOTAL | | 102 | 23,6 | 235 | 54,4 | 95 | 22,0 |

Fuente. Estudiantes de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Victor Antonio Medina Guamán

Del total de estudiantes que colaboraron en la investigación, el 54,4 % manifiesta que a veces existe gestión pedagógica en esta institución, lo cual influye en el rendimiento académico de los estudiantes.

5.2.4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Tabla 26.

| No | DECLARACIONES | SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | |
|----|--|---------|------|---------|------|-------|------|
| | | f | % | f | % | f | % |
| 1 | El rector de la institución, tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia. | 9 | 60,0 | 5 | 33,3 | 1 | 6,7 |
| 2 | Cuando asiste a la institución por algún problema de su hijo, el rector le ayuda a solucionarlo. | 9 | 60,0 | 6 | 40,0 | 0 | 0 |
| 3 | Cuando llegan a la institución son bien recibidos por los directivos. | 8 | 53,3 | 7 | 46,7 | 0 | 0 |
| 4 | Son invitados formalmente a las actividades programadas por la institución. | 9 | 60,0 | 5 | 33,3 | 1 | 6,7 |
| 5 | Cuando asisten a las actividades que realiza la institución, son atendidos conforme usted se merece. | 5 | 33,3 | 8 | 53,3 | 2 | 13,3 |
| 6 | El rector y directivos, practican los valores en la institución y comunidad. | 4 | 26,7 | 11 | 73,3 | 0 | 0 |
| 7 | Los directivos se comportan como verdaderos líderes, dentro de la institución y la comunidad. | 5 | 33,3 | 9 | 60,0 | 1 | 6,7 |
| 8 | Su hijo es respetado conforme se merece, por los directivos y docentes de la institución. | 7 | 46,7 | 8 | 53,3 | 0 | 0 |
| 9 | Son atendidos inmediatamente por los directivos y docentes de la institución. | 6 | 40,0 | 9 | 60,0 | 0 | 0 |
| 10 | Cuando el rector los convoca, asisten todos los padres de familia. | 5 | 33,3 | 8 | 53,3 | 2 | 13,3 |

| | | | | | | | |
|--------------|--|-----------|-------------|------------|-------------|-----------|------------|
| 11 | Cuando asisten a las convocatorias realizadas por los directivos, son recibidos con frases de bienvenida y motivación. | 10 | 66,7 | 5 | 33,3 | 0 | 0 |
| 12 | Para realizar algún trabajo en la institución, son motivados por el rector para hacerlo en equipo. | 3 | 20,0 | 10 | 66,7 | 2 | 13,3 |
| 13 | Cuando asiste a la institución, percibe un ambiente de buenas relaciones entre: directivos, docentes y estudiantes. | 5 | 33,3 | 9 | 60,0 | 1 | 6,7 |
| TOTAL | | 85 | 43,6 | 100 | 51,3 | 10 | 5,1 |

Fuente. Padres de familia de estudiantes de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Victor Antonio Medina Guamán

De los padres de familia que participaron en esta indagación, el 51,3 % dice que a veces los directivos y profesores cumplen con todas las actividades a ellos encomendadas de la mejor forma, lo cual disminuye la credibilidad en la institución.

Experimento

5.2.5. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Tabla 27.

| Nro. | PREGUNTA | RESPUESTA POSITA | f | RESPUESTA NEGATIVA | f |
|------|--|---|---|--|---|
| 1 | ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información? | Interactuar entre personas. Forma cómo recibe el mensaje | 1 | Comunicar a través de mensaje. Cómo se envía el mensaje | 1 |
| 2 | ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. | | 0 | No | 2 |
| 3 | ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado? | Conversando con los profesores y la participación de la comunidad educativa | 1 | Conversando con los profesores. | 1 |
| 4 | ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo? | Capacidad de diálogo, credibilidad, innovador, bien informado | 1 | Capacidad de diálogo y lealtad. | 1 |
| 5 | ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado? | Participativo | 1 | Autócrata | 1 |
| 6 | Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo. | Derechos humanos, solidaridad, servicio. | 2 | | 0 |

| | | | | | |
|---|---|--|---|-----------------------------|---|
| 7 | ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos? | Disciplina, solidaridad, servicio, dignidad. | 2 | | 0 |
| 8 | En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son? | | 0 | Egoísmo, irresponsabilidad. | 2 |

Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

Los dos directivos entrevistados de la unidad educativa intercultural bilingüe “abc”, tienen diferencias en las opiniones dadas en la mayoría de las preguntas. Por estar trabajando en este establecimiento educativo, la credibilidad a algunas opiniones vertidas de ciertas preguntas es mínima.

5.2.6. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

| PROBLEMAS OBSERVADOS | | CAUSAS | EFFECTOS |
|----------------------------------|---|---|---|
| Diagnóstico institucional | Cambio constante de rector. | No existe rector titular | Mínima gestión de los encargados |
| | No se elaboran todos los instrumentos de gestión educativa. | Mínima gestión del directivo pedagógico | Trabajo individual |
| | No existe trabajo en equipo | Mínima gestión de los directivos | No se cumplen los objetivos institucionales |
| | Las tareas no están inscritas en un manual de normas, reglas y procedimientos | No existe el plan estratégico de la institución | No hay rumbo institucional. |
| | Mínima delegación en la toma de decisiones | Directivos autoritarios | Toma de malas decisiones |

| | | | |
|--|---|---|--|
| Problemas en la gestión del liderazgo y valores | Mínima coordinación por el equipo didáctico en actividades de enseñanza-aprendizaje. | Falta de conocimiento de las funciones del equipo didáctico | Bajo nivel académico de los estudiantes |
| | El departamento didáctico, no realiza la planificación, ni mantiene actualizada la metodología. | Falta de conocimientos de las funciones del departamento didáctico | Alumnos pasivos Alumnos no creativos |
| | Mínimo material de planificación educativa. | Falta de conocimiento de las funciones del directivo pedagógico | No conocer el rumbo en que se encuentra la institución |
| | A veces se promueve la vivencia de valores institucionales. | No se encuentran inscritos en un manual los valores institucionales | No se practican los valores institucionales |

Fuente. Directivos, Docentes, Estudiantes, y Padres de familia de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "ABC"

Elaborado. Victor Antonio Medina Guamán

De acuerdo a la matriz de problemáticas podemos decir que la unidad educativa intercultural bilingüe "abc", no está cumpliendo con la misión y visión para la cual fue creada dicha institución educativa. Pudiendo atribuir este problema al cambio constante de rector, es decir este establecimiento educativo no cuenta con rector titular aproximadamente 10 años.

5.3. DISCUSIONES

Las discusiones se elaboraron en base a los resultados obtenidos en la presente investigación.

- En esta institución educativa el 83,3 % de los directivos investigados manifiestan que no existe trabajo en equipo, lo cual es afirmado por el 60 % de los docentes que dicen que a veces se promueve el trabajo en equipo, corroborado por el 58 % de los estudiantes que opinan que a veces se motiva para trabajar en equipo, y reafirmado por el 66,7 % de los padres de familia declaran que a veces son motivados a trabajar en equipo. Es decir los integrantes de la comunidad educativa no conoce los objetivos que persigue la institución educativa.
- Del total de directivos investigados el 100 % manifiesta que en esta institución, las tareas no se encuentran escritas en el manual de normas reglas y procedimientos de la institución, lo cual confirma que en esta unidad educativa cada miembro de la institución realiza un trabajo individual, es decir para la comunidad educativa la misión de la institución no es clara.
- El 66,7 % de los directivos investigados consideran que a veces en la institución educativa se promueve la excelencia académica, corroborando lo antes dicho por el 67,7 % de los líderes que manifiestan que no se organiza y desarrolla las enseñanzas propias de cada materia, afirmado por el 100 % de los mismos integrantes que mencionan que los departamentos didácticos no elaboran la programación didáctica de las asignaturas, ni mantienen actualizada la metodología. Lo que se puede asegurar que el departamento didáctico tiene un desconocimiento de cuáles son sus funciones.
- El 66,7 % de los directivos que intervienen en el estudio indican que a veces se promueve el desarrollo profesional de la comunidad educativa, lo cual es confirmado por el 83,3 % de los regentes que manifiesta que no existe gestión pedagógica, y reafirmado por el 100 % de los líderes que afirman que no existe proyectos de capacitación dirigidos a directivos. Lo que se puede aseverar que falta gestión a los directivos de esta institución.

- El 66,7 % de los directivos participantes en este estudio afirman que a veces existe capacitación continua a los docentes, confirmado por el 100 % de los dirigentes que manifiestan que no existen proyectos de capacitación dirigidos a docentes. Lo que podemos afirmar que el equipo pedagógico no cumple con las funciones, donde los más perjudicados son los estudiantes.
- El 83,3 % de los directivos investigados manifiestan que a veces se promueve la vivencia de valores institucionales y personales, lo cual es afirmado por el 60 % de los docentes que opinan que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, apoyando esta tesis por el 66,7 % de los mismos profesores que manifiestan que a veces los directivos practican los valores con el ejemplo, y reafirmado por el 73,3 % de los padres de familia que manifiestan que a veces el rector y directivos practican los valores en la institución y comunidad. Lo que se puede afirmar que en ésta unidad todos conocemos los valores, pero desconocemos que los valores no se enseñan sino se practican.
- Del total de dirigentes investigados, el 66,7 % consideran que no existe delegaciones para tomar decisiones y resolver conflictos, lo cual es confirmado por el 66,7 % de los directivos que opina que nunca existe delegación de autoridad a los grupos de decisión, ratificado por el 53,3 % de los docentes que dicen que a veces se sienten comprometidos por las decisiones tomadas por el rector de la unidad educativa, y reafirmado por el 66,7 % de los estudiantes que manifiestan que a veces el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Lo que con certeza se puede decir que no existe delegación en la toma de decisiones, evidenciándose la falta de gestión de los rectores, y por ende las decisiones tomadas son de baja calidad.
- En lo que se refiere al material de planificación educativa. El 100 % de los directivos que participaron en la investigación manifiesta que no se ha realizado una reingeniería de procesos en la institución, el 66,7 % de los dirigentes opinan que no existe plan estratégico de la institución, 83,3 % de los líderes dice que si existe plan operativo anual, y el 100 % de los mismos integrantes expresa que no se han planificado proyectos de capacitación

dirigidos a directivos y docentes. Lo que se puede aseverar que no existe gestión por parte de los directivos, pudiendo asegurar esta deficiencia al cambio continuo de rector en la institución.

- El 73,3 % del total de los docentes investigados declaran que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, corroborado por el 46,7 % de los profesores que dicen que a veces los directivos mantienen liderazgo en el área académica, ratificado por el 83,3 % de los estudiantes que opinan que a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, y afirmado por el 60 % de los padres de familia que manifiestan que a veces los directivos se comportan como verdaderos líderes dentro de la institución y la comunidad. Pudiendo deducir que no existe un verdadero liderazgo en los directivos de la institución por falta de capacitación, los cuales no actúan como líderes sino como autoridades.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Luego del análisis correspondiente a la realidad de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”, podemos concluir.

6.1. CONCLUSIONES

- ❖ En la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”, la gestión educativa es débil, debido a que no se conforman todos los organismos que la ley de educación lo señala, por lo que ninguna actividad se cumple de la mejor forma.
- ❖ En esta institución educativa no existe trabajo en equipo, es decir los directivos y la comunidad educativa no miran hacia los mismos objetivos institucionales para la cual fue creada
- ❖ En este establecimiento, los directivos y los integrantes del departamento didáctico, desconocen cuáles son los documentos de gestión educativa, lo cual influye negativamente en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- ❖ Las tareas de los miembros de la institución no se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos, razón por la cual sus colaboradores realizan sus funciones de acuerdo a como ellos crean lo más conveniente para la institución.
- ❖ El centro educativo no cuenta con un documento en el que contemple, el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, es decir las labores que cumplen los directivos no son de verdaderos líderes sino de autoridades.
- ❖ En esta institución educativa no existe delegación en la toma de decisiones para resolver problemas de ninguna naturaleza, es decir los directivos practican un liderazgo autoritario, razón por la cual las decisiones que toman los dirigentes no son las más óptimas, y por ende disminuye la credibilidad en la institución.

- ❖ El equipo didáctico o junta de profesores de esta institución, no cumple a cabalidad las funciones que por ley le corresponden, donde los más perjudicados son los alumnos que estudian en esta institución.
- ❖ En este establecimiento, el equipo pedagógico no elabora todo el material de planificación educativa, existiendo únicamente el plan operativo anual y el reglamento interno de la institución, lo que influye en el rendimiento académico de los alumnos.
- ❖ El equipo didáctico no formula propuestas al claustro, referentes a la elaboración de proyectos y programas de la institución, ni mantienen actualizada la metodología.
- ❖ La junta de profesores no elabora una memoria periódica en la que: se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- ❖ Este colegio, no cuenta con un documento en el que estén inscritos los valores institucionales que los directivos y profesores deben practicar con el ejemplo, es decir no está claro la misión y visión de la institución.

6.2. RECOMENDACIONES

- ❖ Capacitar a los directivos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”, en gestión educativa, con la finalidad de que las acciones a realizar sean las óptimas, por ende alcanzar los objetivos institucionales.
- ❖ Formar equipos de trabajo por áreas, en donde todos sus integrantes aporten para seguir un mismo rumbo, y cumplir con la misión y visión para la cual fue creada la institución.
- ❖ Instruir a los colaboradores del equipo pedagógico de este establecimiento, sobre cuáles son los documentos de gestión que tienen que ser elaborados, lo cual influye positivamente en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- ❖ Elaborar un documento en el que se encuentren inscritas las tareas de los miembros de esta institución, y de esta manera se realice un trabajo eficaz y eficiente.
- ❖ Crear un manual en el que contemple, el cómo, cuándo, y quién debe realizar las labores de liderazgo, para que de esta forma los dirigentes cumplan sus trabajos como verdaderos líderes.
- ❖ Formar un equipo al cual se le delegue la toma de decisiones, con la finalidad de que los fallos tomados sean los más óptimos, por ende aumente la credibilidad en la institución.
- ❖ Asesorar y capacitar a la junta de profesores sobre las funciones que por ley le corresponden, para que los más beneficiados sean los alumnos que se forman en esta institución.
- ❖ Orientar al equipo pedagógico para que elabore todo el material de planificación educativa, con el objetivo de ir evaluando si el rumbo que estamos siguiendo es el correcto, caso contrario hacer correcciones.
- ❖ Crear incentivos de reconocimiento, para los colaboradores que mejor se han capacitado, y para aquellos que presenten los mejores proyectos que vayan en beneficio de la institución.

- ❖ Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, práctica docente y los resultados obtenidos.

- ❖ Confeccionar un documento en el que estén inscritos los valores institucionales, que la comunidad educativa debe practicar con el ejemplo, con el propósito de que estos valores predominen en las decisiones tomadas por los directivos y docentes de este establecimiento.

PROPUESTA DE MEJORA

1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Mejoramiento a la formación integral de los estudiantes de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”. Durante el año lectivo 2011 - 2012.

2. JUSTIFICACIÓN

Se decidió realizar este estudio, no con el afán de juzgar a los directivos y docentes de esta institución, sino porque considero que la capacidad de gestión en liderazgo y valores, es la base para que una institución educativa brinde un proceso de enseñanza – aprendizaje de calidad.

Las causas de una débil gestión en liderazgo y valores son: obstaculizar el trabajo creativo y en equipo, donde los más afectados son los estudiantes que se preparan en estas instituciones.

El mejoramiento de la gestión en liderazgo y valores, se justifica tomando como referencia los resultados de la investigación realizada, la cual se evidenció según información directa de: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, quienes manifiestan que en esta institución la gestión en liderazgo y valores es débil.

En este sentido, se puede asumir que los directivos y docentes de esta institución requieren de capacitación permanente, para mejorar la credibilidad en la institución, de toda la comunidad educativa.

Lo esencial en un proceso de formación de los estudiantes, es lograr que los alumnos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal (educar para la vida). Pero si existe una gestión débil en el liderazgo y valores, la educación que reciban los alumnos será de baja calidad.

La mayoría de los directivos y docentes de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”, no estamos preparados académicamente ni éticamente, para cumplir

eficientemente las actividades a nosotros encomendadas. Razón por la cual se hace necesario implementar una propuesta de mejoramiento de la gestión en liderazgo y valores, por ende mejorar la calidad académica de los alumnos.

Sólo con una alta gerencia en liderazgo y valores, puede existir compañerismo en los colaboradores de esta institución, es decir trabajo en equipo, porque el trabajo en equipo puede dar excelentes resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea el óptimo.

La justificación de la presente propuesta radica en contribuir a mejorar la gestión del “Liderazgo y valores”, en la Comunidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”, y por ende mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, de los estudiantes que se preparan en esta institución.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar la educación integral de los alumnos de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”, optimizando la capacidad de gestión de sus directivos, liderazgo de los docentes, y practicando con el ejemplo los valores institucionales. En el primer trimestre del año lectivo 2011 – 2012. óptima

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Motivar a los directivos, docentes, personal administrativo y de servicio, a capacitarse en la formación de líderes y práctica de valores institucionales, para que su trabajo sea eficiente.

Formar equipos de trabajo por áreas, donde todos sigamos un mismo rumbo con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales.

Promocionar por todos los medios que dispone la institución, los valores institucionales, para que siempre estén presentes en la mente de todos los integrantes de la comunidad educativa.

4. LOCALIZACION Y COBERTURA ESPACIAL

La Unidad Educativa intercultural Bilingüe “ABC”, se encuentra localizada en la Comunidad de Membrillo, Parroquia Tenta, Cantón Saraguro, Provincia de Loja. Aproximadamente a 76 kilómetros de la Ciudad de Loja.

En esta institución educativa, realizan sus estudios alumnos de las parroquias de Celén y Tenta.

5. POBLACION OBJETIVO

| PARTICIPANTES | NÚMERO |
|----------------------|---------------|
| DIRECTIVOS | 7 |
| DOCENTES | 14 |
| ESTUDIANTES | 200 |
| PADRES DE FAMILIA | 99 |
| TOTAL | 320 |

Fuente. Archivos de secretaría de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”

Elaborado. Víctor Antonio Medina Guamán

6. ESTRATEGIAS DE MEJORA

| OBJETIVO. Fortalecer la gestión en liderazgo y valores de los directivos y profesores de la institución, mediante el trabajo en equipo, Para ofrecer una educación de calidad. | | | | | | |
|---|--|--|---|--|------------------------------|------------------------|
| DEBILIDAD | ACTIVIDAD | ESTRATEGIA | INDICADOR | ACCIONES DE SEGUIMIENTO | FECHA DE FINALIZACIÓN | RESPONSABLE |
| Débil gestión en liderazgo y valores de los directivos y docentes de la institución | Capacitar en relaciones humanas | Motivar para la auto capacitación | Número de Certificados obtenidos | Comprobar el mejoramiento de su currículo vitae | Septiembre 2011 | Directivos |
| | | Establecer incentivos y reconocimientos para el auto capacitación. | Diplomas de reconocimiento o elaborados. | Diplomas de reconocimiento entregados | Septiembre 2011 | Gestión de directivos |
| | | Curso dictado por el docente mejor capacitado | Curso realizado | Verificar aplicación en la práctica | Septiembre 2011 | Gestión de directivos |
| | Formar equipo de trabajo con todos los integrantes. | Buscar los mejores líderes | Acta de elección | Evaluación a líderes. | Septiembre 2011 | Gestión de directivos |
| | | Trabajar por un objetivo común | Misión y visión | Verificar el grado de cumplimiento. | Septiembre 2011 | Directivos y docentes. |
| | | Hacer que haya interdependencia entre ellos | Grado de dependencia | Evidenciar la participación de los subordinados | Septiembre 2011 | Gestión de directivos |
| | | Asegurarse de cada uno de ellos sea un aporte. | Grado de participación | Comprobar la responsabilidad en participación. | Septiembre 2011 | Gestión de directivos |
| | Capacitación en liderazgo | Motivar para el auto capacitación. | Certificados obtenidos | Mejoramiento de su currículo vitae. | Septiembre 2011 | Docente |
| | | Establecer incentivos para el auto capacitación | Diplomas de reconocimiento o elaborados. | Diplomas de reconocimiento entregados | Septiembre 2011 | Gestión de directivos |
| | | Curso dictado por el profesor mejor capacitado de la institución | Curso realizado | Comprobar su aplicación en la práctica | Septiembre 2011 | Gestión de directivos |
| | | Hacer que los objetivos de la institución no interfieran con las metas personales. | Grado en que interfieren intereses personales | Verificar el cumplimiento de metas institucionales | Septiembre 2011 | Directivos y docentes |
| | | El rol del director debe cambiar de líder | Nivel de cambio en el desarrollo de | Evidenciar los procesos en las | Septiembre 2011 | Director |

| | | | | | |
|--|--|--|---|-----------------|------------------------|
| | administrativo a líder pedagógico. | las actividades. | actividades. | | |
| | Aprender a convivir. | Grado de tolerancia. | Evidenciar el respeto a los demás. | Septiembre 2011 | Directivos y docentes. |
| | Motivar para el auto capacitación. | Número de certificados obtenidos. | Mostrar su aplicación en la práctica | Septiembre 2011 | Docentes |
| | Capacitar en trabajo en equipo. | Diplomas de reconocimient o elaborados. | Mejoramiento del currículo vitae. | Septiembre 2011 | Directivos y docentes. |
| | Curso dictado por el profesor mejor capacitado de la institución. | Curso realizado | Verificar su aplicación en la práctica. | Septiembre 2011 | Gestión de directivos. |
| Fortalecer el sentido de pertenencia. | Crear incentivos para el grado de participación. | Certificados de reconocimient o elaborados | Mejoramiento del currículo vitae. | Octubre 2011 | Gestión de directivos |
| | Hacer sentir iguales a todos los integrantes. | Equipo homogéneo | Evidenciar la inclusión | Octubre 2011 | Líderes del equipo |
| | Sentir orgullo por trabajar en esta institución | Nivel de entrega a la institución | Patentizar el amor a la institución | Octubre 2011 | Gestión de directivos |
| | Comprometerse con los objetivos institucionales. | Grado de aceptación | Comprobar los objetivos cumplidos. | Octubre 2011 | Todo el equipo |
| | Implicar a todos los miembros del equipo en todas las actividades | Número de participaciones | Verificar el total de participación. | Octubre 2011 | Líderes del equipo. |
| | Aceptar con honestidad las ideas y opiniones de todos los integrantes. | Grado de participación. | Evidenciar el grado de participación de los subordinados. | Octubre 2011 | Líderes del equipo |
| | Planificar los pasos de la acción | Documento elaborado | Comprobar su ejecución. | Octubre 2011 | Líderes del equipo |
| | Mejorar la comunicación entre los miembros. | Relaciones interpersonales | Evidenciar el comportamiento . | Octubre 2011 | Líderes del equipo. |
| | Incrementar constantemente la cohesión del equipo. | Nivel de afinidad | Constar el grado de unión. | Octubre 2011 | Líderes del equipo. |
| | Encontrar la mejor solución a conflictos. | Nivel de participación | Patentizar las soluciones acertadas. | Octubre 2011 | Líderes del equipo. |
| Establecer metas | Identificar metas que se puedan | Grado de viabilidad | Evidenciar el cumplimiento. | Octubre 2011 | Directivos |

| | | | | | | |
|--|---|---|--|--|----------------|------------------------|
| | realizables. | realizar. | | | | |
| | | Conocer las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo. | Nivel de imaginación | Constatar la creatividad. | Octubre 2011 | Líderes del equipo. |
| | | Establecer metas que se transformen en desafíos personales. | Nivel de bienestar en el cumplimiento | Verificar el cumplimiento. | Octubre 2011 | Líderes del equipo |
| | Crear un clima de trabajo agradable y democrático. | Mejorar la intercomunicación entre sus miembros. | Grado de satisfacción | Comprobar las relaciones entre los miembros. | Octubre 2011 | Líderes del equipo. |
| | | Hacer que todos se expresen libremente sin ser juzgados por sus compañeros. | Grado de aceptación | Comprobar el grado de tolerancia | Octubre 2011 | Líderes del equipo |
| | | Mejorar el ambiente de toda la institución. | Nivel de satisfacción en toda la planta física | Verificar mejoras en toda la planta física. | Octubre 2011 | Gestión de directivos |
| | Capacitar en toma de decisiones | Motivar para el auto capacitación. | Certificados obtenidos | Mejoramiento del currículo | Noviembre 2011 | Gestión de directivos. |
| | | Crear incentivos y reconocimiento para el personal que se auto capacite. | Diplomas de reconocimiento o elaborados | Diplomas de reconocimiento ganados. | Noviembre 2011 | Gestión de directivos. |
| | | Curso dictado por el docente mejor capacitado de la institución. | Curso realizado | Comprobar su aplicación en la práctica | Noviembre 2011 | Gestión de directivos |
| | | Concientizar que la decisión afectará a todo el equipo. | Nivel de participación | Patentizar el porcentaje de participación | Noviembre 2011 | Líderes del equipo |
| | Elaborar el plan estratégico | Socialización de la misión y visión de la institución. | Documento elaborado. | Verificar objetivos cumplidos. | Noviembre 2011 | Directivos |
| | Proveer e inculcar los valores institucionales | Establecer los valores institucionales en el PEI | Documento elaborado | Confirmar el porcentaje de cumplimiento. | Noviembre 2011 | Directivos |

| | | | | | |
|---|--|--------------------------------------|---|----------------|------------------------|
| s | Socialización de los valores, a través de todos los medios de comunicación institucional | Conocer los valores institucionales. | Verificar la práctica de los valores. | Noviembre 2011 | Gestión de directivos |
| | Enseñar a degustar los valores institucionales. | Aceptar los valores institucionales. | Evidenciar el grado de satisfacción | Noviembre 2011 | Gestión de directivos |
| | Concientizar que los valores no se enseñan, sino se practican. | Nivel con que se practica. | Verificar el porcentaje con que se practica. | Noviembre 2011 | Directivos y docentes |
| | Practicar con el ejemplo todos los valores institucionales | Documento elaborado | Comprobar el porcentaje de valores cumplidos. | Noviembre 2011 | Directivos y docentes |
| | Crear incentivos para quién practica más valores institucionales. | Diplomas elaborados | Verificar los diplomas obtenidos | Noviembre 2011 | Gestión de directivos. |

7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

7.1. RECURSOS HUMANOS

Todos los integrantes de la Comunidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”.

7.2. RECURSOS TECNOLÓGICOS.

Equipos de computación, flash memory, video conferencias, data shop, internet, equipos de sonido. Equipos de amplificación.

7.3. RECURSOS MATERIALES

Papel, lápiz, encuestas.

7.4. RECURSOS FÍSICOS

Aulas y sala de uso múltiple de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “ABC”.

7.5. RECURSOS ECONÓMICOS

Los recursos económicos necesarios para la implementación de la siguiente propuesta, será gestionada por los directivos de la unidad educativa intercultural bilingüe “ABC”.

7.6. RECURSOS ORGANIZACIONALES.

La coordinación para la ejecución de todos los eventos estará liderada por los directivos de la institución, con la colaboración de toda la comunidad educativa.

8. PRESUPUESTO

| ACTIVIDAD | CANTIDAD | V. UNITARIO | SUBTOTAL |
|--|-----------------|--------------------|-----------------|
| Planificación de las actividades por los directivos. | 1 | 20 | 20 |
| Capacitación en relaciones humanas | 1 | 300 | 300 |
| Formar equipo de trabajo con todos los integrantes. | 1 | 20 | 20 |
| Capacitación en liderazgo | 1 | 300 | 300 |
| Fortalecer el sentido de pertenencia. | 1 | 20 | 20 |
| Establecer metas realizables. | 1 | 20 | 20 |
| Crear clima de trabajo agradable y democrático. | 1 | 20 | 20 |
| Capacitar en toma de decisiones | 1 | 300 | 300 |
| Elaboración del plan estratégico | 1 | 200 | 200 |
| Proveer e inculcar los valores institucionales. | 1 | 50 | 50 |
| Elaboración de encuestas para evaluación. | 50 | 0,2 | 10 |
| Equipo de computación | 1 | 100 | 100 |
| Aplicación de encuestas de evaluación. | 50 | 0,5 | 25 |
| Análisis de resultados | 1 | 50 | 50 |
| Impresión del informe, anillado y presentación. | 2 | 5 | 10 |
| Varios | | 50 | 50 |
| TOTAL | | | \$ 1495 |

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDADES | AÑO LECTIVO 2011 - 2012 | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|
| | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Planificación de actividades. | ■ | | | | | | | | | | | |
| Capacitación en relaciones humanas | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Formar equipo de trabajo por áreas con todos los integrantes. | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Capacitación en liderazgo | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| Fortalecer el sentido de pertenencia | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Establecer metas realizables | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Crear clima agradable y democrático | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Capacitar en toma de decisiones | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| Elaboración del plan estratégico | | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| Proveer e inculcar los valores institucionales. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Elaboración de encuestas para evaluación. | | | | | | | | ■ | | | | |
| Aplicación de encuestas. | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| Análisis de resultados. | | | | | | | | | | | | ■ |
| Conclusiones y recomendaciones. | | | | | | | | | | | | ■ |

7. BIBLIOGRAFÍA

Bengoechea, B. (1999). Diccionario de Marketing. Madrid – España. Impreso en España. Imprime: Brosmac.

Brouelli , M. (2001). Nuevos/viejos roles en la gestión educativa. Rosario Santafé - Argentina. Ediciones Homo Sapiens.

Correa de Molina. (2005). Administración estratégica y calidad integral en las Instituciones educativas. Bogotá. Tercera edición. Cooperativa editorial Magisterio.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. Capital humano de Las Organizaciones. Impreso en México. Octava edición.

Escobedo, R. (2000). Formación en valores III. Impreso en México. Segunda reimpresión. Editorial Trillas.

González, L. (1996). Ética. Editorial el Buho Ltda.

Guillén, M. (2006). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Madrid-España. Impreso en México. Última reimpresión.

Hoyos, V y otros (2004). La educación en valores en Iberoamérica. España. Organización de Estados iberoamericanos (OEI).

Lussier , R y otros (1999). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Impreso en México. Internacional Thomson, S.A.

Pérez, R y otros (2009). La toma de decisiones gerenciales. Argentina. Editor El Cid.

Publishing, M. (2007). Toma de decisiones eficaces. España. Ediciones Días de Santos

Quintina, M y otros. (2006). Organización y Dirección de Centros Educativos innovadores. Impreso en España.

Rojas, G. (2001). Psicología social y nuevo líder. Bogotá, D. C. Colombia. S. A. Reimpresión. Colección ISBN.

Sánchez, J. (2008). Valores y contra valores en la sociedad de la plusvalía. Ediciones Abya – yala.

7.1. BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

<http://www.gestiopolis.com/administración-estrategia/liderazgo-organizacional.htm>

<http://www.talaentia.com/2010/08/02/liderazgo-una-persona-nace-o-se-hace-lider/>

<http://religiosa.avmradio.org/mp3/ACTUALIDAD/NO%20TE%20SOLO/LIDER%20%y%20dirigente.pdf>

<http://prezi.com/owjdklwoqajj/diferencia-entre-director-y-lider-de-grupo/>

<http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/once-cualidades-basicas-de-liderazgo.html>

<http://www.despiertense.com.ar/page/2/>

<http://www.elpilon.com.co/inicio/los-docentes-somos-lideres-de-formacion-integral/>

<http://sepiensa.org.mx/contenidos/2005/valoreshumanos/educavalores.html>

<http://www.monografias.com/trabajos74/valores-morales-liderazgo-instituciones-educati>

8. ANEXOS

PROCEDIMIENTO PARA LA COLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE DIRECTIVOS

- ❖ Personalmente me comunique con cada directivo
- ❖ Que era un estudiante de postgrado, y que estoy realizando una investigación sobre gestión, liderazgo y valores en esta institución.
- ❖ Que personalmente le considero como uno de los directivos más importante de la institución
- ❖ Que la intención de la investigación, no es juzgar a ningún directivo, sino más bien encontrar alternativas que vayan en beneficio de la comunidad educativa a la cual representa.
- ❖ Que la encuesta es anónima
- ❖ Que la participación es voluntaria
- ❖ Que si al contestar las preguntas, encuentra algo que le moleste, o le cause algún daño, por favor cancele su participación.
- ❖ Que las encuestas están diseñadas con preguntas cerradas.
- ❖ Que si dispone de tiempo la podrían contestar en seguida, caso contrario la contesten oportunamente.
- ❖ Que antes de contestar lean comprensivamente la pregunta.
- ❖ Que la información que proporcione va a ser de muchísima importancia para realizar el presente trabajo.
- ❖ Que conteste con toda veracidad, ya que de esto depende el éxito de la investigación.
- ❖ Que si tienen alguna dificultad por favor pregunten.

- ❖ Que la encuesta consta de 16 preguntas de formato cerrado, y para contestar elija una de las respuestas predeterminadas.

- ❖ Que el tiempo para contestar es aproximadamente 40 minutos.

- ❖ Se agradece por la colaboración.

PROCEDIMIENTO PARA LA COLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE DOCENTES

- ❖ Personalmente me comunique con cada uno de los docentes
- ❖ Que era un estudiante de postgrado, y que estoy realizando una investigación sobre gestión, liderazgo y valores en esta institución.
- ❖ Que personalmente le considero como un docente muy importante de ésta institución
- ❖ Que la intención de la investigación, no es juzgar a ningún directivo ni docente de la institución, sino más bien encontrar alternativas que vayan en beneficio de la comunidad educativa de la institución a la cual representa.
- ❖ Que la encuesta es anónima
- ❖ Que la participación es voluntaria.
- ❖ Que si al contestar las preguntas, encuentre algo que le moleste, o le cause algún daño, por favor cancele su participación.
- ❖ Que las preguntas están diseñadas con preguntas cerradas.
- ❖ Que si disponen de tiempo la podrían contestar en seguida, caso contrario la contesten oportunamente.
- ❖ Que antes de contestar lean comprensivamente la pregunta.
- ❖ Que la información que proporcione va a ser de muchísima importancia para realizar el presente trabajo.
- ❖ Que conteste con toda veracidad, ya que de esto depende el éxito de la investigación.
- ❖ Que si tienen alguna dificultad por favor pregunten

- ❖ Que la encuesta consta de 21 preguntas de formato cerrado, y para poder contestar elija una de las respuestas predeterminadas.

- ❖ Que el tiempo para contestar es aproximadamente 25 minutos

- ❖ Se agradece por la colaboración.

PROCEDIMIENTO PARA LA COLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE ESTUDIANTES

- ❖ Me comunique personalmente con cada una de las directivas de los diferentes cursos.
- ❖ Un momento de ambientación para ganar confianza.
- ❖ Motivación para que continúen sus estudios.
- ❖ Que se ha escogido a los mejores estudiantes para realizar este trabajo
- ❖ Que soy un estudiante de postgrado, y que estoy realizando una investigación sobre: gestión, liderazgo y valores en ésta institución.
- ❖ Que la intención de la investigación no es juzgar a ningún directivo o docente, sino más bien encontrar alternativas que vayan en beneficio de la comunidad educativa.
- ❖ Que los más beneficiados de esta investigación, van a ser todos los estudiantes.
- ❖ Que la encuesta es anónima
- ❖ Que la participación es voluntaria.
- ❖ Que si al contestar las preguntas, encuentran algo que les moleste, o le cause algún daño, por favor cancele su participación.
- ❖ Que las encuestas están diseñadas con respuestas predeterminadas.
- ❖ Que antes de contestar lean comprensivamente la pregunta
- ❖ Que si tienen alguna dificultad por favor pregunten
- ❖ Que contesten con toda veracidad, ya que de esto depende el éxito de la investigación.

- ❖ Que la encuesta consta de 18 preguntas cerradas, y para contestar elija una entre las respuestas predeterminadas.

- ❖ Que el tiempo para contestar es aproximadamente 20 minutos

- ❖ Se agradece por la colaboración

PROCEDIMIENTO PARA LA COLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE PADRES DE FAMILIA

- ❖ Se formo el grupo de 15 padres de familia.
- ❖ Momento de ambientación para ganar confianza.
- ❖ Motivación para que continúen apoyando a sus hijos en el estudio
- ❖ Que se ha escogido a los mejores padres de familia para que colaboren en el presente trabajo.
- ❖ Que soy un estudiante de postgrado, y que estoy realizando una investigación sobre: gestión, liderazgo y valores en ésta institución.
- ❖ Que la intención de la investigación no es juzgar a ningún directivo o docente, sino más bien encontrar alternativas que vayan en beneficio de la comunidad educativa.
- ❖ Que los más beneficiados de esta investigación, van a ser sus hijos que estudian en esta institución.
- ❖ que la encuesta es anónima
- ❖ Que antes de contestar lean atentamente la pregunta
- ❖ Que si tienen alguna dificultad por favor pregunten
- ❖ Que contesten la encuesta con toda veracidad, ya que de esto depende el éxito de la investigación.
- ❖ Que la encuesta consta de 14 preguntas, y que para contestar elija una entre las respuestas predeterminadas.
- ❖ Que el tiempo para contestar es aproximadamente 20 minutos

❖ Se agradece por la colaboración

PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

- ❖ Me comuniqué con el entrevistado, y le pedí de favor me concediera un momento.
- ❖ Que personalmente he escogido a los directivos más importantes que tiene la institución, para poder realizar la investigación.
- ❖ Que soy un estudiante de postgrado y estoy realizando una investigación sobre: gestión, liderazgo y valores en la institución de su digna regencia.
- ❖ Que la intención de la presente investigación no es juzgar a nadie, sino más bien mejorar la calidad de educación en la institución.
- ❖ Que si alguna pregunta le molesta, o le cause algún daño, puede cancelar su participación.
- ❖ Que me diera una opinión sobre cómo mira la institución actualmente.
- ❖ Que si quería que la institución cambie o siga igual.
- ❖ Que si quería que mejore la institución, me ayudara contestando unas preguntas.
- ❖ Que el tiempo empleado en esta entrevista es de aproximadamente 10 minutos.
- ❖ Se formulaba las preguntas.
- ❖ Se agradeció por la colaboración
- ❖ En seguida de separarnos se sintetizaba las respuestas dadas por el directivo.

ENCUESTAS A DIRECTIVOS

Srs. GESTORES EDUCATIVOS

La presente encuesta a sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. Se digne contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación, así como para dar alternativas para que nuestra institución funcione de una mejor manera.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento educativo.

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ()

Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

2. ¿CÓMO ESTÁN ORGANIZADOS LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN SU INSTITUCIÓN?

- a. El Rector planifica trabajos en una reunión cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área..... ()
- c. Por grupos de trabajo..... ()
- d. Trabajan individualmente..... ()
- e. Otros (indique cuales).....

3. PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN, USTED TOMA EN CUENTA:

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

4. LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

- SI ()
NO ()

5. EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADO POR EL

- a. Director..... ()
- b. Rector..... ()
- c. Vicerrector..... ()
- d. Consejo directivo..... ()

6. PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS Y PROMOVER SOLUCIONES PERTINENTES Y OPORTUNAS EN EL TIEMPO USTED DELEGA LA TOMA DE DECISIONES A UN GRUPO DE COLABORADORES.

- SI ()
NO ()

7. SU ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

| | SE PROMUEVE | SIEMPRE | A VECES | NUNCA |
|----|---|---------|---------|-------|
| a. | Excelencia académica | | | |
| b. | El desarrollo profesional de los docentes | | | |
| c. | Capacitación continua de los docentes | | | |
| d. | Trabajo en equipo | | | |
| e. | Vivencia de valores institucionales y personales | | | |
| f. | Participación de 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

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

9. PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE:

| | 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?

| | SE PROMUEVE | SIEMPRE | AVECES | NUNCA |
|----|--|---------|--------|-------|
| a. | De dirección: director (a). Consejo escolar. Consejo académico, etc. | | | |
| b. | De gestión: secretario, subdirector, comisión económica, etc. | | | |
| c. | De coordinación: jefe de estudios, coordinador, etc. | | | |
| d. | Técnica: Departamentos, equipo docente, etc. | | | |
| e. | Otros: ¿Cuáles? | | | |

11. EL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES DE SU INSTITUCIÓN ES EL ENCARGADO DE:

| | 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 | | | |

12. PARA QUE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN SE CAPACITE

| | SE PROMUEVE | SIEMPRE | A VECES | NUNCA |
|----|--|---------|---------|-------|
| a. | Apoyando moralmente | | | |
| b. | Dando preferencia en horarios de clase | | | |
| c. | Facilitando las nuevas tecnologías de la institución | | | |
| d. | Concediendo licencia cuando la necesiten | | | |

13. LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS DE SU INSTITUCIÓN, SON LOS ENCARGADOS DE:

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.

SI ()

NO ()

- b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.

SI ()

NO ()

- c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

SI ()

NO ()

- d. Mantener actualizada la metodología.

SI ()

NO ()

- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

SI ()

NO ()

- f. Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje

SI ()

NO ()

- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos

SI ()

NO ()

- h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.

SI ()

NO ()

- i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

SI ()

NO ()

- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

SI ()

NO ()

14. LA GESTION PEDAGÓGICA EN EL CENTRO EDUCATIVO, FOMENTA LA PRODUCCION DE DIAGNOSTICO Y DE SOLUCIONES PROPIAS Y ADECUADAS A LA DIVERSIDAD Y POTENCIALIDADES DE LA COMUNIDAD Y DEL ENTORNO GEOGRÁFICO.

SI ()

NO ()

15. EN LA INSTITUCION EDUCATIVA QUE USTED DIRIGE SE HA REALIZADO:

- a. Una reingeniería de procesos

SI ()

NO ()

- b. Plan estratégico.

SI ()

NO ()

- c. Plan operativo anual

SI ()

NO ()

- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. PROFESOR

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

Le pido que **LEA ATENTAMENTE** cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda. **SEGÚN LA REALIDAD DE LA INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA.**

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. AVECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

a. NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

.....

b. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

c. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

2. CUESTIONARIO

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

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| 8 | Resistencia en el Rector o compañeros, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. | | | |
| 9 | Me siento poco integrado en la unidad y entre los compañeros. | | | |
| 10 | Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector de la institución. | | | |
| 11 | Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. | | | |
| 12 | Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector de la unidad educativa. | | | |
| 13 | Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. | | | |
| 14 | Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera. | | | |
| 15 | Las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural, son con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. | | | |
| 16 | Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. | | | |
| 17 | El rector de la unidad educativa, mantiene excelentes relaciones con las dos etnias (indígena-mestizo) | | | |
| 18 | Los directivos de la unidad educativa, toman en cuenta las opiniones hechas por los docentes. | | | |
| 19 | Si el rector de la unidad educativa, convoca a los docentes de la misma, asisten todos los profesores. | | | |
| 20 | La autoridad de la institución, realiza actividades para que exista mayor integración, entre los docentes de las dos etnias (indígena-mestizo) | | | |
| 21 | Los valores son vividos por las autoridades de la unidad educativa, es decir lo practican con el ejemplo. | | | |

ENCUESTA A ESTUDIANTES

ESTUDIANTE

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

Le pido que LEA ATENTAMENTE cada una de las situaciones. Cada declaración tiene tres posibilidades de respuestas.

1. SIEMPRE

2. A VECES

3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1.1. NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

.....

1.2. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia

Cantón

Sector: Urbano () Rural ()

1.3. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

Fiscal..... ()

Fisco misional..... ()

Municipal..... ()

Particular laico..... ()

Particular religioso..... ()

2. CUESTIONARIO

| Nro | DECLARACIONES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA |
|------------|--|----------------|----------------|--------------|
| 1 | El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. | | | |
| 2 | Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes. | | | |
| 3 | El liderazgo conductual a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. | | | |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| 4 | Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases. | | | |
| 5 | En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. | | | |
| 6 | Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario. | | | |
| 7 | El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. | | | |
| 8 | Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. | | | |
| 9 | Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. | | | |
| 10 | En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión | | | |
| 11 | El profesor es quién decide lo que se va hacer en la clase. | | | |
| 12 | Se motiva para trabajar en equipo, con instrucciones claras y participación del docente. | | | |
| 13 | Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. | | | |
| 14 | La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. | | | |
| 15 | Las relaciones entre alumnos y profesores de las dos etnias (mestiza-indígena) son excelentes. | | | |
| 16 | Está de acuerdo que en esta institución educativa, puedan educarse las dos etnias | | | |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| | (mestiza-indígena) | | | |
| 17 | Los educadores de esta institución deberían ser sólo indígenas. | | | |
| 18 | Los educadores de esta institución educativa deberían ser indígenas y mestizos. | | | |

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. PADRE DE FAMILIA

Le pido que **LEA ATENTAMENTE** cada una de las declaraciones. A continuación responda. **SEGÚN LA REALIDAD DE LA UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE "ABC"**

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 1. SIEMPRE**
- 2. AVECES**
- 3. NUNCA**

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

a. NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

.....

b. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia

Cantón

Sector: Urbano () Rural ()

c. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

| No | DECLARACIONES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA |
|----|---|---------|---------|-------|
| 1 | El rector de la institución, tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia | | | |
| 2 | Cuando asiste a la institución por algún problema de | | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| | su hijo, el rector le ayuda a solucionarlo. | | | |
| 3 | Cuando llegan a la institución son bien recibidos por los directivos | | | |
| 4 | Son invitados formalmente a las actividades programadas por la institución. | | | |
| 5 | Cuando asisten a las actividades que realiza la institución, son atendidos conforme usted se merece. | | | |
| 6 | El rector y directivos, practican los valores en la institución y comunidad. | | | |
| 7 | Los directivos se comportan como verdaderos líderes, dentro de la institución y comunidad. | | | |
| 8 | Su hijo es respetado conforme se merece, por los directivos y docentes de la institución. | | | |
| 9 | Son atendidos inmediatamente por los directivos y docentes de la institución | | | |
| 10 | Cuando el rector los convoca, asisten todos los padres de familia. | | | |
| 11 | Cuando asisten a las convocatorias realizadas por los directivos, son recibidos con frases de bienvenida y motivación. | | | |
| 12 | Para realizar algún trabajo en la institución, son motivados por el rector para realizarlo en equipo. | | | |
| 13 | Cuando asiste a la institución, percibe un ambiente de buenas relaciones entre: directivos, docentes y estudiantes. | | | |

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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