



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

Tesis de grado

**“Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Julio Isaac  
Espinosa Ochoa, durante el período lectivo 2011-2012”**

Autora:

Vera, Martha Ireni

Directora:

Herrera Sarmiento, Iris Grey Esperanza, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2013**

## Certificación

Magíster.

Grey Esperanza Herrera Sarmiento.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Julio Isaac Espinosa Ochoa, durante el período lectivo 2011-2012”** realizado por el profesional en formación: Vera Martha Ireni; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Quito, Enero de 2013

f) .....

### **Cesión de derechos**

“Yo Vera Martha Ireni declaro ser autor (a) de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f .....

Autora: Vera Martha Ireni

Cédula: 0702447046

## DEDICATORIA

A mi familia.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor y comprensión en todo momento.

A mi maestra.

Mgs. Esperanza Herrera por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional, por apoyarme en todo momento.

Finalmente a todas aquellas personas que, son parte importante de mi vida y que de alguna u otra manera, han contribuido a la feliz culminación de este trabajo.

Martha Ireni Vera

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja, en su modalidad abierta por su apoyo y orientación constante.

A las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Julio Espinosa Ochoa por su apertura y colaboración durante la investigación.

Martha Ireni Vera

<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>		<b>Pág.</b>
CERTIFICACIÓN		II
CESIÓN DE DERECHOS		III
DEDICATORIA		IV
AGRADECIMIENTO		V
ÍNDICE DE CONTENIDOS		VI
RESUMEN		X
1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	MARCO TEÓRICO	6
2.1.	La gestión educativa	6
2.1.1.	Concepto	8
2.1.2.	Importancia de la gestión educativa	12
2.1.3.	Tipos de gestión	13
2.2.	Liderazgo educacional	26
2.2.1.	Concepto	29
2.2.2.	Tipos de liderazgo	31
2.2.3.	Características del liderazgo	34
2.3.	Diferencias entre directivo y líder	38
2.4.	Los valores y la educación	41
2.5.	Modelos de educación en valores	46
3.	METODOLOGÍA	59
3.1.	Participantes	59
3.2.	Materiales e instrumentos	63
3.3.	Método y procedimiento	66
4.	RESULTADOS	69
4.1.	Diagnóstico	69
4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	69
4.1.1.1.	El manual de organización	70
4.1.1.2.	El código de ética	71

4.1.1.3.	El plan estratégico	73
4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA)	75
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI)	76
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones	77
4.1.2.	La estructura organizativa de la unidad educativa	78
4.1.2.1.	Misión y visión	78
4.1.2.2.	El organigrama	78
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	79
4.1.2.4.	Clima escolar y convivencia con valores	84
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	85
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	86
4.1.2.7.	Dimensión administrativa financiera y valores	87
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	87
4.1.3.	Análisis FODA	88
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	88
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas	89
4.1.3.3.	Matriz FODA	90
4.2.	Resultados de encuestas y entrevistas	92
4.2.1.	De los directivos	92
4.2.2.	De los profesores	105
4.2.3.	De los estudiantes	108
4.2.4.	De los padres de familia	111
4.2.5.	Entrevista a directivos	114
4.2.6.	Matriz de problemáticas	115
5.	DISCUSIÓN	117
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
6.1.	Conclusiones	125
6.2.	Recomendaciones	126
7.	PROPUESTA	128
7.1.	Título de la propuesta	128
7.2.	Justificación	129
7.3.	Objetivos de la propuesta	130
7.4.	Actividades	131

7.5.	Localización	132
7.6.	Población objetivo	132
7.7.	Sostenibilidad de la propuesta	133
7.8.	Presupuesto	134
7.9.	Cronograma de actividades	134
8.	BIBLIOGRAFÍA	136
9.	APÉNDICES	140

### ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
<b>Cuadro N°1</b>	Características del liderazgo	37
<b>Cuadro N°2</b>	Diferencias entre directivo y líder	39
<b>Tabla N° 1</b>	Docentes por edad	60
<b>Tabla N° 2</b>	Docentes por sexo	61
<b>Tabla N° 3</b>	Docentes por título académico	61
<b>Tabla N° 4</b>	Estudiantes por sexo	62
<b>Tabla N° 5</b>	Estudiantes por especialidad	62
<b>Matriz N°1</b>	Matriz FODA	90
<b>Tabla N°6</b>	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.	92
<b>Tabla N°7</b>	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.	93
<b>Tabla N°8</b>	Las tareas de los miembros de la institución se encuentran en un manual de normas.	94
<b>Tabla N°9</b>	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por.	94
<b>Tabla N°10</b>	Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos	95
<b>Tabla N°11</b>	La administración y liderazgo del centro educativo promueve.	95
<b>Tabla N°12</b>	Habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución.	97
<b>Tabla N°13</b>	Promoción para mejorar el desempeño de la institución escolar.	98
<b>Tabla N°14</b>	Organismos que integran la institución	99
<b>Tabla N°15</b>	Actividades del equipo educativo o equipo didáctico, junta de profesores	101
<b>Tabla N°16</b>	Los departamentos didácticos y sus acciones	102



<b>Tabla N°17</b>	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones orden acciones	104
<b>Tabla N°18</b>	Material de planificación educativa	104
<b>Tabla N°19</b>	Resultados de la encuesta a docentes	105
<b>Tabla N°20</b>	Resultado de la encuesta a estudiantes	109
<b>Tabla N°21</b>	Resultados de la encuesta a padres de familia	112
<b>Matriz N°2</b>	Resultados de la entrevista a directivos	114
<b>Matriz N°3</b>	Matriz de problemas	116
<b>Matriz N° 4</b>	Matriz de Actividades	131

## RESUMEN

La investigación realizada sobre el tema “Gestión, liderazgo y valores en el colegio fiscal mixto Julio Espinosa, del cantón Puyango, provincia de Loja”, busca conocer el nivel de gestión, liderazgo y valores que permiten contribuir con el mejoramiento de la calidad de educación que se imparte en dicho centro educativo.

Constatar la realidad que experimenta el colegio fiscal mixto Julio Espinosa en lo referente a gestión, liderazgo y valores como ejes transversales de la administración educativa nos ayuda a valorar la fortaleza del liderazgo al momento de tomar decisiones en momentos de incertidumbre y riesgo, lo que implica utilizar técnicas para reducir las dificultades y solucionar problemas.

La muestra investigada incluye a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del mencionado centro educativo. Los métodos utilizados en este trabajo son: analítico sintético, inductivo, deductivo, estadístico y hermenéutico; en cuanto a las técnicas e instrumentos usados están: encuestas, entrevistas y observaciones directas.

Esperando que el presente trabajo investigativo sirva de apoyo y consulta para las/os compañeras/os docentes, invito realizar una lectura comprensiva y reflexiva del presente trabajo investigativo.

## 1. INTRODUCCIÓN

La educación hoy se ha visto afectada por un conjunto de variables, tanto internas como externas, que exigen de cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente, lleva a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos por mejorar y alcanzar el objetivo de la calidad total de la educación.

La educación ha sufrido cambios y transformaciones, fruto de los procesos de reformas y cambios habidos, como réplica de las orientaciones impuestas por el modelo de desarrollo económico, social y político vividos en las últimas décadas. Desde un punto de vista institucional se puede apreciar que la gerencia educativa está en manos de personas no cualificadas, ni preparadas profesionalmente para administrar centros educativos.

Con base a los datos recolectados en el centro educativo donde se hizo la presente investigación, de manera especial con relación al tema de gestión, liderazgo y valores, se puede observar que el liderazgo ejercido por los directivos es bajo y de poca acción en lo que se refiere a la promoción del desarrollo y a la capacitación profesional de los docentes. Pocas veces se valora las habilidades innatas del líder educativo, y en las decisiones que toman los directivos hace falta que predominen dichos valores.

En el centro educativo “Julio Espinosa” no se han realizado investigaciones sobre el tema de gestión, liderazgo y valores, aspectos muy importantes que deben ser considerados para el mejoramiento de la calidad educativa y de la eficacia en las funciones y tareas del personal docente. Por tal motivo, la realización de este trabajo es un aporte valioso para cualquier institución educativa.

El presente trabajo investigativo tuvo lugar en el centro educativo “Julio Espinosa”, del cantón Puyango, perteneciente a la provincia de Loja, gracias a la apertura del rector de dicho establecimiento, y la colaboración de docentes, estudiantes y padres de familia.

El estudio realizado constituye un valioso aporte teórico-referencial sobre la labor de los directivos como líderes, y de la influencia de los valores en el desempeño administrativo, académico y técnico. Constituye, pues, una plataforma para próximas investigaciones en las que se puede analizar las deficiencias y anomalías que se pueden dar durante el proceso educativo.

Con una buena planificación se espera evitar uno de los males presente en las organizaciones educativas, a saber, la improvisación. Es decir, se puede hacer frente a la situación emergente, en la medida en que se haya previsto respuestas a los problemas. Desde esta perspectiva, si no se prevén posibles respuestas a situaciones anómalas que puedan presentarse en el accionar de la institución educativa, estamos hipotecando el alcance de las metas y objetivos propuestos.

Para la UTPL es importante la investigación del tema, porque así contribuye al fortalecimiento de las instituciones educativas, tanto públicas como privadas, a la vez que brinda acompañamiento y motivación en la formación de profesionales en la educación, que procuren un verdadero desarrollo de la sociedad.

Para el centro educativo, esta investigación es útil, porque permite detectar las deficiencias en el desarrollo de la gestión, el liderazgo y los valores, los mismos que se pretende combatir con la implementación de medidas correctivas urgentes.

Para los docentes, porque les permite identificar los aspectos del proceso de enseñanza en cuanto ejercicio de liderazgo y la implementación de los valores. Para los estudiantes es importante porque tienen la oportunidad de conocer sobre lo que es la gestión, el liderazgo y los valores que promueve el centro educativo como eje transversal en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Durante el desarrollo de la presente investigación, el apoyo y acompañamiento de la directora de tesis, junto a la apertura de los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia del centro educativo que facilitaron el acceso a la información requerida para este trabajo, fue de vital importancia.

Dos motivaciones que animaron la presente investigación son:

- Alcanzar una profesionalización continua y constante, que nos permita estar preparados para desempeñar nuestra misión en cualquier campo de la educación, analizando la capacidad de gestión y liderazgo, integrado a los valores personales e institucionales que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo “Julio Espinosa”.
- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y de planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo, que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

El logro de estos dos objetivos fue posible gracias a la aplicación de instrumentos de investigación que permitieron recoger los datos, procesarlos, analizarlos y emitir criterios y opiniones que ayudaron a definir lo que entendemos por gestión, liderazgo y valores en una institución escolar.

Por otro lado, esta investigación se centró también en el análisis de los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de calidad en valores. Ello nos llevó a adoptar una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información, lo que significó, entre otras cosas:

- Determinar los roles y el liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos dentro de las instituciones educativas.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último entendido como eje transversal de la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

La consecución del primero de estos objetivos se dio a través de la consulta bibliográfica de textos, revistas educativas, folletos, artículos en la WEB, etc., que nos permitieron seleccionar la mejor información sobre los temas antes mencionados.

El segundo objetivo se logró concretar por medio de la interacción entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, con quienes se habló sobre la actualización, capacitación y profesionalización permanente, tanto de los directivos como de los docentes, en la práctica de los valores.

Para lograr el tercer objetivo fue necesario conocer las funciones y tareas a cargo de los directivos y jefes departamentales de la institución educativa, quienes son

los encargados de la elaboración de instrumentos como el PEI, POA y el RI que toda institución educativa está en obligación de elaborar y aprobar formalmente.

La consecución de todos estos objetivos fue posible gracias a la aplicación del análisis llamado FODA, el que fue realizado en la institución, con lo que se pudo evidenciar el nivel de gestión de liderazgo y de valores dentro del centro educativo. Este análisis, por ejemplo, nos hizo tomar en serio la necesidad de fortalecer el liderazgo haciendo un compromiso, tanto de directivos como de docentes, que permita hacer las mejores decisiones en situaciones difíciles, con el fin de reducir los riesgos para la comunidad educativa.

Por lo expuesto en párrafos anteriores, el presente trabajo invita a las y los docentes a realizar una revisión de su tarea educativa. En esta investigación se puede encontrar información valiosa que sirva de guía y orientación, tanto para el trabajo escolar, como para la información personal.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La gestión educativa

Para conocer un poco más sobre el ámbito teórico de la gestión educativa es importante describir diferentes puntos de vista, algunos de ellos teóricos, que presentan su enfoque como manejo de recursos, tanto humanos como financieros. Desde estas representaciones se presenta como políticas educativas que decide el Ministerio de Educación.

Diversos autores (Chiroque & Sánchez, 1997) distinguen dos miradas en la gestión educativa. Una llevada adelante desde el Ministerio de Educación y otra guiada desde la escuela que mira el futuro de la educación, dando diferentes posiciones sobre la marcha del sistema educativo. (p. 52)

Los mismos autores presentan un cuadro amplio de los enfoques considerados para la gestión educativa. Desde su particular punto de vista ellos señalan que *“hay también quienes identifican gestión con administración, hasta considerarlas sinónimos. Y también hay quienes salen al paso de este enfoque precisando que la administración está en la línea de operación de sistemas ya establecidos, mientras que la gestión se encuentra en la creación hacia el futuro”* (p. 17).

Los autores citados sostienen que *“la gestión educativa es la acción sistemática de conducción de un centro educativo”*. De esto se puede deducir que:

- a. La gestión educativa presentada por los autores hace mención a una cuestión metódica en la conducción de un establecimiento educativo, la misma que sigue pasos de manera secuencial para llevar a cabo una actividad.



- b. Desde otro punto de vista, la gestión educativa es considerada como creación de las condiciones para que el futuro educativo que queremos lograr se concrete (Cf. p. 53).

Esto, según (Sánchez, 1997) significa que se debe tener un proyecto que se quiere alcanzar, que se seleccione a las personas que se consideran capaces para realizarlo: directivos, docentes y administrativos, que se programen y ejecuten acciones para poder concretar y solucionar los problemas que lo obstaculizan. (p. 17)

Que se modifiquen organizaciones inadecuadas y se cambien normas, procesos, procedimientos y disposiciones obsoletas que se identifican así al ser supervisados y comparados con la realidad y el proyecto que se quiere construir. Finalmente, se deben generar recursos y saber administrarlos, para contar con las personas requeridas para realizar las acciones que hagan falta (Cf. Sánchez).

Este mismo autor presenta un cuadro amplio de enfoques considerados para la gestión educativa. Desde su punto de vista señala: *“Hay quienes identifican gestión con administración, hasta considerarlas sinónimos. Y también, quienes salen al paso de este enfoque precisando que la administración está en la línea de operación de sistemas ya establecidos, mientras que la gestión se encuentra en la creación hacia el futuro”* (ibíd.).

Lo expuesto por los autores antes mencionados sobre gestión educativa se enfoca a dos aspectos que se refieren tanto al manejo de recursos humanos como de recursos financieros. Además presentan dos formas de ver la gestión, una, la que presenta el Ministerio de Educación y otra, la comunidad local que observa el futuro de la educación.

Además, la gestión educativa es la acción sistemática de conducir un centro educativo, siguiendo pasos secuenciales y creando condiciones para el futuro educativo que deseamos lograr. Para Sánchez, la gestión educativa significa tener un proyecto que se desea lograr, seleccionando personal capacitado, en especial para cargos directivos, docentes y administrativos.

Como podemos apreciar, ambos autores concuerdan en la creación de condiciones para el futuro de un centro educativo, el mismo que debe estar sistemáticamente conducido por un director que debe tener a su lado personas capaces de emprender proyectos que se puedan lograr.

La gestión educativa, vista desde la perspectiva de los autores antes mencionados, se presenta como una acción sistemática para conducir un centro educativo, a la vez que se la puede considerar como la creación de condiciones para llevar adelante el quehacer educativo.

En este acometido se debe tener en cuenta la selección cuidadosa del personal profesional, debidamente capacitado para cumplir una función directiva, docente y administrativa, que participan en la ejecución de las acciones por concretar y solucionen los obstáculos que impidan la consecución y logro de las metas y objetivos educativos.

### **2.1.1. Concepto**

Desde el punto de vista de (Palladino, 1998) la gestión educativa es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo. La gestión es la acción principal de la administración, es el eslabón entre la planificación y los objetivos que se pretenden conseguir. (p. 35)

Su función radica en proveer y activar la consecución de un mandato o cargo. La gestión comporta, entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas, de planificación, de programación, de orientación y de evaluación (ibíd.).

La concepción de la gestión educativa, para (Murillo, 1996) es *“la conducción de la comunidad educativa hacia el logro de sus finalidades, es decir esencialmente el proyecto educativo que articula y orienta a la gestión”*. Por lo tanto, gestión y proyecto son indisolubles. De acuerdo con este autor, tenemos una relación entre gestión y proyectos (p. 20).

Desde esta perspectiva, la gestión educativa permite hacer realidad el proyecto, el mismo que permite la recuperación de las intenciones del conglomerado humano. Aquí se plasman los fines, objetivos y perfiles educativos que expresan aprendizajes orientados a cubrir las necesidades de la sociedad (ibíd.).

Respecto a la gestión educativa, (Namo de Mello, 1994) examina una característica de la gestión centralista para dar su opinión: *“En los últimos años ha crecido el convencimiento de que es necesario una reforma del Estado para afrontar los problemas pendientes y los nuevos desafíos en el campo educativo, lo que pasa por una descentralización y mejoramiento sustancial de la gestión de la administración del Estado. Los sistemas educativos de la región se han caracterizado por ser una gestión muy centralista, se podría decir que es más fuerte que otros sectores de la sociedad. Los currículos, los nombramientos de directivos y docentes de las escuelas, los equipamientos, se han decidido generalmente desde el ministerio de educación”*. (p. 3)

García Garduño (2004) afirma que *“administración educativa y gestión educativa son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta”*. (p. 22) En las

últimas décadas, muchos autores criticaron la falta de reformas del Estado para enfrentar los problemas en el campo de la educación. Namo de Mello plantea el tema de la descentralización y perfección del funcionamiento del Estado, que ha venido siendo el administrador directo al nombrar a los directivos y docentes. Así mismo, el equipamiento y el currículo son decididos desde el Ministerio de Educación (ibíd.).

Cada uno de los autores estudiados presenta sus puntos de vista sobre el concepto de gestión educativa. En ese sentido, cada uno define de diferente manera el tema; por ejemplo, para Palladino es un conjunto de acciones encaminadas al logro de objetivos, tanto a corto, como mediano y largo plazo, a nivel administrativo, gerencial, de políticas de personal, de economía, de planificación, de programación, orientación y evaluación.

En cambio, para Murillo la gestión educativa es conducir a la comunidad educativa a lograr sus fines. Este autor presenta una relación entre gestión y proyectos, considerando que la gestión permite hacer realidad un proyecto donde constan fines, objetivos, perfiles educativos de aprendizaje, orientados a cubrir las necesidades de la sociedad.

Para los autores Namo de Melo y García, la administración y la gestión son sinónimos, y se pueden utilizar indistintamente. Ambos hablan de una gestión centralista en el campo educativo, acción llevada a cabo desde el gobierno; coinciden que el nombramiento de docentes y directivos, el currículo y el equipamiento para los centros educativos, lo realiza el Ministerio de Educación.

Así, pues, habría que ver cómo está planteada la descentralización desde el Estado, y no deslindarse de la responsabilidad frente a la educación, sino asignar un presupuesto propio, destinado a la educación, respetando los criterios

expuestos por los actores sociales, dándoles cabida para que creen su propio currículo.

La gestión en las instituciones educativas, tanto desde la posición de un director como la de un docente, no pueden limitarse a garantizar sólo el cumplimiento de los planes, programas de estudio e indicaciones recibidas de sus órganos superiores, sino que deben proyectar y llevar al desarrollo integral de la institución, para cumplir de manera eficiente su función social, tomando como base la cultura nacional.

Constituye una necesidad para nuestras instituciones educativas el papel de la gestión o dirección, lo que se revela cada día más como una necesidad para enfrentar los problemas de nuestra época y alcanzar los objetivos y metas de la educación, propiciando altos niveles de eficiencia y calidad, mediante la excelencia académica, todo lo cual condiciona su importancia.

Analizando el concepto de gestión educativa, algunos autores la consideran como un conjunto de actos integrados para alcanzar los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, mientras que para otros es la conducción de la comunidad educativa hacia el logro de sus fines educativos

También hay autores que manifiestan que los términos gestión y administración educativa son sinónimos. Respecto a esta afirmación, no comparto este criterio, ya que administración y gestión no sólo son términos diferentes, sino que administrar y gestionar son actividades totalmente diferentes.

Los administradores conducen lo que existe en las empresas, mientras que la gestión implica realizar una organización sistemática de todos los recursos que

dispone la institución y de lo que le hace falta con el fin de implementar medidas y recursos para suplir las falencias. Gestionar un centro educativo lleva implícito una serie de aspectos como la planificación, organización, dirección, coordinación y control que exige una tarea específica.

Por tal motivo las y los directores de una institución educativa tienen que estar preparados para actuar en esos ámbitos. Esto requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

### **2.1.2. Importancia de la gestión educativa**

Para (Palladino, 1998) considera importante en la gestión educativa el trabajo de los actores que son encargados de llevar adelante la institución educativa. Por ejemplo, el director de un centro educativo es administrador de la educación de sus estudiantes y es responsable de establecer contactos con los docentes bajo su mando, para coordinar con ellos la atención de las necesidades de la escuela, necesidades que pueden ser pedagógicas y/o materiales. (p. 37)

De lo dicho por Palladino es importante resaltar la administración de las instituciones educativas desde el Ministerio de Educación y desde el mismo centro educativo, para emprender actividades educativas centradas en objetivos a mediano y largo plazo.

Para tener éxito en los objetivos planificados es importante que el encargado de la administración esté acompañado de los mejores recursos humanos que brinden apoyo en todo momento en la mejora educacional. También es indispensable que se provea de recursos financieros para cubrir diferentes rubros que genera la prestación de servicios educativos.

La importancia de la gestión educativa radica en el trabajo que realizan los encargados de llevar adelante las instituciones educativas. Son los directores de estos centros quienes deben desempeñarse como administradores y gestores de los mismos; en sus manos está la responsabilidad de llevar adelante la educación de los estudiantes, la de establecer contactos con los docentes que están bajo su mando y la de coordinar con la comunidad para conocer las necesidades del centro educativo y así planificar previstos para solventar los inconvenientes.

Una gestión educativa de calidad se preocupa del entorno en que conviven los docentes y estudiantes. Impulsar procesos de gestión que aseguren contenidos y dirección a la institución, en la cual la comunidad educativa sea la beneficiaria y copartícipe de las acciones; es una tarea que no resulta fácil. Una correcta gestión educativa debe garantizar la mejora de servicios administrativos a docente, estudiantes, padres de familia y comunidad en general.

### **2.1.3 Tipos de gestión**

Según la teoría de Sander (1990), hay una clasificación muy clara de los tipos de gestión, vistas desde dos corrientes teóricas funcionalista e interaccionista. La gestión centrada en la *corriente funcionalista* comprende tres perspectivas: la burocrática, la idiosincrática y la integradora. (p. 18)

- La administración *burocrática* considera a la escuela como un sistema cerrado de funciones o papeles a los cuales corresponde derechos y deberes institucionales.
- La administración *idiosincrática* es aquella donde el comportamiento organizacional enfatiza la subjetividad y las relaciones humanas para la satisfacción y actualización personal de los participantes.

- Finalmente, la administración *integradora* propone que la acción integrada del grupo de trabajo facilite la mediación entre las expectativas burocráticas y las motivaciones personales.

Por su parte, (Sander, 1990) sostiene que la *corriente interaccionista* concentra tres tipos de administración:

- La administración *estructuralista* concibe a la organización como una totalidad estructural con distintas dimensiones o prácticas que reflejan una realidad caracterizada por un sinnúmero de contradicciones.
- La administración *interpretativa* propone la conciencia individual, el significado subjetivo y la acción humana, enfatizando la intencionalidad y libertad en la educación en una sociedad que se opone al determinismo económico.
- La administración *dialógica* promueve la mediación concreta y sustantiva entre el sistema y la sociedad.

Otros tipos de gestión educativa son presentados por diferentes autores como los que se mencionan a continuación:

**a. Tipo de gestión directivo.-** El tipo de gestión directivo (Álvarez, 1993 & Santos, 2002) manifiesta un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo, lo que implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es la capacidad de generar nuevas políticas institucionales que involucran a toda la comunidad escolar, con el fin de aportar al proyecto educacional que está en manos de docentes y directivos. (p. 46)

Incluye la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas. Se refiere a cómo debe orientarse el establecimiento



educativo, es decir se encarga de la dirección estratégica, de la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar y de la relación con el entorno. (ibíd.).

Pozner (2000), respecto del concepto de gestión escolar, plantea que ésta puede ser entendida como *“el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”* (p. 8).

Aparte de la ejecución de reglamentaciones, la gestión escolar debe preocuparse, además, de la calidad y cantidad de aprendizajes que se produzcan en la institución educativa.

Los dos autores citados expresan que el tipo de Gestión Directivo puede ser entendido como la capacidad de dirigir una organización educativa teniendo como principal objetivo la generación de aprendizajes, e involucrando a las diversas dimensiones que allí se dan cita.

Álvarez y Santos lo consideran como un proceso, pero para Pozner es un conjunto de decisiones ejecutadas por un equipo directivo, encaminadas a conseguir las metas y objetivos planificados por los centros educativos.

**b. Gestión pedagógica y académica.-** Según Palacios (1997), para abordar la gestión pedagógica es necesario entender lo que es la gestión educativa, entendida como *“la capacidad de análisis de la realidad, toma de decisiones y formulación de planes y proyectos educativos de corto y mediano plazo”*. (p. 121)

Para (Gimeno, 1992), la gestión pedagógica cobra vida en el aula a través de la escuela, los docentes y los administrativos. Los actores mencionados deben tener

en cuenta la responsabilidad de su propio plan de trabajo y de la gestión de su plantel desde la organización del año escolar, la jornada de trabajo, el ordenamiento del contenido, la selección de los materiales didácticos y las formas de integración del currículum. (p. 107)

De acuerdo con (Álvarez, 1993), la esencia del trabajo de un establecimiento educativo está en el área de procesos de diseño curricular, de prácticas pedagógicas institucionales, de gestión de clases y de seguimiento académico. Así enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. (p. 48).

Los autores mencionados destacan que se debe tener en cuenta la responsabilidad del plan de trabajo y de la gestión del plantel desde la organización del año escolar, la jornada de trabajo, el ordenamiento del contenido, la selección de los materiales didácticos y las formas de integración del currículum.

La gestión educativa es la encargada de agilizar, controlar y responder a los problemas que se presentan a diario en el aula y fuera de ella, con la participación de los diferentes actores involucrados en el proceso educativo: padres de familia, líderes comunitarios, docentes, niños, autoridades educativas, ONGs, etc.

Por lo tanto, la gestión educativa no sólo abarca el ámbito administrativo, sino también la dimensión pedagógica, puesto que a la hora de implementar una propuesta educativa, con miras a lograr el mejoramiento de la calidad, se conjugan los aspectos pedagógicos y administrativos.

En el ámbito de la gestión pedagógica vale destacar los siguientes aspectos: la formación docente, la capacitación docente y el currículum. Veamos:

- **La formación docente:** se encuentra regida por los principios fundamentales del Sistema educativo ecuatoriano. Dichos principios están explicitados en tres documentos básicos: la Constitución política del Estado, la Ley de educación y la Ley de carrera docente y escalafón del magisterio nacional.

Para (Torres,1996), el ideal docente no es el de maestro-instructor o maestro-enciclopedia del pasado, sino el docente que percibe su rol como provocador y facilitador del aprendizaje, que asume su misión, no en términos de enseñar sino más bien de lograr que sus alumnos aprendan. (p. 55)

Otra consideración fundamental dentro de la formación docente que presenta Torres (1996), es *“que no es posible mejorar la calidad de la educación sin mejorar prioritaria y sustancialmente la calidad profesional de quienes enseñan”*. (p.20)

En el contexto educativo, (Torres, 1996) dice: que es necesario contar con personal profesional debidamente formado, a fin de satisfacer las múltiples y complejas demandas que plantea la tarea docente, que es la comprensión amplia de los problemas y el desarrollo de competencias teórico-práctico para identificarlos y resolverlos. (Cf. p. 70)

Por lo expuesto, se puede deducir que el profesional docente debe estar en capacidad no sólo de interpretar y aplicar un currículum, sino de recrearlo y construirlo; estar preparado para identificar la variedad de opiniones pedagógicas y de contenidos que se le presentan, a fin de optar por la más adecuada a su circunstancia, a la particularidad de su grupo de estudiantes y al tema tratado.

En este sentido, los docentes tienen que ser constructores, participativos, democráticos e innovadores de nuevos aprendizajes, dispuestos a enfrentar el cambio en las diferentes realidades del aula y de la comunidad, proponiendo innovaciones pedagógicas en la misma.

Esto significa que, para garantizar y mejorar los aprendizajes de los estudiantes, hay que asegurarle a los y las maestras las condiciones y oportunidades para un aprendizaje relevante, permanente y de calidad, que permita hacer frente a los nuevos roles y objetivos y que prepare para desempeñarse profesionalmente en la tarea de responsables de ella frente a los estudiantes.

En la **formación docente** hay que tener presente tres aspectos:

- *La relación entre teoría y práctica:* La teoría es imprescindible en la formación y en el desempeño efectivo de la docencia. El manejo teórico es importante para ejercer la práctica pedagógica.
- *La relación entre gestión administrativa y pedagógica:* En la formación docente se debe desarrollar competencias tanto en el ámbito administrativo como pedagógico, sin que haya divorcio entre ambos aspectos. Esto permitirá una cogestión y la construcción de una comunidad de aprendizaje.
- *La relación escuela-comunidad:* En la formación docente debe existir una visión amplia de lo educativo, que incluya tanto a la escuela como a la realidad de la comunidad, para que el docente esté presto para ser partícipe de la vida comunitaria. (ibíd.)

Considerando los aspectos antes citados, hay que mirar las prácticas pedagógicas en función de la gestión educativa, entendida como relación entre lo administrativo y lo pedagógico, de manera que se pueda poner en práctica una

cogestión educativa entre estos dos ámbitos. Pensar en la formación del maestro significa tener en cuenta la realidad socio-educativa, cultural y política del país.

Autores como Filp (1996), López (1996) & Muntaner (1999) han estado preocupados por la formación docente. Así, (Filp, 1996), plantea demandas para la formación docente, pues consideran que se debe abarcar ocho aspectos para una buena formación docente:

- Cambio de mentalidad.
- Centralidad de las interacciones sociales.
- Concepción del conocimiento y la realidad.
- Análisis de prejuicios y estereotipos.
- Importancia del estudio de la realidad nacional y de la historia.
- Colaboración entre la escuela y la familia.
- Conocimiento permanente de la realidad comunitaria, nacional e internacional, y
- Didáctica de competencias básicas. (pp. 177-179)

Por su parte, (López, 1996) plantea que los maestros y maestras que no reciben una formación posibilitadora de su permanente crecimiento profesional, aquellos a quienes no ayudamos a desarrollar su creatividad y competencias para responder permanentemente a situaciones nuevas, no están preparados para situarse en contextos culturales y lingüísticos diferentes y complejos como el que caracteriza un gran número de situaciones. (p. 187)

En tanto que (Muntaner, 1999) plantea que la puesta en práctica de un proceso educativo con el objetivo de garantizar una enseñanza de calidad a todos los estudiantes, requiere de docentes de calidad, que sepan modificar los contextos educativos, para posibilitar un aprendizaje más significativo en sus educandos,

incluyendo aquellos que presentan necesidades educativas especiales. (p. 125-128)

Los autores antes mencionados están pensando en una educación de calidad, lo que significa mirar la formación docente desde una óptica diferente, de manera tal que podamos enfrentarnos a las múltiples realidades existentes en la calidad de compañeros, amigos, guías, líderes, investigadores, críticos y reflexivos que se suscitan dentro y fuera del aula.

Para alcanzar una educación de calidad, como docentes, debemos llenar las expectativas y aspiraciones de los estudiantes, padres de familia y sociedad en general. Por ello, es importante mirar la práctica docente y, por ende, el desempeño no sólo dentro del aula, sino en el contexto social en el que está insertada la educación.

***La capacitación docente:*** Para Torres (1996), la capacitación docente consiste en *“el entrenamiento en habilidades y destrezas específicas para cumplir una tarea específica”*. . (p. 70)

Por lo tanto, el maestro constituye un motor fundamental del cambio pedagógico, que no se puede dejar aislado para que enfrente el desafío de mejorar la calidad de la educación sólo con su ánimo y espíritu de sacrificio. Se hace necesario entregarle los medios y técnicas para que pueda reconfigurar su práctica frente al estudiante.

En tal sentido, según (Mene, 1994) los docentes son considerados los pilares que promueven la formación de recursos humanos de excelencia en todo el sistema educativo. Para conseguir ese objetivo, la reforma ha contemplado la mayor capacitación de los educadores que tendrán en su poder, cual alfareros, la

formación de niños, preadolescentes y adolescentes que acceden a las escuelas y colegios (p. 45).

Como docentes esperamos que las capacitaciones arrojen resultados en el aspecto pedagógico, tales como: logros de aprendizajes en los niños y niñas, haciendo que ganen en contenidos, herramientas, destrezas y valores en áreas básicas como la lecto-escritura, el cálculo, el bienestar, etc. Por ello es necesario que, como docentes, estemos capacitados para manejar metodologías de aula y gestión educativa.

***El currículum:*** en cuanto al currículum, se hace referencia la definición de Stenhouse (1991), que dice: *“es una tentativa para comunicar los principios y rasgos esenciales de un propósito educativo de forma tal que permanezca abierto a discusión crítica y pueda ser trasladado efectivamente a la práctica”*. (p. 29)

Para Coll (1995), el currículum debe tener en cuenta las condiciones reales en las que va a llevarse a cabo el proyecto, situándose justamente entre las intenciones, los principios, las orientaciones generales y la práctica pedagógica.(p. 30)

Sin embargo, el currículum tampoco debe suplantar la iniciativa y la responsabilidad de los profesores, convirtiéndolos en instrumentos de ejecución de un plan previamente establecido hasta sus más mínimos detalles.

Vemos conveniente hacer uso de esta definición porque no se limita únicamente a entender el currículum como contenido, sino que abarca también el método de enseñanza y abre posibilidades para que el docente adecúe aprendizajes y enseñanzas acorde a la realidad y contextos donde se desenvuelve la práctica pedagógica.

Tanto Stenhouse como Coll comparten las mismas ideas respecto al currículum, al considerar que para la aplicación del mismo se debe tomar en cuenta las condiciones reales donde se va a implementar, esto es el contexto socio-cultural y socio-educativo donde se desarrolla la práctica escolar.

Esto significa que no debe haber ruptura entre los contenidos a ser enseñados y lo que se hace en la práctica escolar. Los docentes debemos considerar el currículum explícito u oficial no como una camisa de fuerza del que se debe aplicar todo lo que emana del mismo, sino abrirse a las posibilidades para poder diversificar y seleccionar los contenidos y adecuarlos a las realidades existentes en el entorno.

Según Coll (1995), los elementos del currículum deben *“enseñar, cuándo enseñar, cómo enseñar, y qué, cómo y cuándo evaluar”*. (p. 31)

La relación entre los elementos del currículum se da en el sentido que lo que se enseña se mueve en el mundo de las intenciones o contenidos, en tanto que el cómo y cuándo se enseña, y el qué, cómo y cuándo evaluar se mueve en el mundo de las acciones. Estos últimos elementos deben estar en íntima relación con los contenidos, de manera que no haya una ruptura entre los contenidos y la práctica escolar.

Además, en el currículum, según Coll (1995) *“se concretan y toman cuerpo una serie de principios de índole diversa ideológicos, pedagógicos, psicológicos que, tomados en su conjunto muestran la orientación general del sistema educativo”*. (p. 21)

Según (Torres, 1996) en el currículum entran en juego los elementos que son explicitados en los contenidos de planes y programas, donde aparece claramente



reflejado, de manera directa e indicando tanto las normas legales como los contenidos mínimos obligatorios, los programas, proyectos educativos del centro y el currículum que cada docente desarrolla en el aula. (p. 198)

En este trabajo creemos conveniente centrarnos en *¿qué enseñar?*, es decir en los contenidos y objetivos del currículum, sin perder de vista el cómo y cuándo enseñar, ya que los elementos antes enunciados se interrelacionan en sí.

Coll y Torres coinciden que en el currículum están presentes elementos como los contenidos, planes, programas y proyectos propios de un centro escolar; sin dejar de lado principios ideológicos, psicológicos, pedagógicos que orientan el sistema educativo general.

En nuestro país, el currículum que tenemos es el R-CECIB que cuenta con un instrumento curricular base que es el MOSEIB, el mismo que posibilita desarrollar un currículum flexible, acorde a las realidades, situaciones y necesidades locales y regionales del país (Cf. MOSEIB, art. 80 del 30 de marzo de 2011).

En tal sentido, el MOSEIB no es una camisa de fuerza en la práctica, tal y como reza en el mismo. Más bien, cada nacionalidad tratará de tomar como base el MOSEIB y lo adaptará a su propia realidad.

Por tal razón, el currículum debe encaminarse a buscar respuestas pedagógicas a los problemas y expectativas de los estudiantes y de los pueblos, en particular los indígenas. Así, en el proceso de innovación curricular debe considerarse aspectos relacionados con los conocimientos y saberes de la cultura de los estudiantes y con los conocimientos universales, que permitan a los sujetos del proceso educativo mejorar su educación.

Con todas estas consideraciones, las acciones concretas que como docentes tenemos que realizar en los procesos de enseñanza-aprendizaje incluyen la planeación, implementación y evaluación de los programas curriculares, acordes a las realidades locales donde se desenvuelven las prácticas pedagógicas.

En tal sentido, como docentes debemos ser gestores y creadores de nuevas situaciones de aprendizaje en el aula. Además, tenemos que ser críticos y reflexivos de nuestra propia práctica docente.

En la gestión educativa existen diferentes clasificaciones, desde la más simple hasta la más compleja. Así, Sander Benno presenta tres tipos de gestión desde dos corrientes: la funcionalista y la interaccionista. La funcionalista presenta tres tipos (burocrática, idiosincrática e integradora) y la interaccionista presenta tres tipos de administración (estructuralista, interpretativa y dialógica).

Otros tipos de gestión educativa más conocidas como “gestión directiva” tienen que ver con el trabajo en equipo, donde se diseña, construye y evalúa el quehacer educativo, a la vez que generan políticas a nivel institucional en las que se involucra toda la comunidad educativa con la finalidad de aportar al desarrollo del proyecto institucional.

Este tipo de gestión se encarga de orientar al centro educativo en aspectos como la cultura institucional, el clima y gobierno escolar, las relaciones interpersonales, la calidad y cantidad de aprendizajes que tienen lugar en la institución escolar.

El tipo de gestión pedagógica y académica tiene que ver con el desarrollo de la actividad de aprendizaje en el aula, junto a los docentes, estudiantes y personal administrativo. Es el área de práctica pedagógica, gestión de clases y seguimiento académico de los educandos.

Aspectos relevantes de este tipo de gestión son la formación, capacitación y currículum. La formación docente es el aspecto fundamental del recurso humano que debe ser tomado en cuenta en todo centro educativo. Hoy, el avance tecnológico en todos los ámbitos, obliga a que todos nos formemos y capacitemos en el uso de herramientas tecnológicas necesarias para desenvolvernos adecuadamente.

La educación será realmente de calidad cuando se tome en serio la formación profesional docente que incluya el uso y manejo de TICs, que no se las toma como recursos de distracción que no contribuyen en nada al mejoramiento del aprendizaje, sino como eficaces medios para capacitar a los docentes sobre el arte de transmitir ese conocimiento a los estudiantes.

Se promociona, a nivel de centros educativos, servicios de calidad, de excelencia académica y de tecnología de punta como una forma de vender propaganda e imagen de las instituciones educativas que no están en capacidad de cumplir con lo ofertado. Bastaría una mirada atenta a sus instalaciones, su pensum o su personal docente no preparado adecuadamente.

Los docentes que han laborado en establecimientos educativos privados, saben que esta realidad suele repetirse de uno y otro centro educativo. En estas condiciones permisivas de las autoridades educativas, no es posible que se obtenga a corto plazo una excelencia académica y una educación con uso de tecnología de punta. Quizá ese anhelo lo alcancen algún día las futuras generaciones.

La capacitación docente está relacionada con el desarrollo de habilidades y destrezas específicas para cumplir una labor específica. Desempeñarse como docente es enfrentar el reto de contribuir a mejorar en algo la calidad de la educación, y esto no se hace solo, sino que se requiere de medios, recursos,

técnicas y conocimientos, es decir de una formación y actualización profesional permanente.

Junto a la capacitación docente y actualización profesional está el currículum que, de igual manera, requiere de mejoramiento y actualización acorde a los avances tecnológicos que se vive. Este documento debería revisarse de manera conjunta con autoridades educativas y docentes, ya que en ese instrumento se encuentran los contenidos, planes y programas que pretende el proyecto educativo de un centro cualquiera.

En nuestro país, en los últimos años, se han implementado reformas en lo educativo, auspiciadas desde el gobierno. Entre estos se evidencian la nueva Ley de educación, la nueva modalidad de bachillerato, el nuevo currículum, la nueva metodología de calificaciones y evaluaciones a docentes, las mejoras salariales etc. Todo ello, de alguna manera y según el gobierno, contribuye al mejoramiento de la calidad educativa.

## **2.2. Liderazgo educacional**

Uribe (2005) hace referencia a una propuesta que enriquece el liderazgo en los centros educativos: *“La dirección del centro educativo requiere del fortalecimiento de un liderazgo pedagógico que, apoyado en una notable capacidad administrativa, le permita conducir con eficiencia las voluntades colectivas de docentes, estudiantes y padres de familia”*. (p. 20)

En la gestión escolar, los directores de los centros educativos son los principales administradores; a más de administrar la institución, tienen que orientar a los profesores en actividades pedagógicas como la planificación de clases y la aplicación de los instrumentos de enseñanza para los estudiantes.

A estos administradores, otros autores prefieren llamarlos gerentes de la educación, ya que son los encargados de mantener la institución organizada, de acuerdo a los requerimientos de los clientes educativos, es decir los padres de familia.

Otro aspecto que debemos tratar son las relaciones entre docentes y los directores de los centros educativos. Al respecto, (Bardisa, 1997) sostiene: *“La mayoría de profesores y directores están tan alejados profesionalmente en sus mismos lugares de trabajo, que se olvidan unos de otros. Muchas veces no reconocen, no apoyan ni alaban los esfuerzos de los demás. Fuertes normas de confianza pueden producir, a menudo, reacciones contrarias al éxito de un profesor”*. (p. 39)

La falta de relacionamiento entre docentes y administrativos de un mismo establecimiento pone en riesgo la educación de los estudiantes, no permite innovar nuevas propuestas, ni facilita el fomento de acciones conjuntas para el bienestar del establecimiento educativo. Todo ello lleva a caer en la aplicación de una práctica pedagógica individualista entre docentes.

En una palabra, esta situación de incomprensión entre docentes y directores trae consecuencias negativas, no se desarrolla la gestión escolar con normalidad, ni se suscita el estímulo a los méritos de cada profesional docente.

En la actualidad, a nivel de centros educativos todavía se consideran tres actores principales: padres de familia, estudiantes y profesores. Eso está bien, pero no debemos olvidarnos de la importancia que tiene el currículo. Acogiendo la idea de Quishpe (1998): *“Últimamente se viene señalando como objetivo prioritario la aplicación de la reforma curricular en todos los planteles del país”*. (p. 46)

En buena lógica, dicha reforma no puede surgir por generación espontánea o como fruto de unos cursos de capacitación de pocos días. No se puede llegar a una reforma sin el personal no está comprometido. Se necesita del compromiso de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, padres de familia, comunidad y fuerzas sociales) para alcanzar los objetivos de excelencia académica.

El término “escuela” que tradicionalmente hemos conocido, nos resulta estrecho y anticuado porque no se abre ni abarca a toda la comunidad educativa. Respecto a dicha “comunidad educativa”, Quishpe (1998) señala que cumple un papel importante en el ámbito educativo, razón para que se considere necesario incorporar la participación de todos los actores en la educación con el objetivo de mejorar la gestión escolar. (p. 34)

La comunidad educativa es responsable de su propio plan de trabajo y de la gestión de su institución educativa, desde la organización del año escolar, pasando por la jornada de trabajo, el ordenamiento de los contenidos, la elección de los materiales, las formas de integración del currículo, hasta llegar a la distribución de los docentes. En fin, todos los elementos que constituyen la gestión pedagógica y administrativa.

Desde el punto de vista de este autor, todos los miembros de la comunidad educativa son responsables de trabajar en la ejecución de los contenidos de aprendizaje y de la selección de materiales didácticos. Pero, habrá que ver si en un centro educativo fiscal se pone en práctica estas propuestas.

La participación de la comunidad educativa garantiza la buena marcha de la gestión escolar, es decir promueve una gestión pública, pero no exonera de la responsabilidad que tiene el Estado frente a la educación, tanto en el sector urbano como en el rural.

Si analizamos lo dicho por el autor antes mencionado, podemos darnos cuenta que es de vital importancia la participación de todos los actores sociales, tanto la comunidad como los docentes y otras instancias gubernamentales, comprometidas con el desarrollo de la educación.

Un líder educativo debe tener capacidad de convencer a los estudiantes para que realicen la experiencia educativa por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo de libertad y energía, compromiso y responsabilidad, guía y modelo para elevarse a niveles de altura mental.

Resulta imprescindible un cambio de paradigma, donde exista un liderazgo educativo que busque el apoyo y confianza de quienes piensan de igual forma, con la esperanza de que cuando el grupo o la colectividad se juntan, en la búsqueda de un objetivo común, la eficacia sea aún mayor.

### **2.2.1 Concepto**

En palabras de (Bolívar, 1997): *“el liderazgo no tiene porqué ser un rol que se ejerce de forma unipersonal, y en ese sentido el liderazgo compartido por Equipos Directivos o por equipos de gestión, como el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica puede tener una gran influencia a efectos de la mejora global de la enseñanza”*. (p. 25)

Esto no quiere decir, como apunta Escudero (1997, p. 35) que estos equipos sean el órgano que dirige a otros, ni el propietario de las iniciativas de mejora. Este liderazgo educativo, según Leithwood y Jantzi (2000, p. 27) está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el

comportamiento y sentido que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar.

Para (Robinson, 2009) el liderazgo educativo se caracteriza por dotar de sentido común a la organización escolar, y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como norte la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en el aprendizaje de los estudiantes. (p. 19)

En este sentido, es posible distinguir dentro de las prácticas de los directivos, aquellas que son propias del liderazgo, de aquellas que no lo son. Mientras que estas últimas pueden considerar ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización, las primeras ponen el acento en aquella influencia sobre otros que permite avanzar hacia la consecución de metas grupales de carácter educativo.

Para Antonio Bolívar, el liderazgo no debe darse de manera unipersonal, sino que debe ser un liderazgo compartido que ejerce influencia en la mejora global de la enseñanza. Mientras que para Leithwood y Robinson el liderazgo vincula directamente a los líderes con la organización educativa, para ejercer influencia en la conducción, comportamiento, mejora de la calidad en el aprendizaje de los estudiantes y para avanzar en el logro de las metas educativas.

El concepto de liderazgo educacional que presentan los autores analizados en este apartado es unánimemente el mismo: es una tarea que no se realiza de manera unipersonal, sino de forma compartida, en equipos de trabajo que se interrelacionan con otros para lograr las mejoras propuestas.



Otro concepto de liderazgo educacional se refiere al desarrollo de ciertas conductas que vinculan a los líderes con la organización la cual hace posible ejercer influencia en la conducción y en el comportamiento de los integrantes de la comunidad educativa. Es proporcionar de cierto sentido común a la organización escolar e influir en su conducta teniendo como meta la mejora de la cantidad del aprendizaje de los estudiantes.

El auténtico líder educativo debe estar dispuesto a reconocer sus equivocaciones y permitir que los demás tengan una idea distinta a la suya, fomentando la adquisición de puntos de vista propios. En otras palabras, el líder educativo ayuda a que las y los docentes reconozcan sus más profundos sentimientos y motivaciones, que aprendan a mirar en su interior, en busca de su autoconciencia.

Esto haría surgir un profesor líder, que con amor y preparación logra que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. Es imposible construir un mundo humano y amoroso, si la persona no consigue convertirse en alguien sumamente humano y amoroso. La educación puede transformar la cultura en la medida en que se hayan transformado sus educadores.

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

Según Ball (1994), hay tres estilos de liderazgo que se relacionan con el estilo de administración que los directores aplican en los centros educativos, a saber: *interpersonal*, *administrativo* y *político*. Este último se subdivide en dos variantes: antagonista y autoritario. (p. 79)

Los *directores de estilo interpersonal* apelan principalmente a las relaciones personales y al contacto cara a cara para desempeñar su rol. En contraste con éstos, los *directores de estilo administrativo* recurren más a los comités, memorándums y procedimientos formales. Por su parte, los *antagonistas* tienden a disfrutar de la discusión y el enfrentamiento para mantener el control, mientras los autoritarios evitan y sofocan las discusiones para favorecer el mando.

Los estilos de liderazgo que los directores aplican en el desarrollo de su gestión escolar, en su mayoría, se centran en un el estilo interpersonal, es decir buscan coordinar con los docentes, para apoyarse mutuamente en la gestión de necesidades del establecimiento. Por su parte, un estilo de carácter administrativo, por ser formalista, exigente en el cumplimiento de los reglamentos de Carrera docente, abusa de los memorándums para dar viabilidad para administrar los centros educativos.

(Villa, 2004) presenta las características primordiales de seis modelos de liderazgo escolar que el descubre:

- **Instruccional:** Se centra en la conducta que ejerce el profesor, vinculada al desarrollo de sus alumnos.
- **Moral:** Su principal referente son los valores con que se conduce el líder, así como la ética con la que los propugna.
- **Participativo:** Comparte las decisiones con el equipo; se maneja como sinónimo de liderazgo distribuido.
- **Contingencial:** Su conducta se define a raíz de las condiciones y problemas de su contexto específico.

- **“Managerial”**: La clave reside en la manera de organizar las tareas y funciones del equipo de trabajo.
- **Transformacional**: Centra su compromiso en las metas organizacionales, promocionando el incremento de capacidades con el fin de lograrlas. (p. 28)

Para algunos autores como (Leithwood, 1992 ), el liderazgo instruccional no ha logrado capturar y adaptarse a los nuevos desafíos de la gestión educacional en particular, ni a la gestión organizacional en general, que implica tareas más complejas y multidimensionales que hace dos o tres décadas. Las nuevas organizaciones se caracterizan por una forma de poder que se ejerce a través de la gente, no sobre la gente. (p.33)

Junto al enfoque instruccional y transformacional, a lo largo de la historia de investigación sobre este tema, han surgido otras perspectivas que más que oponerse entre sí, se complementan y enriquecen la mirada sobre el liderazgo educativo.

Para Lewis & Murphy (2008), en la práctica, los enfoques o tipos de liderazgo nunca se manifiestan en forma “pura”; y más bien tienden a manifestarse combinadamente dependiendo del contexto en el que se desarrollan. (p. 22)

En ese sentido, Leithwood y Villa coinciden en los tipos de liderazgo transformacional e instruccional, enfatizando que las organizaciones nuevas se caracterizan por ejercer formas de poder a través de la gente y no sobre la misma. Para Lewis, los tipos de liderazgo tienden a manifestarse de manera combinada dependiendo del contexto en que se desarrollen.

Los tipos de liderazgo citados por Stephen Ball (liderazgo interpersonal, administrativo y político) se enfocan en las relaciones personales. El liderazgo interpersonal y administrativo utiliza medios como los comités y los memorándums para relacionarse con los subordinados. Pero no todos los directivos de los centros educativos utilizan un solo tipo de liderazgo para relacionarse con el personal, pues las diversas situaciones que se viven hacen necesarias las aplicaciones de un liderazgo interpersonal combinado.

Los seis modelos de liderazgo educativo de Pascual Villa son muy puntuales en sus definiciones. Cada uno apunta a un aspecto específico del liderazgo. Los modelos de liderazgo instruccional y transformacional son los que han sido objeto de investigaciones que han permitido que se complemente y enriquezca el liderazgo educativo.

Otros tipos de liderazgo conocidos son: democrático, autoritario, formal e informal.

Un líder educativo democrático es un docente abierto, que establece con sus estudiantes una relación de reflexión, capaz de sentir sus necesidades, conflictos y esperanzas. Este tipo de docente respeta siempre la autonomía del otro, empleando más tiempo en ayudarlo a formular y resolver sus preguntas urgentes, que en exigirle respuestas correctas. El auténtico maestro es también un aprendiz que se transforma gracias al liderazgo que ejerce.

### **2.2.3. Características del liderazgo**

Según (Bolívar, 1997) el liderazgo presenta las siguientes características:

- **Liderazgo y posición formal ocupada en la organización no son sinónimos:** Desde la perspectiva burocrática la relación jerárquica se la entiende

como ocupar determinada posición formal. El director o jefe de estudios de una organización ejerce su autoridad con un nombramiento oficial. Desde una concepción amplia podemos decir que el liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que sean capaces de motivar, dirigir y apoyar a otros en determinadas propuestas o proyectos.

- **Liderazgo y función son diferentes:** Cada uno tiene un papel diferente, con propósitos y principios diferentes, pues representan roles diversos. El gestor suele limitarse a que las cosas funcionen tal como están prescritas, de manera productiva. Un liderazgo para el cambio exige por definición ir más allá de la propia gestión.
- **El liderazgo es inevitablemente político:** Toda acción educativa se ve enfrentada por diferentes puntos de vista y diversas estrategias, consensos y acuerdos, con el fin de que las tareas de una organización sean productivas. El poder debe ser ganado luchando contra el conflicto e intereses, en sentido disgregador, y suele ser un medio para lograr la cohesión e integración del grupo. A nivel general, la administración le otorga a esa dinámica un papel político.
- **El liderazgo es inherentemente simbólico:** Se destaca la importancia la cultura y de los valores como la visión y la organización. El liderazgo es contextual y efectivo, y requiere de una cultura organizativa. Una cultura escolar fuerte es un enfoque con el fin de liderar y articular una visión conjunta de una meta e implicar a los miembros de dicha misión.
- **El liderazgo tiene que ver con un conjunto de cualidades humanas y éticas:** Aquí resalta la “teoría de los rasgos”. Los valores, estilo, contingencia, el lado humano del líder, las relaciones interpersonales por las cuales tiene influencia en los demás, se han catalogado como el lado fuerte para ser un líder. Para ser un líder se requiere de una persona con cualidades éticas y humanas, de un serio compromiso, con carácter y visión a largo plazo, con valentía, que apoya

a los miembros del grupo, con sensibilidad y simpatía para preocuparse de los problemas comunitarios.

Tenemos el aporte de (Leithwood, 1992), quién señala que el liderazgo presenta las siguientes características:

- Es alguien que tiene seguidores.
- Es alguien interesante.
- La popularidad no es rasgo del liderazgo, los resultados sí.
- El liderazgo no es un privilegio, título o fuente de ingresos, más bien es servicio, trabajo y responsabilidad. La función del líder es facilitar el proceso, para ello debe estar preparado para abordar los siguientes aspectos: dinámica de grupos, modificaciones organizativas, conducción de grupos, etc.
- Sentirse comfortable ante situaciones de cambio y soportar bien los conflictos. (p. 30)

Según (Lupano y Castro 2007), existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (management). Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados al cumplimiento de obligaciones contractuales establecidas por los objetivos propuestos, siguiendo criterios racionales. (p. 52)

En el campo educativo tenemos los aportes de (Leithwood, Jantzi & Steinbackh 2003), quienes luego de realizar el análisis de 121 artículos sobre liderazgo en cuatro revistas especializadas de gestión educativa, entre 1988 y 1998, encontraron que: los conceptos sobre liderazgo más tratados fueron *liderazgo pedagógico*, *estilos de liderazgo* y *liderazgo transformacional*. Otros conceptos tratados fueron *liderazgo moral*, *liderazgo gerencial* y *liderazgo cultural*. (p. 62)

Bolívar presenta cinco características del liderazgo, una de ellas se refiere a la posición formal que se ocupa en una organización. Cada característica tiene un propósito y puede, a su vez, dársele un papel político. Otras dos características destacan la cultura, los valores, y la visión de la organización. Además resalta el lado humano del líder, el mismo que debe ser una persona con cualidades éticas y humanas, con visión, capaz de dar apoyo afectivo a la organización.

Por su parte, Leithwood presenta otro tipo de características del liderazgo, diferentes a las mencionadas por Bolívar, entre las cuales destacan el liderazgo no por rango, privilegio, título o fuente de ingresos, sino como servicio facilitador, con formación básica para abordar varios aspectos de los grupos organizativos.

Las características del liderazgo educacional, según lo expuesto sería:

### **TÍTULO: Características del liderazgo**

**Cuadro N° 1**

<b>Propuesta de liderazgo escolar</b>	<b>Quienes ejercen la influencia</b>	<b>Fuentes de influencia</b>
<b>Instruccional o pedagógico</b>	Tradicionalmente estos los desarrollaron los directores a través de los roles formales	Conocimiento experto. Poder posicional en jerarquía
<b>Transformacional</b>	Tradicionalmente vinculado a roles formales, pero no es restrictivo a otro tipo de personas.	Inspira altos niveles de compromiso entre los niveles de la organización
<b>Moral</b>	Desde roles administrativos formales	Usa un sistema de valores morales en la toma de decisión en una organización.
<b>Participativo</b>	El grupo, pero excluyendo a los miembros de la organización administrativa	Comunicación interpersonal
<b>Gerencial</b>	Desde roles administrativos formales	Posición jerárquica
<b>Contingente</b>	Tradicionalmente en roles formales de liderazgo	Igual comportamiento del líder con el contexto organizativo. Experto en resolución de problemas personales.

Fuente: Síntesis sobre liderazgo en la organización escolar (Leithwood y colaboradores)

Elaboración: Martha Vera

Entre las características que presenta el liderazgo educativo está la posición formal que ocupa en la organización. La autoridad que se ejerce en función de un nombramiento otorgado, puede ser ejecutada por quien sea capaz de motivar, dirigir y apoyar a otros en propuestas y proyectos determinados.

El liderazgo y las funciones son diferentes. Un liderazgo centrado en el cambio debe ir más allá de la propia gestión. Las diferentes estrategias y consensos para lograr que las tareas en una organización sean productivas, son aspectos de las características del liderazgo que hacen que éste sea inevitablemente político.

Las dos últimas características están relacionadas con la cultura y los valores de la organización; es decir una cultura organizacional fuerte que permite articular una visión conjunta, que involucre a los miembros de la organización en la consecución de la misión. Finalmente, la última característica resalta los valores humanos del líder: las relaciones interpersonales y la influencia sobre los demás. Un líder debe ser una persona con cualidades éticas y humanas definidas y formadas, con visión a largo plazo. Otras características que complementan lo expuesto son: tener seguidores, ser un facilitador, tener conocimientos de grupos y modificaciones organizativas, sentirse seguro en situaciones de cambio, soportar los conflictos, etc.

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

En el siguiente cuadro presentamos las principales diferencias que identifican a un directivo y a un líder. El director escolar debe tener una preparación más amplia y profunda con visión de futuro, a largo plazo, en la educación. Mientras que el líder debe ejecutar dos tipos de funciones: una académica y otra administrativa, entre las cuales destacan asignar las labores del grupo, reiterar la



importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos en la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje.

**Cuadro Nº 2**

<b>DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LIDER</b>	
<b>DIRECTIVO</b>	<b>LIDER</b>
Luchan porque sus empleados hagan lo que hicieron ayer, sólo que un poco más rápido y más barato.	Saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su tribu, sin dar a quienes dirigen las herramientas para hacer que las cosas sucedan.
Los directivos quieren autoridad	Los líderes asumen la responsabilidad
Dirigir: Trabajar con y por medio de los individuos para obtener metas precisas de la Institución u Organización.	Los líderes son escasos y por lo tanto más valiosos.
Se centran en programas y estructuras	Se centran en las personas
Se interesan por la eficiencia	Se interesan por la eficacia
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras, y sistemas	Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos
Tienen una visión a corto plazo	Tienen una visión a largo plazo
Preguntan cómo y dónde	Preguntan qué y por qué
Aceptan el estatus quo	Desafían al status quo
Se centran en el presente	Se centran en el futuro
Tienen su mirada en el mínimo aceptable.	Tienen su mirada en el horizonte
Desarrollan procesos y horarios Detalladamente	Desarrollan visiones y estrategias
Buscan la previsibilidad y el orden	Buscan el cambio
Evitan riesgos	Toman riesgos
Motivan a la gente a ajustarse a las normas	Incitan a la gente a cambiar
Utilizan la influencia de posición-aposición (superior-a-subordinado)	Utilizan la influencia de persona a persona
Necesitan que otros obedezcan	Incitan a los otros para que les sigan
Funcionan bajo normas organizacionales regulaciones, políticas y procedimientos	Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos
Les han dado el puesto	Toman la iniciativa a liderar

Fuente: Escritos de Warren Bennis, Burt Nanus, Robert Townsend, John P. Kotter, Manfred F. R. Kets de Vries, Warren Blank, Jon R. Katzenbach, y otros.

Los líderes escolares pueden influir en el desempeño de la escuela y de los estudiantes, si disponen de autonomía para tomar decisiones importantes. El liderazgo escolar eficaz es esencial para mejorar la eficacia y la equidad de la educación.

Sin embargo persisten aún problemas de calidad de la educación que afectan en mayor medida a los individuos o colectivos que están en situación de vulnerabilidad. Es preciso, por tanto, dar mayor prioridad al desarrollo de políticas que tengan como centro el cambio de la escuela, y promover cambios en las personas que constituyen la comunidad educativa, de forma especial, a los docentes.

La dirección debe ejercer un liderazgo con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Además debe gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, para ello es necesario dotarlo de herramientas que ayuden a desarrollar su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan.

Tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas. Los directivos tratan con espacios abiertos, caminos justos y estrechos, con reglas y disposiciones rígidas. Los líderes se aventuran hacia lo desconocido, realiza tareas por medio de otras personas, planifica, orienta, controla, delega, organiza, motiva y exige disciplina en la realización diaria de las actividades; está siempre trabajando para alcanzar los objetivos organizacionales.

Los directivos trabajan para alcanzar metas de la organización, la función de los líderes es definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de acción. Los líderes se esfuerzan por marcar la diferencia, un verdadero líder toma conciencia de la realidad, se aventura por territorios desconocidos, identifica los vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, consigue que otros conviertan lo ideal en real.

Dentro de lo educativo, el liderazgo está relacionado con la aceptación de parte de los integrantes de un grupo. Un líder es capaz de conseguir por todos los medios el mejoramiento de su institución educativa.

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

Según (Guervilla, 1994), la comprensión de lo que son los valores ha sido objeto de reflexión y polémica de los más relevantes filósofos hasta hoy. El objetivismo y el subjetivismo como corrientes axiológicas son expresión de ello, pues manifiestan el debate de si “el hombre crea el valor o lo descubre”. (p. 31)

El valor, como el poliedro, posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones. Desde una posición metafísica, los valores son objetivos, valen por sí mismos. Desde una visión psicológica, los valores son subjetivos, valen si el sujeto dice que valen. Desde una visión sociológica, los valores son circunstanciales, valen según el momento histórico y la situación física en que surgen. (ibíd.)

Para (Fabelo, 1989), entender el valor como la significación socialmente positiva es verlo contribuir al proceso social, al desarrollo humano. Esto quiere decir que la significación socialmente positiva del valor está dada por el grado en que exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones que vive, pero no como sujeto aislado o grupo o clase social particular. (p.27)

Esta objetividad del valor trasciende los intereses particulares, para ubicar en el centro al hombre como género. Pero ello no es suficiente, pues su objetividad depende de la subjetividad y de su carácter social e individualidad y viceversa. Quiere decir que en el centro de la comprensión de los valores están las relaciones entre lo objetivo y lo subjetivo, entre lo individual y lo social. (ibíd.)

En el tema de valores y educación, Guervilla y Fabelo coinciden que el centro de la comprensión de los valores está en las relaciones entre lo objetivo y lo subjetivo. Para el primero, los valores pueden contemplarse desde diversos ángulos, mientras que para el segundo, los valores contribuyen al proceso social y desarrollo humano del hombre.

De acuerdo con (Aguirre, 1995), el fenómeno de cómo desarrollar y formar valores es un proceso de enculturación que dura toda la vida; allí inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las interrelaciones humanas, en las percepciones y en las condiciones materiales y naturales de la vida, es decir en la calidad y sentido de la vida. (p.498).

Los valores son razones y afectos de la propia vida humana, la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual, lo social y lo individual.

Sobre educación y valores, (D'Angelo, 1996 ) expresa que se debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en *“un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades organizadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad”*.( p.3)

(D'Angelo, 1996) concluye que la educación debe preparar al individuo para lograr en cada momento la autorrealización, entendida como: *“la orientación de la personalidad que se dirige al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social”* (p. 4).

Para Aguirre, formar en valores es un proceso de enculturación que dura toda la vida; para D'Angelo, los valores son un modelo de vida basado en orientaciones de la personalidad, que definen el sentido fundamental de la vida del individuo.

Visto de otro modo, (Pozo, 1998) manifiesta que es la reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del valor del método, etc. lo que implica establecer prioridades. *“La justificación de los contenidos debe basarse, no sólo en criterios disciplinares, derivados del lugar que esos contenidos ocupan en la estructura de esa disciplina, sino también en las metas educativas fijadas para esa materia en esa etapa”.* (p.46)

(Swieringa, 1992) manifiesta que cuando se habla de valores, de su formación y su desarrollo, se refiere al aprendizaje como cambio de conducta. La competencia no se determina sólo por lo que las personas saben o entienden, sino por lo que pueden hacer (capacidades), lo que tienen y lo que son (personalidad y actitud). (p.21)

No siempre una persona inteligente es la más idónea y de mayor éxito en la profesión y en las relaciones sociales. En la conducta de los seres humanos se manifiestan estos elementos como un todo en la actividad.

Para (Ruíz, 1996), el proyecto educativo es la forma organizativa de la educación en valores, que formula las finalidades educativas que se pretenden conseguir. Este proyecto debe estar dotado de coherencia y personalidad propia, asociada a los centros estudiantiles, a los colectivos y a los estudiantes de manera individual; allí deben participar, en cada instancia de su elaboración, los representantes de todos los sectores de la comunidad educativa. (p.137)

Pozo considera que los valores son la reflexión del docente sobre el valor educativo de sus acciones, intenciones, contenidos, métodos, etc. Swieringa se refiere al aprendizaje como un cambio de conducta en la que intervienen capacidad, personalidad y actitud del individuo. Para Ruiz es un proyecto cuyos fines dotan de coherencia y personalidad al centro educativo y al estudiante individual.

En mi opinión, los valores no son el resultado de una comprensión ni mucho menos de una información pasiva, tampoco es resultado de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral, pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad.

Lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, se puede educar en valores, a través de conocimientos, habilidades y reflexión de la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

Además, los valores no se enseñan ni aprenden de la misma manera que los conocimientos y habilidades; la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de valores.

Otra particularidad de la educación en valores es su carácter intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura y estar dispuesto al cambio.

Desde hace algún tiempo se habla de educar en valores a la niñez y a la juventud, como una manera de recuperar algo esencial que se ha perdido: aquellos valores que facilitan la convivencia entre personas, que sustentan el respeto a los derechos que tiene todo individuo.

Es importante que desde los primeros años escolares, niñas y niños desarrollen actitudes reflexivas sobre lo que piensan de sí mismos y de los demás; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen sus prejuicios, acepten las diferencias y asuman actitudes de mediación en la solución de conflictos.

Los valores están relacionados con la parte subjetiva de las personas, sean niños, jóvenes y adultos. Es un proceso que dura toda la vida, prepara al individuo para que logre su propia autorrealización, orientada al desarrollo de las potencialidades, a la realización de los valores e intereses fundamentales que tiene cada individuo en la sociedad.

En la actualidad, la educación debe asumir un rol muy importante, esto debido a que los valores cotidianos como el respeto a los demás se han perdido. Hoy, los docentes tienen la misión de formar a los estudiantes en valores, más aún cuando se habla de la edad inicial, donde los estudiantes se encuentran en la etapa de la educación preescolar.

No se puede obviar la realidad que viven niños y jóvenes en edad escolar, que no tienen en casa padres que reflejen los valores o costumbres adecuadas para su edad. Debido a esta situación, muchos padecen agresividad porque son conductas que imitan de sus casas.

Es por ello que cuando se dice que los docentes deben asumir un rol muy importante en el ejercicio de formador de valores, es porque en la realidad

escolar encontramos este tipo de problemas que lamentablemente al docente se le escapa de las manos. Formar en valores resulta un tema sumamente complejo porque lo que para una persona es un valor, para otra puede ser antivalor, por ejemplo en la cultura y religión que experimenten los estudiantes.

## **2.5. Modelos de educación en valores**

Al respecto (Montserrat, 1997) expresa que es difícil y complejo establecer los diversos modelos de educación en valores, puesto que podemos encontrar tantos como diferentes maneras de entender la finalidad última de la educación tengamos: La historia, la filosofía y la teoría de la educación proveen de abundante información sobre este particular. (p.169)

Sin embargo, centrándonos en el ámbito específico de la educación en valores podemos establecer una finalidad formulada en términos lo suficientemente amplios. Así, entendemos que toda educación en valores se plantea como objetivo último el contribuir al óptimo desarrollo de la dimensión valorativo moral de la persona, desarrollo que se caracteriza por su dinamismo y condición de inacabado, abarcando el ciclo vital de la persona.

Los diferentes modelos de educación en valores pretenden colaborar en ese proceso de construcción de la persona moral. Feroso (1989) lo concibe como totalmente individual y necesitado, como condición *sine qua non* de los dos pilares que sustentan el concepto de moralidad: la libertad y la responsabilidad. (p.258)

El hombre no nace bueno ni malo, nace amoral, aunque con capacidad para llegar a ser el autor responsable de su destino. El hombre se moraliza al



personalizarse, construye la persona moral, constituida por todas las responsabilidades individuales contraídas en las acciones libremente ejecutadas.

Para Montserrat, hay varios modelos de educación en valores, complejos y diversos, tantos como diferentes maneras de entender sus finalidades hay. Su objetivo final es contribuir al desarrollo moral de la persona. Para Feroso, el hombre nace amoral, por tanto no nace bueno ni malo, sino que en la medida que se va desarrollando va construyendo su personalidad moral, basado en conceptos claves de moralidad: libertad y responsabilidad.

Según Montserrat (1997) cuatro son los modelos que representan las diferentes maneras de entender la educación en valores: clarificación, formación del carácter, proyecto de vida y construcción de la personalidad moral. (p.169)

- **Educación en valores concebida como clarificación.**

De acuerdo a Montserrat (1997), el significado de los valores pueden influir positivamente, no sólo en el desarrollo integral de la persona, sino también para disminuir o solucionar problemas concretos de conducta o, incluso, de fracaso escolar, especialmente durante el periodo de la infancia. (p.170)

En general, esta línea debe ser considerada como una teoría sobre la enseñanza, con su subsiguiente ejemplificación práctica. El objetivo central de la educación en valores, como clarificación, se puede resumir en el conocimiento de la propia identidad o autoconocimiento como paso previo al proceso de valoración.

Según (Raths & Harmin 1997), cuando se reconoce el propio yo, se forjan los valores. La clarificación de los valores es un proceso que ayuda a los estudiantes a tener visión crítica de sus vidas, metas, sentimientos, intereses y experiencias, con el objeto de descubrir cuáles son sus valores. En tanto que el componente de la tendencia humanista, se aborda el estudio del “yo” a través de un método explícito y estructurado de auto-indagación. (p.261)

La clarificación de los valores ofrece a los estudiantes un procedimiento para analizar sus vidas, asumir la responsabilidad de sus comportamientos, articular valores definidos y actuar de acuerdo con los mismos. No se les adoctrina, pues, en un conjunto predeterminado y rígido de valores.

Por otro lado, Raths & Harmin (1997) sostienen que en la medida en que participamos en procesos reflexivos, de auto-observación y auto-construcción, podremos ser personas más autónomas, es decir, que escogen por encima de la presión que pueden ejercer determinadas circunstancias sociales y ambientales. (p.262)

Cuando una persona adquiere más seguridad y confianza en sí misma, y tiene más claridad en sus metas, puede enfrentarse a las situaciones de modo más constructivo que si no hubiera desarrollado estas actitudes; tendrá un mayor sentido crítico y creativo y, por lo tanto, su influencia en el medio será a favor del cambio hacia una sociedad más humana. (ibíd.)

En conclusión, de lo expuesto por los autores antes mencionados, podemos afirmar que la educación en valores, concebida como clarificación, da como resultado una selección libre y personal, realizada tras una cuidadosa reflexión entre un conjunto de opciones que incorpora elementos que satisfacen plenamente a la persona y que tienen, y le proporcionan sentido.

- **Educación en valores concebida como formación del carácter**

Sobre este modelo, (Montserrat, 1997) sostiene que se trata de un enfoque de la educación en valores que retoma la tradición aristotélica. Por un lado se afirma que para conseguir el desarrollo moral de una persona no basta que aquella persona sea capaz de conocer intelectualmente lo que está bien, lo que es justo y sus contrarios, porque la mera actividad intelectual no es suficiente para aprehender la idea de bien. (p.174)

Pero, por otro lado, se necesita que la persona sea capaz de obrar conforme a la idea de bien o justicia, y para ello debe recurrir a la práctica, a la formación de hábitos virtuosos que son los que a la postre configuran la personalidad moral.

Desde otro punto, (Montserrat, 1997) enfoca la dimensión comportamental de la personalidad moral desde un enfoque fundamental, aunque no sea el único reconocido. Junto a ella, cabe contar también con la actividad intelectual o conocimiento de la virtud o idea de bien que, sin embargo, soslaya el cuestionamiento. En su lugar, la persuasión y la exhortación son los procedimientos empleados para lograr la adhesión a la concreción material de lo que es axiológicamente bueno. (p. 175).

La configuración de la manera de ser y de proceder virtuosas es lo que da sentido y carácter a este modelo de educación en valores, representa el núcleo de la acción educativa. La finalidad es contribuir a la formación de personas que actúan en consonancia, que se comportan de forma moral en múltiples situaciones de la vida cotidiana.

Dos son los planteamientos que se presentan dentro de la educación en valores como formación del carácter moral son: la propuesta de Lickona (1983) y la teoría de Peters (1984), ambos mencionados por Montserrat.

En ambos planteamientos se encuentran recogidos los puntos centrales que caracterizan dicho enfoque. (Lickona, 1983) presenta un enfoque formativo integral, que está pensado especialmente para la educación familiar, pero que puede aplicarse a la educación formal, en especial en las etapas de infantil y primaria. Este autor establece diez principios para concretar lo que se supone es una orientación correcta para abordar los conflictos de valores surgidos en la interacción social y en relación al propio yo: (p. 176-178)

- **Primer principio:** el respeto, piedra angular en el propio estilo de vida y en la forma de interrelación. Respeto que se entiende de manera amplia en relación con uno mismo, con otras personas, con formas de vida diferentes y con el entorno natural.
- **Segundo principio:** es necesario recordar, con vistas a una intervención educativa, que el valor del respeto se desarrolla con la edad, porque muestra una evolución desde el nacimiento hasta la juventud o primera madurez. Lo que importa de la educación moral y en valores es contribuir a la formación de personas que actúan en esa línea, con características unidas a otros puntos centrales del modelo.
- **Tercer principio:** respetar de hecho a los niños y esperar también, consecuentemente, respeto de ellos.
- **Cuarto principio:** enseñar con el ejemplo, lo que implica mostrar una vida coherente con los valores que la persona propugna. Sin embargo no la considera una vía suficiente para conseguir encarnar el valor del respeto.

- **Quinto principio:** enseñar con las palabras, explicando lo correcto o impropio de la multitud de ejemplos morales o no, que podemos encontrar en situaciones cotidianas.
- **Sexto principio:** tiene que ver con la idea de Puig Martín (1996, p. 56ss, mencionado por Montserrat) que, refiriéndose a este enfoque, dice que siempre hay una finalidad última que da sentido a toda acción educativa que se sitúa en la tradición.
- **Séptimo principio:** se refiere a ayudar al niño y joven a asumir responsabilidades reales, dado que no se puede desarrollar la responsabilidad sin haber tenido experiencias en ese sentido. A ser responsable se aprende teniendo oportunidad de practicar y mostrar la responsabilidad.
- **Octavo principio:** pone de manifiesto la necesidad de equilibrar correctamente independencia y control. La independencia sola no es conveniente porque el niño no ha crecido aún; el control no es correcto porque un niño es una persona con derechos y determinada manera de pensar que deben ser también respetados.

Los dos principios finales tienen una dimensión más afectiva. Por un parte se exhorta a querer a los hijos y, por otra parte, se invita a que el alumnado en edad del desarrollo implementen un concepto positivo de sí mismos: afecto y amor son medios para un fin.

- **Décimo principio:** consiste en estimular el desarrollo moral de los niños, al mismo tiempo que se les procura una vida personal y familiar feliz. Estas son dos caras de una misma moneda: el trabajo realizado en una, revierte favorablemente en la otra. Se puede considerar que la vida buena estriba en vivir el respeto, colaboración y ayuda.

En el modelo de educación en valores mencionado, tenemos que alcanzar el desarrollo moral de la persona; para ello es necesario que la persona sea capaz de actuar de manera clara, de acuerdo a la idea de bien y de justicia. En este sentido, es necesaria una formación de hábitos que permitan desarrollar una personalidad moral.

Los diez principios presentados por Lickona para abordar los conflictos de los valores, se relaciona, el primero con el valor del respeto, que abarca no sólo a uno mismo, sino a otras personas y al entorno natural. Debemos recordar que el valor del respeto se desarrolla con la edad, mostrando una evolución desde el nacimiento hasta la madurez. Enseñar con el ejemplo muestra una vida coherente con los valores que se practican.

- **Educación en valores concebida como proyecto de vida**

En este modelo, (Montserrat, 1997) sostiene que la educación en valores, concebida como proyecto de vida, consiste en un ejercicio constante de autonomía, reflexión y deliberación individual y de proyección personal. El objetivo es que la persona se apropie de ciertas características del proceso, dinamismo, evolución, creación y mejora, que son las que describen este enfoque de forma precisa. (p.180)

Al igual que la educación en valores concebida como clarificación, el presente enfoque es subjetivo e individualista en demasía, a pesar de considerar la dimensión social de todo contenido valorativo-moral y, por consiguiente, abocado al relativismo.

En este enfoque de educación en valores, se otorga un papel fundamental a la persona que valora como centro de la intervención educativa, al tiempo que la

función principal de la persona que educa es la de facilitar situaciones que permitan al educando reflexionar sobre su ideal de vida, así como generar experiencias que consideren los diferentes elementos de la realidad intersubjetiva, para propiciar el análisis y resolución, en función del referente colectivo y personal ideal (ibíd.).

La educación en valores concebida como proyecto ideal de existencia debe desarrollar en el estudiante la capacidad de elegir, de establecer alternativas, valorarlas reflexiva y críticamente y, en función de ello, elegir la que más se ajusta a su proyecto de vida. En este modelo, son los valores los que orientan la conducta y, en este sentido, mueven a la persona a obrar en consonancia, formando así también la personalidad.

Pero también Montserrat (1997) cabe considerar los valores como realidades que generan satisfacción al verlos encarnados, y ejemplificados. Son una fuente de gratificación que mueve a la acción y a la realización del proyecto personal. (p. 184).

Este es un enfoque subjetivo e individualista que otorga un papel fundamental a la persona, a la cual se valora como centro de la intervención educativa. Su principal función es ser facilitadora de situaciones que permitan al estudiante reflexionar sobre su ideal de vida. Este modelo desarrolla en los estudiantes capacidades para elegir alternativas que se ajusten a su proyecto de vida y valorarlas de manera reflexiva y crítica. Son los valores los que guían la conducta y motivan a la persona a actuar de manera coherente.

- **Educación en valores concebida como construcción de la personalidad moral**

El último modelo de educación en valores que presentamos intenta superar los inconvenientes y limitaciones de los anteriores enfoques, al tiempo que preserva y continúa con sus ventajas y logros.

La educación en valores, concebida como clarificación de los mismos, posibilita el auto-conocimiento y el conocimiento entre los miembros del grupo, estimula al análisis y la reflexión como procedimientos de valoración moral, y procura unir pensamiento, afecto y comportamiento.

La educación en valores concebida como formación del carácter permite el desarrollo de una manera de proceder en aquellos contenidos valorativo-morales previamente seleccionados y presentados para su emulación.

Por su parte, la educación en valores concebida como proyecto, posibilita la concepción de la dimensión valorativo-moral de toda persona como un todo integrado, que da sentido y significación a la propia existencia, que equilibra con mayor o menor acierto su carácter particular y público dentro de su dimensión cognitiva y comportamental.

Sin embargo, no proporciona orientaciones y guías concretas y específicas que sirvan a la persona para construir y recorrer su particular camino de existencia ideal, sino que su aportación se mueve en la esfera de lo general y, en consecuencia, su concreción práctica se encuentra limitada por la falta de pasos intermedios que ayuden a hacerlo realidad. (Ibídem, pp. 184-185).

La educación en valores como construcción de la personalidad moral resuelve los conflictos de valor teniendo como referencia la racionalidad. De esta manera se supera todo subjetivismo que, en ocasiones, puede convertirse en mera cuestión



de deseos, puesto que abogar por la racionalidad implica defender una postura crítica.

Igualmente se opone a todo tratamiento de la dimensión valorativo-moral de la persona que no respeta lo que es intrínseco a su naturaleza, es decir la libertad y la autonomía. Se trata de orientar y estimular a la persona en la construcción significativa de su propia dimensión valorativo-moral, tanto en el ámbito individual y privado, como en el público y colectivo. (Ibídem p. 185).

El objetivo principal de la educación en valores, concebida como construcción de la personalidad moral será, pues, colaborar en el proceso de desarrollo de todas aquellas capacidades o dimensiones de la persona que hagan posible su participación e implicación en aquellas cuestiones morales relevantes, bien sean de tipo social o colectivo, individual o particular.

En resumen, son tres los ejes sobre los cuales este modelo de educación en valores se plantea conseguir el desarrollo de la dimensión valorativo-moral de la persona: autonomía, dialogo y voluntad (Ibídem, p.187).

Este último modelo pretende superar las limitaciones de los enfoques anteriores, resolviendo conflictos basados en la racionalidad; orienta y estimula a la persona para que realice la construcción de su propia dimensión valorativo-moral, tanto en el ámbito individual y privado, como en el público y colectivo.

Tiene como objetivo principal construir la personalidad moral y colaborar en el proceso de desarrollo de aquellas capacidades y dimensiones de las personas, para que puedan participar en cuestiones morales relevantes de tipo social, colectivo e individual.

Resulta complejo establecer los diversos modelos de educación en valores; se pueden encontrar tantos como diferentes maneras de entender la finalidad de la misma. Toda educación en valores tiene como objetivo contribuir al desarrollo óptimo de la dimensión de los valores morales de la persona.

Los valores se encuentran en relación con los principios y las virtudes que permiten la integración de nuestro ser, el desarrollo de nuestra dignidad y el reconocimiento de la dignidad de los demás.

Los centros educativos deben diferenciarse por la oferta de valores que realizan, procurando forjar una identidad perdida, para ir encontrando su propio lugar en la oferta educativa. Posibilitar espacios para que los docentes reflexionen sobre el tipo de valores que tratan de promover, alcanzando un acuerdo y comprometiéndose a que no existan contradicciones entre lo que se hace en clases y lo que se vive en la institución.

Sobre este tema, Montserrat presenta cuatro modelos de educación en valores: clarificación, formación del carácter, proyecto de vida y construcción de la personalidad.

El primer modelo concebido como clarificación tiene como objetivo central el conocimiento de la identidad o auto-conocimiento, como paso previo al proceso de valoración; es un proceso que ayuda a los estudiantes a tener una visión crítica de sus vidas, metas, intereses, sentimientos y experiencias, con la finalidad de descubrir cuáles son sus valores.

El segundo modelo concebido como la formación del carácter consiste en conseguir el desarrollo moral de los estudiantes. No basta que sean capaces de

conocer intelectualmente lo que está bien, lo que es justo, porque la actividad intelectual no es suficiente para comprender la idea del bien.

Es necesario que la persona sea capaz de actuar de acuerdo con la idea del bien y justicia. Para esto se debe recurrir a la práctica de formación de hábitos virtuosos, los mismos que son los que, finalmente, configuran la personalidad moral del individuo.

Este modelo de educación en valores representa el núcleo de la acción educativa, su finalidad es contribuir a la formación de las personas que actúan de manera moral en múltiples situaciones de la vida cotidiana. Recogiendo los puntos centrales tenemos que el enfoque pensado para la educación familiar puede ser aplicado a la educación formal en las etapas inicial y primaria.

De manera resumida, los diez principios del modelo de educación en valores para la formación del carácter están destinados a concretar la idea para una correcta orientación en el manejo de conflictos de valores que surgen en la interacción social. Los cuatro primeros abordan el valor del respeto como base del estilo de vida y la forma de interrelacionarse y entenderse con uno mismo y con los demás.

Los siguientes cuatro principios tienen enfoques diferentes: cómo enseñar con palabras explicando lo correcto a través de múltiples ejemplos presentes en la vida cotidiana; ayudar a los estudiantes a que asuman responsabilidades reales; equilibrar la independencia y control.

Los dos principios finales tienen una dimensión más afectiva, tales como el afecto y el amor, medios para lograr un fin que nos permite estimular el desarrollo moral del individuo, al tiempo de procurar una vida personal y familiar más feliz, en la

que se pueda considerar que la vida buena está en vivir el respeto y la colaboración.

El tercer modelo de educación en valores como proyecto de vida, es un ejercicio constante de autonomía y reflexión individual de manera similar al primer modelo. Tiene un enfoque subjetivo e individualista, que proporciona un papel fundamental al estudiante, valorado como centro de la intervención educativa, facilitándole situaciones que le permitan reflexionar sobre su ideal de vida, que genere análisis y críticas en función al referente colectivo de su propio ideal personal.

El último modelo como construcción de la personalidad moral pretende superar los inconvenientes presentadas en los anteriores; resuelve los conflictos de valor, superando el subjetivismo; orientando y estimulando la construcción de una dimensión valorativa moral en ámbitos individual y privado, público y colectivo.

Su objetivo principal está centrado en la construcción de la personalidad moral, es decir el desarrollo de todas aquellas capacidades que hacen posible que el individuo participe en cuestiones morales relevantes, sean de tipo social-colectivo, individual o particular. En resumen estos modelos posibilitan el desarrollo de la dimensión valorativo moral de los estudiantes, tanto en autonomía, como en diálogo y voluntad.

### **3. METODOLOGÍA**

El colegio fiscal mixto “Julio Espinosa” está ubicado en el cantón Puyango, perteneciente a la provincia de Loja. Lleva funcionando en dicha localidad desde hace más de 20 años, en labores educativas enmarcadas en un modelo pedagógico conductista, el mismo que centra su enseñanza en la planificación de los contenidos. Tiene dos jornadas de estudio: vespertina y nocturna.

En sus inicios funcionaba en las instalaciones de la escuela fiscal de varones “Eloy Alfaro”, que en aquel entonces daba apertura a los estudiantes en edad escolar y también a estudiantes adultos que no habían culminado la instrucción secundaria. Actualmente, las jornadas se encuentran definidas así: jornada vespertina para estudiantes en edad escolar y jornada nocturna destinada para adultos.

En la actualidad, el colegio ha conseguido la dotación de aulas propias, la implementación con equipos nuevos para los laboratorios de física, química y ciencias naturales, la implementación de dos laboratorios de computación (uno para ciclo básico y otro para ciclo diversificado), de la biblioteca, de la sala de profesores, de los departamentos de inspección, secretaría, rectorado, vicerrectorado y colecturía, el servicio de bar y la sala de audiovisuales.

#### **3.1. Participantes**

La población participante en el presente trabajo de investigación está integrada por veinte docentes, veinte estudiantes y quince padres de familia. La muestra fue seleccionada de la siguiente manera: del personal directivo se seleccionó al rector, vicerrector y cuatro jefes de área, en edades comprendidas entre los 41 y 45 años; la dirección del establecimiento se encuentra en manos de docentes

varones, evidenciándose poco acceso y participación de las docentes mujeres en cuanto a la dirección.

El instrumento de investigación aplicado al **personal directivo** fue una encuesta estructurada con catorce ítems. Al rector y al vicerrector, además de la encuesta, se les aplicó una entrevista con ocho ítems, relacionados con el quehacer educativo.

El **personal docente** que participó en la investigación estuvo integrado por veinte docentes, en edades comprendidas entre los 36 y 40 años, de los cuales doce fueron varones y ocho fueron mujeres.

**Tabla 1**

**DOCENTES POR EDAD**

<b>Nº</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1	Edad 25-30	5	25%
2	Edad 31-35	5	25%
3	Edad 36-40	10	50%
4	Edad 41-45	0	0
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente encuesta directa a 20 docentes

Elaboración: Martha Vera

El personal docente que participó en el proceso de investigación forma parte del centro educativo y representa para el establecimiento un capital humano joven y valioso, que aporta con sus conocimientos y experiencia a la formación académica, humana y social de los estudiantes.

**Tabla 2**  
**DOCENTES POR SEXO**

<b>Nº</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1	Femenino	9	45%
2	Masculino	11	55%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente encuesta directa a 20 docentes

Elaboración: Martha Vera

Los docentes participantes en el proceso de investigación fueron en un 45% mujeres y un 55% varones. Estos porcentajes no necesariamente muestran que el establecimiento esté formado en su mayor parte por varones, sino sólo que la muestra de docentes participantes, se dio en esa forma.

**Tabla 3**  
**DOCENTES POR TÍTULO ACADÉMICO**

<b>Nº</b>	<b>GRADO ACADEMICO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1	Postgrado		
2	Licenciatura	19	95%
3	Ingeniero	1	5%
4	Tecnólogo	0	0
5	Otro	0	0
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente encuesta directa a 20 docentes

Elaboración: Martha Vera

En cuanto a la formación académica y profesional del personal docente del establecimiento educativo, la mayoría posee grado académico de licenciatura, excepto el docente de computación que posee un título de ingeniero en sistemas. No existe al momento, ningún docente realizando postgrado, quizá por la falta de recursos económicos para solventar tales estudios.

La **población estudiantil** investigada estuvo formada por veinte estudiantes, clasificados por sexo, edad y especialidad, como podemos ver en las siguientes tablas de datos.

**Tabla 4**  
**ESTUDIANTES POR SEXO**

Nº	ESTUDIANTES	f	%
1	Femenino	10	50%
2	Masculino	10	50%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente encuesta directa a 20 estudiantes

Elaboración: Martha Vera

La encuesta se aplicó a veinte estudiantes seleccionados, de manera tal que su número fuese lo más equitativo posible. Así, diez mujeres de las especialidades Físico-matemático y Químico-biólogo, y diez varones de las mismas especialidades. Ambos grupos comprendidos entre los 15 y 16 años, es decir cursando el segundo y tercer año de bachillerato. Se seleccionó a aquellos estudiantes que integraban el Consejo estudiantil y las directivas de sus respectivos cursos.

**Tabla 5**  
**ESTUDIANTES POR ESPECIALIDAD**

Nº	Estudiantes- Especialidad	f	%
1	Físico - Matemático	8	40%
2	Químico – Biólogo	12	60%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente encuesta directa a 20 estudiantes

Elaboración: Martha Vera

Se seleccionó a estudiantes de las especialidades Físico-matemático, que representan el 40% de la muestra, y Químico- biólogo, el 60% que, por cierto, serán las últimas promociones en graduarse en esas especialidades, ya que con



la Reforma educativa, estas especialidades desaparecen y, en adelante, tendrán que optar por el bachillerato general.

### **3.2. Materiales e instrumentos**

Los materiales e instrumentos aplicados en la presente investigación son: Encuesta que se aplicó a docentes, estudiantes y padres de familia, y Cuestionario de entrevistas para directivos del establecimiento, la misma que trató de cuestiones relacionadas con el centro educativo: información, comunicación, liderazgo, valores predominantes, tanto institucionales como humanos.

- **Objetivo de la encuesta**

El objetivo de una encuesta con cuestionario de preguntas concretas es obtener respuestas precisas de los investigados, que permitan realizar una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada, es decir que permita proporcionar elementos de juicio necesarios para implementar medidas preventivas y correctivas que conduzcan al mejoramiento de la unidad en investigación, iniciando una labor conjunta para mejorar la aplicación de valores en la educación de los estudiantes.

- **Partes de la encuesta**

La encuesta aplicada a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del establecimiento presenta las siguientes partes:

- Datos informativos o de identificación del establecimiento educativo.
- Tipo de establecimiento.
- Información del encuestado.

- Cuestionario con tres alternativas de respuesta (Siempre, A veces, Nunca).
- Al final de la encuesta se incluye un agradecimiento.

- **La entrevista**

La entrevista fue aplicada al rector y vicerrector del establecimiento. Para la realización de la misma se preparó con anticipación los instrumentos a utilizar el día de la cita; estos instrumentos fueron el cuestionario de preguntas, una grabadora, una cámara fotográfica, una libreta de anotaciones, esferos y lápices.

El cuestionario de la entrevista contenía preguntas relacionadas con la comunicación e información, tareas del liderazgo según el manual de funcionamiento, resolución de conflictos, características del líder educativo, tipos de liderazgo que predominan en el centro educativo, valores institucionales y valores que practican docentes y estudiantes.

- **Objetivo de la entrevista**

El objetivo de la entrevista aplicada fue conocer cómo se maneja en el centro educativo la gestión, liderazgo y valores, a más de constatar si cuenta o no con un manual o reglamento que especifique cómo, cuándo y quién debe ejecutar las tareas de liderazgo, y cómo se maneja la resolución de conflictos entre directivos y docentes.

Obtener información directa de los directivos del centro educativo, sobre tipos de liderazgo predominante en la dirección y entre los docentes y estudiantes, y las características que debe tener un líder educativo. Conforme a los valores

institucionales y los valores que predominan en docentes y estudiantes, y la existencia o no de anti valores.

- **Partes de la entrevista**

La entrevista aplicada a los directivos del establecimiento educativo, estuvo compuesta por tres fases:

- La primera fase fue el contacto inicial que se tuvo con el rector del centro educativo.
- La segunda fase consistió en la formulación de las preguntas al rector.
- La tercera fase fue la anotación de las respuestas dadas por el rector.

- **Observación de los instrumentos curriculares**

Los instrumentos curriculares constituyen una de las problemáticas científicas actuales de mayor incidencia en la práctica educativa. La implementación del currículum en la institución educativa, motivo de la presente investigación, es un elemento esencial para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, siendo el análisis de estos documentos un factor importante que ha de tenerse en cuenta cuando en la formación integral de los estudiantes.

La observación de los instrumentos curriculares se llevó a cabo de acuerdo a lo acordado con el rector, quien permitió una breve observación de cada documento, lo suficiente para constatar que dichos escritos existen en el establecimiento educativo.

### 3.3. Método y procedimiento

Los métodos que se utilizaron en el proceso investigativo son: descriptivo, analítico y sintético. La investigación realizada es de tipo exploratoria y descriptiva, la misma que permite explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el centro educativo. Esto permitió conocer el problema, motivo de este estudio, tal como se presenta en la realidad.

- Durante la investigación fue necesario utilizar el **método analítico- sintético**, que nos permitió separar en partes el objeto de estudio, es decir explicar las relaciones entre los elementos y el todo; así también nos permitió reconstruir las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, que ayudan a comprender la realidad.
- La utilización del **método inductivo y deductivo** nos permitió obtener el conocimiento y sistematizar de manera lógica los datos obtenidos en el proceso de investigación.
- El **método estadístico** nos ayudó a organizar la información obtenida, a través de la aplicación de instrumentos de investigación. Además nos facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.
- El **método hermenéutico** nos facilitó la recolección e interpretación de la bibliografía utilizada para la elaboración del marco teórico y el análisis de la información.

El procedimiento para la aplicación de los instrumentos de investigación para obtener la información se realizó en el siguiente orden:

- El 20 de mayo se realizó la visita al centro educativo para acordar las fechas y horas para la aplicación de las encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; además para concertar la entrevista con el rector y hacer la observación de los documentos de planificación educativa.
- El 27 de mayo se realizó la aplicación de la encuesta a los directivos. Al hablar con el rector del establecimiento se explicó el motivo de la encuesta a los participantes y la importancia del trabajo de investigación que se estaba realizando y lo valioso de las respuestas que iban a proporcionar. Una vez concluida esa labor se agradeció a los participantes con un refrigerio como muestra de gratitud por su colaboración.
- Se regresó al establecimiento el 3 de junio para aplicar las encuestas a los docentes. Se acudió al centro educativo con suficiente tiempo a la hora acordada. Una vez reunidos se explicó el motivo de la encuesta y lo importante de las opiniones que iban a dar en la encuesta. Concluida la tarea se agradeció con un refrigerio.
- El 10 de junio se asistió nuevamente al centro educativo, esta vez para aplicar la encuesta a los estudiantes. Para esta ocasión se solicitó asignar a los estudiantes de las especialidades Físico-matemático y Químico-biólogo. Participaron todos los estudiantes, entusiasmados en la encuesta. Al concluir se agradeció la colaboración y se compartió un refrigerio en señal de agradecimiento.
- El 17 de junio, aprovechando que en el establecimiento, se realizaba una reunión del Comité central de padres de familia, se solicitó al rector pedir a 15 padres de familia que llenen la encuesta. A los padres se les explicó el motivo para reunirles y se les pidió su colaboración para llenar la encuesta. Se les agradeció con un refrigerio.

- La entrevista al vicerrector fue aplicada en 24 de junio, usando la metodología antes descrita con el rector. En la misma fecha se realizó la observación de los instrumentos de planificación educativa.

### **Recursos humanos**

- Directora de tesis.
- Alumna maestrante.
- Directivos, docentes, estudiantes.
- Padres de familia

### **Recursos Institucionales**

- Universidad Técnica Particular de Loja.
- Colegio “Julio Espinosa”

### **Recursos materiales**

- Cuestionarios.
- Grabadora.
- Cámara fotográfica.
- Libreta de anotaciones.
- Esferos, lápices.
- PC, impresoras.
- Memory flash, memorias SD

### **Recursos económicos**

<b>RUBROS</b>	<b>VALOR \$</b>
Suministros y materiales	250
Movilización	200
Internet	60
Impresiones	50
Imprevistos	100
<b>TOTAL</b>	<b>660</b>

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico**

La investigación realizada sobre el tema “Gestión, liderazgo y valores en el colegio fiscal mixto Julio Espinosa, del cantón Puyango, provincia de Loja”, buscaba conocer el nivel de gestión, liderazgo y valores que permiten contribuir con el mejoramiento de la calidad de educación que se imparte en dicho centro educativo.

Constatar la realidad que experimenta el colegio fiscal mixto Julio Espinosa en lo referente a gestión, liderazgo y valores como ejes transversales de la administración educativa nos ayuda a valorar la fortaleza del liderazgo al momento de tomar decisiones en momentos de incertidumbre y riesgo, lo que implica utilizar técnicas para reducir las dificultades y solucionar problemas.

#### **4.1.1. Instrumentos de gestión educativa donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores**

A través de los instrumentos de gestión la institución educativa genera un compromiso con la comunidad educativa para el mejoramiento de la calidad de la educación y define, con toda claridad, las acciones que permiten obtener un mejor servicio educativo en el que los educandos y padres de familia encuentren un espacio propicio para aprender, a fin de mejorar su calidad de vida y afrontar con éxito los riesgos del futuro.

Los principales instrumentos de gestión educativa que debe tener una institución son: el manual de organización, código de ética, plan estratégico, plan operativo anual, proyecto educativo institucional, reglamento interno y otras regulaciones propias de los centros educativos.

#### **4.1.1.1. El manual de organización**

El manual de organización (MO) del establecimiento educativo motivo de esta investigación existe desde el año 2000 y forma parte de PEI de la institución. Este instrumento contiene poca información sobre gestión, liderazgo y valores.

El estilo de gestión educativa está motivado por una gran intención de servicio, teniendo en claro que la autoridad está para servir. Bajo este enfoque, la gestión educativa es llevada bajo principios motivadores que se traducen en convencimientos sobre la persona humana (MO, p. 39). Pero, en el documento no existe dato alguno sobre liderazgo, razón por la cual no se puede hacer constar en la investigación.

En cuanto a los **valores** que la organización promueve, están aquellos que se dan entre docentes, estudiantes y egresados del establecimiento. Para quienes egresan la institución se tienen unos objetivos claros:

- Propiciar una actitud de diálogo con los sujetos que intervienen en la acción educativa.
- Apoyar a los padres de familia y a la comunidad en la atención y educación de los estudiantes, promoviendo su participación para un trabajo coordinado con la acción docente (MO, p. 32)



En cuanto a los valores que la institución educativa espera lograr de sus docentes, tenemos los siguientes:

- Asumir una postura profesional ética frente al avance de la tecnología moderna.
- Actuar como agente y promotor del cambio frente a las necesidades de la sociedad.
- Favorecer actividades justas y comportamientos adecuados (MO, p. 35).

Creemos que este manual de organización necesita una actualización, donde se incluyan aspectos concretos y bien definidos como el liderazgo, tanto en la gestión de los directivos como de los docentes, estudiantes y padres de familia. Tal como lo menciona el acuerdo ministerial 182, donde se dan pautas para desarrollar y actualizar estos instrumentos que todo centro educativo debe tener en cuenta.

#### **4.1.1.2. El código de ética**

En el Art.3. *La Convivencia Escolar*, respecto al código de ética manifiesta que depende sustancialmente de las concepciones que tengamos sobre los aspectos esenciales del convivir humano que repercuten sobre las relaciones escolares y, para equilibrar nuestra diversidad, hemos convenido definir en el presente Código los términos que lo fundamentan, los cuales son los siguientes (CE, p. 13).

- **Responsabilidad:** es hacerse cargo de cada uno de sus actos y asumir sus consecuencias.
- **Respeto:** implica una actitud de estima hacia sí mismo y a los demás, observando deberes y derechos.

- **Solidaridad:** significa comprometerse en la solución de los problemas y necesidades de los demás.
- **Honestidad:** es decir la verdad que lucha contra la corrupción, la copia, el dolo, la difamación.
- **Justicia:** Dar a cada quien lo que corresponde respetando derechos y deberes.
- **Amor:** expresión de afecto y cuidado consigo mismo y con los demás.
- **Equidad de género:** Considerar a hombres y mujeres en iguales condiciones, sin discriminación alguna.
- **Comunicación:** La institución educativa debe ser fuente de comunicación permanente para mejorar el aprendizaje, la convivencia, la prevención, el manejo y la resolución de conflictos.
- **Disciplina y autodisciplina:** Promover los procesos de reflexión autocrítica por parte de los miembros de la comunidad educativa, de tal manera que cada uno sea responsable de sus acciones.
- **Fomentar la práctica de autodisciplina:** estimulando el análisis y la reflexión individual y grupal de todos los actores de la comunidad educativa. Toda acción que rompa el compromiso de convivencia debe ser tratada de manera formativa y tener, al mismo tiempo, una consecuencia proporcional al tipo de falta cometida.
- **Honestidad académica:** Tanto docentes como estudiantes deben sujetarse a los principios de honestidad académica que implican presentar los trabajos con citación adecuada de las fuentes, respetar la autoría intelectual y someter el trabajo propio a procesos de evaluación. Se considerará falta grave el plagio, la copia y presentar trabajos de otros como si fueran propios.
- **Uso de tecnología:** debe ser regulado durante la jornada escolar y su incorporación, si fuera el caso, adecuada y oportuna al aprendizaje.

El código de ética del establecimiento educativo ha sido elaborado tomando en consideración los lineamientos del Acuerdo ministerial 182, del Ministerio de educación, el mismo que incentiva la práctica de valores determinados, tanto para directivos como para docentes y estudiantes.

En el análisis realizado a este documento se pudo constatar que su contenido versa sobre valores, pero sobre gestión y liderazgo este documento no contiene información alguna, ya que los lineamientos del Acuerdo ministerial 182 no contemplan estos temas.

#### 4.1.1.3. El plan estratégico

El Plan Estratégico del establecimiento educativo (PE, p. 81) presenta el tema del liderazgo enfocado al estudiante. Al respecto dice: **Liderazgo** es *empoderar a los estudiantes para servir a su colegio y a las comunidades*. Los estudiantes se vuelven agentes positivos de cambio cuando reciben oportunidades significativas para asumir sus retos, motivar a los demás, tomar riesgos y resolver problemas de manera colaborativa. El PE propone metas de mejoramiento en cuanto al liderazgo, a saber:

- Proporcionar la gobernabilidad y liderazgo que promuevan el desempeño del estudiante y efectividad del colegio.
- Mantener y revisar de manera sistemática el Manual de convivencia y Proyecto educativo institucional, y asegurar el acceso a estos documentos.
- Seguir el desarrollo de la noción de liderazgo estudiantil y servicio comunitario.
- Fomentar las oportunidades de liderazgo para directivos y docentes del colegio.
- Establecer el Consejo de padres de familia y definir sus papeles y expectativas, de acuerdo con la legislación emitida por el Ministerio de educación, concerniente a la participación de los padres en el gobierno escolar.
- Asegurar una revisión sistemática del Plan estratégico por la Junta directiva y el Equipo de liderazgo.

- Otorgar poder al Consejo académico para asumir un papel activo en el liderazgo a los profesores, política y propósitos de desarrollo de procedimientos.

El mismo documento en páginas siguientes (PE, p. 84), en cuanto a los valores institucionales presenta los siguientes:

- Preocupación por los estudiantes.
- Atención personalizada, compromiso y cercanía con los estudiantes y sus familias.
- Respeto a la diversidad y multiculturalidad.
- Solidaridad con los más necesitados.
- Responsabilidad en la educación, acogida y dedicación plena.
- Disciplina, tolerancia y respeto entre toda la comunidad educativa.
- Esfuerzo por la calidad y mejora continua.
- Apertura hacia las nuevas tecnologías.
- Información continua, familia-colegio.
- Trabajo en equipo.
- Visión cristiana del hombre y del mundo.

El PE enfoca el liderazgo de los estudiantes, para lo cual plantea unas metas a lograr, las mismas que tienen relación con el desempeño del estudiante que desarrolla su liderazgo estudiantil y su servicio a la comunidad.

Además fomenta el liderazgo tanto en directivos como en docentes, asegurando una revisión PE por parte del Consejo directivo y el equipo de liderazgo. Lo ideal en todo centro educativo sería que los directivos asuman de manera activa el liderazgo.

Si bien el PE no define la manera como se lleva a cabo la gestión, si abarca el tema de valores institucionales que se llevan a cabo en el establecimiento, entre los cuales están aquellos valores que tienen que ver con el bienestar de los estudiantes y con la oferta de servicios personalizados y de calidad, dentro de un ambiente de respeto y tolerancia.

#### 4.1.1.4. El Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual (POA, pp. 60-65) en la parte de 'Gestión' presenta como objetivo estratégico institucional *fortalecer la convivencia en los representantes educativos con autoestima y liderazgo*. Para esto se ha fijado como indicadores de gestión los siguientes:

- Capacitar al personal en relaciones humanas.
- Autoestima.
- Liderazgo.
- Ética profesional.
- Valores.
- Aplicar estímulos a docentes y personal administrativo.

El tema del liderazgo no tiene referencia alguna en el documento. Pero sí toma en cuenta el tema de los valores, los mismos que detallamos a continuación, pues creemos que complementan a aquellos contenidos en el CE.

- **Autoestima:** que garantiza la valorización de la persona tal como es.
- **Confianza:** tener seguridad en uno mismo y en los demás. Esto ayuda al trabajo en equipo y al desarrollo integral de los estudiantes.
- **Constancia:** practicar una actitud de cambio, ser perseverante hasta alcanzar los objetivos y metas propuestas por la institución.
- **Cooperación:** ser solidarios, saber colaborar y contribuir para conseguir un objetivo común en beneficio de la entidad.

- **Honestidad:** pensar, hablar y actuar de acuerdo a los principios y valores morales.
- **Lealtad:** compromiso, confianza y fidelidad hacia la institución, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.
- **Liderazgo:** que potencie la autonomía individual y grupal para la consecución de fines y propósitos.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento absoluto a los compromisos adquiridos por y para la institución, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.
- **Sinceridad:** no actuar con hipocresía, ser veraces y auténticos en nuestros actos frente a nuestros compañeros, practicando una excelente comunicación.

Este documento que forma parte del PEI de la institución, si bien contiene en su mayor parte temas sobre presupuestos y programaciones académicas, se esfuerza por dedicar un apartado a la gestión y a los valores institucionales, los mismos que complementan los valores referidos en el CE.

#### **4.1.1.5. El proyecto educativo institucional**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI, p. 39) expone un modelo de gestión humanista, en el sentido de priorizar el desarrollo integral del ser humano, optimizando sus capacidades biológicas, psicológicas y sociales, enriqueciendo sus niveles de libertad, justicia, y dignidad en igualdad de condiciones.

La meta del PEI, es optimizar el perfil de las autoridades, implementando procesos modernos de liderazgo y de relaciones humanas, dinamizando la gestión institucional con la participación de todos los actores de la comunidad educativa.

Los directivos ejercen un tipo de liderazgo democrático y transformador (PEI p. 44), usando adecuadamente los canales de planificación, organización, administración, dirección, coordinación, control, comunicación y evaluación.

En lo relacionado a los valores tenemos que éstos edifican, con el ejemplo y el estilo de vida, la práctica de valores éticos, morales, sociales, culturales, intelectuales y espirituales. A continuación exponemos aquellos que complementan a los expuestos en el CE y en el POA (PEI p. 41)

- **Puntualidad:** característica personal que indica la exactitud de las actividades con respecto al tiempo.
- **Conciencia social:** responder con acciones a las necesidades del entorno.
- **Tolerancia:** respeto y consideración a las opiniones, costumbres y actitudes de los demás.
- **Veracidad:** conformidad entre lo que se dice, siente o piensa.
- **Altruismo:** complacencia en el bien ajeno, aun a costa de lo propio.

El PEI presenta de manera precisa el modelo de gestión del centro educativo, tomando en consideración las capacidades del ser humano y potenciando en el estudiante los valores sociales de libertad, justicia y dignidad en condiciones de igualdad, descartando todo tipo de discriminación.

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

El Reglamento Interno (RI) contiene los objetivos y principios básicos sobre los que se rige el centro educativo; no presenta ningún contenido relacionado con gestión, liderazgo y valores. Su enfoque está centrado en la organización y régimen de gobierno de la institución; órganos de coordinación como Consejo directivo, Junta de profesores y Consejo estudiantil.

Presenta de manera detallada las funciones de los órganos antes mencionados, los derechos y deberes tanto de directivos, como de docentes y estudiantes. Describe el proceso de matriculación de los estudiantes y los programas de educación secundaria, entre lo más relevante que podemos resaltar.

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

##### **4.1.2.1. Misión y Visión**

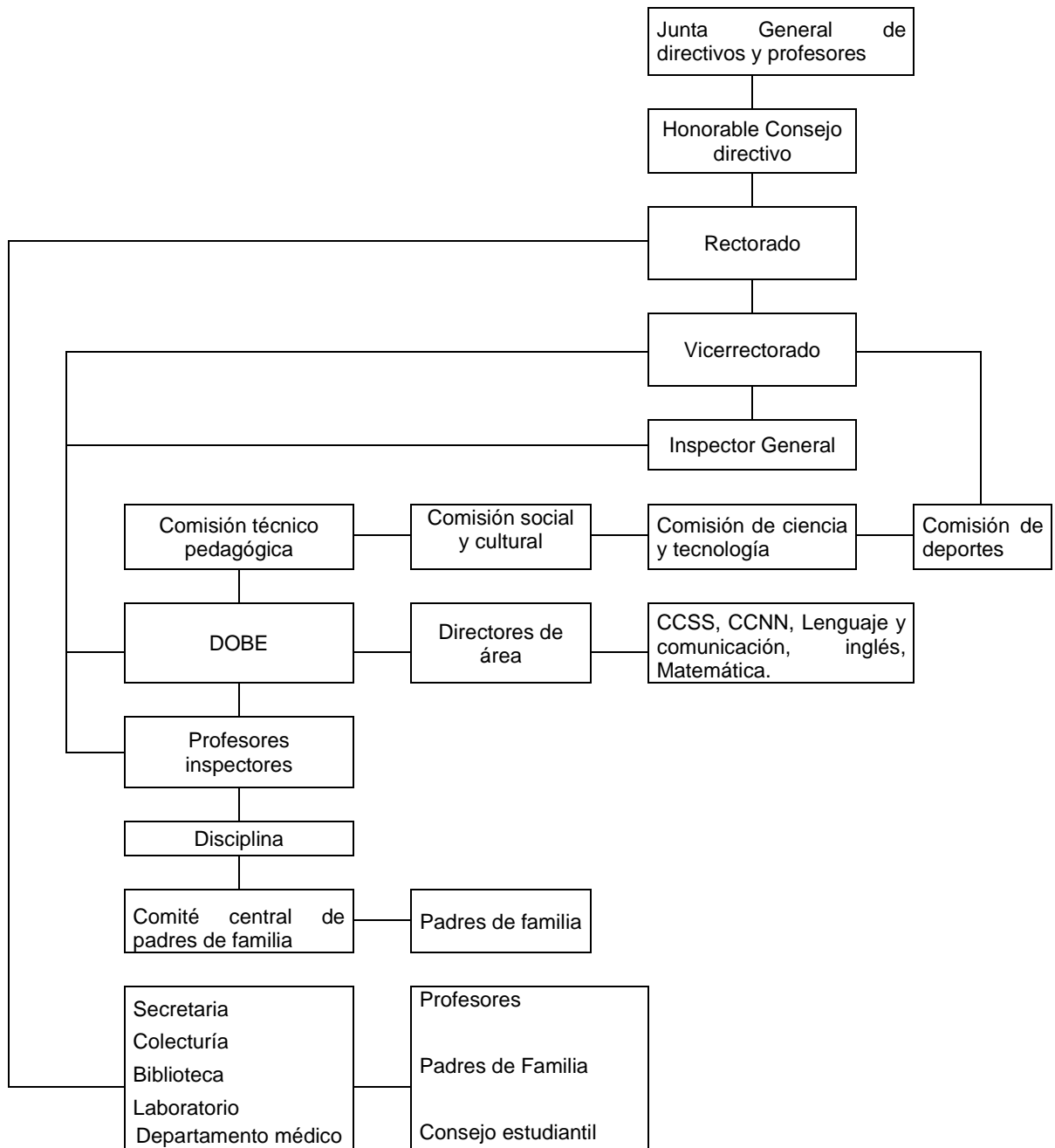
- **Visión:** *“Nuestra institución aspira a ser una entidad con mayor prestigio académico, con técnicas innovadoras para formar individuos críticos, creativos, estables, estables afectivamente, con competencias y compromisos acordes a la sociedad actual”* (PEI, p. 78).
- **Misión:** *“Brindar a los estudiantes una formación integral académico-científica con énfasis en la práctica de valores, fomentando la creatividad y capacidad de análisis, fortaleciendo las habilidades y destrezas desde el nivel básico hasta el bachillerato”* (PEI, p. 78).

##### **4.1.2.2. El organigrama**

La estructura organizacional se encuentra detallada en el Manual de Organización, el mismo que forma parte del PEI del plantel.



### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: PEI Pág.80: Colegio Julio Espinosa Ochoa

#### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Las áreas y departamentos del centro educativo de las que se presenta una breve descripción en cuanto a sus funciones son: el área lógico-matemática, lengua y literatura, inglés y ciencias sociales. Las demás (ciencias naturales, informática,

departamentos de secretaria, inspección DOBE) se encuentran sólo enumeradas y no están formalmente delimitadas en el documento.

**Área Lógico-matemática:** La matemática constituye una herramienta poderosa, por la gama de recursos y procesos mentales que implica el aprendizaje de esta ciencia. Los profesores en los niveles de secundaria son conocedores del nuevo enfoque que la matemática debe tener en estos tiempos de cambio, razón por la cual las actividades priorizan el desarrollo de las habilidades con un aprendizaje significativo.

En cuanto a las capacidades del área lógico matemática, esta área presenta las siguientes:

- *De razonamiento y demostración:* capacidad de realizar exploraciones, conjeturas, representaciones, demostraciones y refutaciones que involucran la argumentación y que permiten la concepción y manejo de los conocimientos matemáticos.
- *De resolución de problemas:* capacidad de organizar información, identificar el problema, analizar, planificar estrategias de solución, resolver y verificar sus resultados.
- *De comunicación matemática:* capacidad de comunicar y argumentar ideas matemáticas de forma oral, escrita o mediante gráficos, esquemas o dibujos. Implica la comprensión de conceptos, situaciones, lectura y uso de terminología y notación matemática (PEI, p. 86).

La enseñanza y el aprendizaje de la matemática hoy no se centran en acumular información, sino en desarrollar en los estudiantes el pensamiento crítico, creativo y reflexivo para tomar decisiones y resolver situaciones problemáticas. El

documento analizado no ofrece datos sobre gestión, liderazgo y valores en cuanto a esta área.

**Área de Lengua y Comunicación:** El área de comunicación-lengua y literatura se propone ayudar a los estudiantes a comunicarse de manera eficiente y eficaz, siendo capaces de construir un pensamiento claro, coherente y ordenado y producir textos crítica y creativamente, usando el lenguaje como vía e instrumento de dicho pensamiento (PEI, p. 87).

Para lograr el desarrollo de las competencias lingüísticas se considera el papel que cumplen los medios de comunicación y el uso de la tecnología, pues éstos están presentes en la vida cotidiana. Por ello se procura incorporar en el aula lo que ven, oyen y leen para convertirlo en motivo de aprendizaje.

No menos importante es el respeto y la valoración de las lenguas nativas y de sus manifestaciones culturales. Asimismo se pretende que la asignatura sea un espacio de comunicación constante que forme en la valoración del prójimo y del entorno.

Capacidades del Área de comunicación:

- *Expresión y comprensión oral:* capacidad de comunicarse con claridad, fluidez, coherencia y persuasión, haciendo uso de diversos recursos verbales y no verbales en función de un propósito y del contexto.
- *Comprensión lectora:* capacidad de otorgar sentido a un texto a partir de la experiencia previa del lector y su relación con el contexto.

- *Producción de textos*: capacidad para elaborar textos de diferente tipo, con originalidad y fluidez imaginativa, con el fin de expresar lo que sentimos, pensamos o deseamos comunicar, respetando o haciendo uso adecuado de las normas y reglas gramaticales (PEI, p. 88).

Esta área considera de gran importancia el uso de los medios de comunicación y la tecnología en el aula, para convertirlos en instrumentos de aprendizaje, ya que están presentes en la vida cotidiana y, por lo tanto, se pueden aprender lo que ve, se oye y se lee.

**Área de Inglés:** *The importance of English resides not just in the fact that it is widely spoken; English is the major language of news and information. It is the language of business and government. It is the language of media, transport and international affairs.*

*English has been the door to popular culture, popular music. Books in English are available even in countries where few people actually use English, and this is a major reason why most people take English as a second or foreign language<sup>1</sup>.*

Capacidades del área de inglés:

- *Reading (comprensión lectora)*: capacidad para otorgar sentido a un texto a partir de las experiencias previas del lector y su relación con el contexto. Este proceso incluye estrategias para identificar la información relevante, hacer inferencias, obtener conclusiones, enjuiciar la posición de los demás y

---

<sup>1</sup> La importancia de inglés no reside sólo en el hecho de que se habla; inglés es el idioma principal de noticias e información. Es el lenguaje de los negocios y el gobierno. Es el lenguaje de los medios de comunicación, transporte y asuntos internacionales.

Inglés ha sido la puerta a la cultura popular, la música popular. Libros en Inglés están disponibles incluso en los países donde pocas personas utilizan el Inglés, y esta es una razón importante por la mayoría de las personas tomar cursos de Inglés como segunda lengua o lengua extranjera (traducción de la investigadora).

reflexionar sobre el proceso mismo de comprensión, con la finalidad de autorregularlo.

- *Listening (comprensión auditiva)*: capacidad de escuchar para comprender textos, instrucciones, reglas, estructuras en inglés. También implica saber escuchar y comprender el mensaje de los demás en el idioma, respetando sus ideas.
- *Speaking (expresión y comprensión oral)*: capacidad de comunicarse en inglés con claridad, fluidez, coherencia y persuasión, empleando en forma pertinente los recursos verbales y no verbales. También implica saber escuchar y comprender el mensaje de los demás en el idioma, respetando sus ideas.
- *Writing (producción de textos)*: capacidad de elaborar textos de diferente tipo, con originalidad y fluidez imaginativa, con el fin de expresar lo que sentimos, pensamos o deseamos comunicar. Esa capacidad involucra el desarrollo de capacidades específicas como selección y organización de información, así como manejo de estrategias de planificación, textualización, revisión, corrección y edición del texto (PEI, p. 90).

El área de inglés desarrolla en los estudiantes habilidades similares al lenguaje en español. La diferencia está que estas se hacen ya no en español, sino aprendiendo, escuchando y comprendiendo textos e instrucciones en inglés. Hoy, dominar un segundo idioma da mayores posibilidades de éxito profesional.

**Área de ciencias sociales:** Tiene como propósito la construcción de la identidad socio-cultural y la formación ciudadana de los estudiantes. La construcción de la identidad socio-cultural está relacionada con un conjunto de aprendizajes por medio de los cuales la persona se asume como sujeto y afirma su sentido de pertenencia social.

La formación ciudadana es un aprendizaje que ayuda a la persona a responder responsablemente a las múltiples situaciones que le plantea la vida en sociedad, y desarrolla su capacidad de ser protagonista de la historia del Ecuador y su comprensión del mundo.

Capacidades del Área de ciencias sociales:

- *Manejo de información:* capacidad que permite la identificación, selección, análisis, organización, interpretación y sistematización de la información.
- *Compresión espacio-temporal:* capacidad de ubicar, definir, analizar e interpretar lo espacio-temporal.
- *Pensamiento crítico:* capacidad que promueve el desarrollo del análisis, opinión, juicio, formulación y proposición de ideas, ante hechos y contextos tratado en el área (PEI, p. 94).

La enseñanza de esta área radica en la importancia que las nuevas generaciones conozcan las tradiciones, experiencias colectivas, organización y funcionamiento de la sociedad, para que vivan la diversidad como derecho del individuo a tener su identidad, manifestando respeto por otras culturas y opiniones que no coincidan con la suya, sin renunciar a su juicio crítico.

#### **4.1.2.4. Clima escolar y convivencia con valores**

Según (Rodríguez, 2004) el clima escolar puede ser entendido “como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos” (p.1-2).

El clima social de una institución educativa corresponde a la *“percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que establecen en el contexto escolar (a nivel de aula o de centro) y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan”*. (Cornejo y Redondo, 2001, p. 4).

Estas dos obras presentan el clima escolar y la convivencia con valores, cada uno a su manera: para Rodríguez son un conjunto de características psicosociales, y para Cornejo y Redondo son percepciones que tienen las personas acerca de las relaciones interpersonales que se dan en el centro educativo.

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

En esta dimensión, el centro educativo pretende desarrollar e implementar una línea pedagógica institucional clara y coherente, tanto con la Reforma educativa como con el Proyecto educativo institucional. Para esta actividad es fundamental la acción y actitud del equipo docente.

En este sentido, la capacitación y perfeccionamiento son elementos esenciales que permiten a los docentes enriquecer el abanico de estrategias metodológicas y de evaluaciones que consideren necesarias para el mundo de hoy. Lograr la formación integral del estudiante (cuerpo, mente y espíritu) a través del desarrollo pleno de los aspectos afectivo-social y en los valores morales, cognitivos, psicomotores y reflexivo-crítico. Se desea alcanzar altos grados de libertad y autonomía, basados en la responsabilidad personal y social.

El contenido de esta dimensión permite reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer educativo y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para esto se requiere analizar lo individual y lo colectivo, lo que

representan ambos conceptos, sus significados respecto a lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico.

Para lograr un adecuado desarrollo de la dimensión pedagógica curricular, en el centro educativo investigado es necesario contar con un equipo docente conocedor de los mecanismos de aprendizaje, comprometido con su rol de facilitador de experiencias, que respete los intereses y necesidades de todos los estudiantes, apoyando y orientando a la educación en todos sus niveles, conformando equipos de trabajo con profesionales docentes y no docentes.

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

La dimensión organizativa y operacional es inexistente. Esta debería tener como principio la democratización y el respeto de la individualidad en su gestión, valorando prioritariamente el trabajo en equipo, manteniendo un liderazgo compartido con el equipo de gestión escolar participativo, que actúa con autonomía y responsabilidad, con un sistema de comunicación eficiente y efectiva, con respuestas rápidas y creativas.

Lo primordial de esta dimensión sería la creación de un mecanismo de gestión que permita la participación del conjunto de directivos y docentes, en los procesos para una oportuna y acertada toma de decisiones, optimizando el tiempo pedagógico y administrativo, consolidando una estructura organizacional acorde a la misión y visión del colegio.

Si bien las decisiones en una institución escolar deberían centrarse en el logro educativo, todas las decisiones giran en torno a este criterio. Los aprendizajes del



alumnado mejorarían y sus resultados educativos serían superiores a los que actualmente se logran.

#### **4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y de valores**

En el colegio no están delimitadas formalmente sus funciones. Lo fundamental de esta dimensión es el manejo coherente del financiamiento de programas y proyectos establecidos en el presupuesto, que permita cubrir las necesidades propias del establecimiento educativo.

Como sucede en la mayoría de los establecimientos educativos fiscales, hacen falta equipos, instalaciones e infraestructura adecuada para llevar a cabo las labores educativas. Esta dimensión debería priorizar proyectos de implementación de infraestructura escolar, puesto que este centro educativo carece de un adecuado equipamiento en los laboratorios de física y química, así como de una adecuada implementación de un centro de cómputo con acceso a internet, herramienta de gran demanda y difusión en todos los ámbitos sociales.

#### **4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores**

Esta dimensión si existe en la institución y comprende la participación de los padres de familia y otros miembros de la comunidad educativa. En el análisis se logra identificar la manera como la colectividad conoce, comprende y satisface las necesidades y demandas de los padres de familia.

Un punto clave que puede favorecer la participación de los padres de familia es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio del ciclo escolar, así como lo que se proponen los

docentes lograr que aprendan los estudiantes al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar el proceso.

Lo recomendable sería tener una mayor cercanía con los padres de estudiantes en riesgo de fracaso escolar, de tal manera que con atención diferenciada se pueda contribuir a disminuir la reprobación y deserción escolar. Esto significa informarles permanentemente sobre el nivel de aprovechamiento, y aplicar estrategias específicas para la atención oportuna.

El centro educativo implementa y ejecuta estrategias que permiten lograr una interacción comprometida con la comunidad, transformándose en un centro de recursos abierto a las necesidades de las personas, en un ir y venir de acciones concretas, formando jóvenes independientes, creativos, capaces de resolver problemas y tomar decisiones, con iniciativa y visión de futuro, integrándose en el área social, laboral, económica y cultural de acuerdo a su potencial. Es en este contexto que la escuela requiere de apertura y compromiso.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta esencial que provee de insumos necesarios para el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos.

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

Las fortalezas se definen como la parte positiva de la institución escolar a nivel interno, es decir aquellos productos o servicios sobre los cuales de manera

directa ejerce control, y que reflejan una ventaja frente a las demás instituciones, como producto de su esfuerzo y de la acertada toma de decisiones.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica se debe realizar el análisis de las fortalezas con que cuenta y las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

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

La importancia de revisar las *oportunidades*, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento.

Las *amenazas* se encuentran en el entorno de la Institución, y de manera directa o indirecta, afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpen el quehacer educativo, ni demeriten su función.

La principal característica de las *debilidades* es que afectan directamente el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, sólo se lo puede lograr mediante acciones preventivas.

Por ejemplo, un centro educativo con prestigio ampliamente reconocido (fortaleza), podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa de técnicos y profesionistas altamente capacitados.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

##### Matriz No. 1

<b>FODA CENTRO EDUCATIVO JULIO ESPINOSA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Liderazgo de los directivos que promueven propuestas para la continua mejora de la institución.	Capacitación que brinda el Ministerio de Educación a directivos y docentes de los establecimientos públicos.
Buen trabajo en equipo, directivos y docentes.	Aceptación y credibilidad del colegio en el ámbito local.
Mejora continua de los procesos pedagógicos y administrativos.	Participación en programas de formación y actualización para el personal docente.
Diseño e implementación de proyectos pedagógicos innovadores.	Falta de personal profesional titular en el área de informática.
Enseñanza de calidad de algunos docentes.	Aplicación Plan decenal de educación
Participación de estudiantes, padres y representantes, en actividades, culturales recreativas y deportivas planificadas por la institución.	Entrenamiento a los docentes en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, para uso y aplicación en las aulas.
Participación activa del personal docente en actividades sociales y extra académicas planificadas por la institución.	Gestionar recursos externos que puedan contribuir a realizar actividades culturales recreativas de docentes y padres de familia.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Desinterés de los padres de familia, por no hacer uso del horario de atención de parte de los profesores.	Bajo nivel socio económico de los padres de familia y representantes de los estudiantes del establecimiento educativo.
Escaso material didáctico y poco acceso al mismo	Infraestructura de calidad del otro colegio fiscal de la localidad.
Falta de dinamismo y escasa motivación en las clases de algunos profesores.	Falta de tiempo de los padres de familia para cumplir con sus deberes como representantes.
No existen instrumentos de seguimiento de los estudiantes	Padres complacientes que no apoyan el cumplimiento de las normas institucionales.
Poca colaboración de algunos padres de familia, de estudiantes que presentan bajo rendimiento y problemas de comportamiento y disciplina.	Leyes y reglamentos que amparan los derechos de los niños y adolescentes, que interfieren en la aplicación de sanciones disciplinarias.
No se toma en cuenta las opiniones de los estudiantes en las decisiones de la institución.	Falta de recursos económicos para ampliación, y adecuación de las instalaciones para laboratorios de computación.
Falta de equipamiento adecuado en laboratorios de química, física CC.SS.	Falta de apoyo concreto de padres de familia y del gobierno central.

Poca realización de las planificaciones anuales y de unidad didáctica, desactualización de contenidos no acordes al avance tecnológico y pedagógico actual.	
Algunos docentes mantienen el proceso de enseñanza aprendizaje tradicional, consistente en clases expositivas.	

Fuente PEI, Pág. 96: Colegio Julio Espinosa Ochoa

Elaboración: Martha Vera

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De los directivos

El colegio “Julio Espinosa” es un establecimiento educativo fiscal mixto que brinda los servicios de educación secundaria a la juventud del cantón Puyango y lugares aledaños, con deseos de alcanzar la superación personal y académica. Dispone de un Consejo directivo y una Junta de profesores que, junto al inspector, analiza y soluciona los casos de indisciplina.

Las encuestas fueron aplicadas al siguiente personal: 6 directivos, 20 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia. A ellos se les solicitó una colaboración que se sintetiza en las siguientes tablas:

**Tabla 6**

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El Director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	33%
b. Coordinadores de área	4	67%
c. Grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta directa a 6 Directivos

Elaboración: Martha Vera

Sobre la forma en que organiza el centro educativo los equipos de trabajo, la información nos muestran que un 33% de los encuestados manifiesta que se realizan reuniones trimestrales, en las cuales participa el rector con la finalidad de

analizar y revisar, planificar y ejecutar evaluaciones para lograr una mejor organización del centro educativo.

En la coordinación de áreas tenemos que el 67%, la realizan los coordinadores, lo que muestra que existe trabajo en equipo. Ciertamente no se descarta que existan grupos aislados. La siguiente tabla analiza los aspectos a tomar en cuenta para medir el tamaño del colegio:

**Tabla 7**

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	3	50%
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	17%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	33%
d. No contestan	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta directa a 6 Directivos

Elaboración: Martha Vera

Al observar los datos obtenidos tenemos que el 50% considera que el tamaño de la organización está a la medida del número de miembros de la institución. Mientras que el 33% considera que se debe considerar también el valor y el tiempo empleados en la organización.

Este aspecto es muy poco valorado en muchas organizaciones, y en las de carácter educativo no son la excepción. La gran mayoría de instituciones son medidas en la práctica por el número de personal que labora en ellas, pero no se valora al capital humano que hace posible que las instituciones existan.

**Tabla 8****LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN EN UN MANUAL DE NORMAS**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	6	100%
b. No	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta directa a 6 Directivos

Elaboración: Martha Vera

En este aspecto tenemos que el 100% de los encuestados manifiestan que las tareas de los miembros del centro educativo y el manual de normas toman en cuenta en todo momento, a los integrantes de la institución, y tienen definidos sus roles, enmarcados en el manual de normas y valores que posee el centro educativo.

**Tabla 9****EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIDERADO POR EL**

<b>Respeto y consenso liderado por</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director		
b. Rector	6	100%
c. Consejo Directivo	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta directa a 6 Directivos

Elaboración: Martha Vera

Analizando la tabla del clima de respeto y consenso para la toma de decisiones, vemos que se encuentra liderado por el rector, lo que permite deducir que el Consejo directivo tiene una participación nula en cuanto consenso y toma de decisiones. Se debería trabajar más para lograr un liderazgo participativo, ya que no existe consenso, tal como lo muestran los datos.



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

<b>Delegar toma decisiones a colaboradores</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	5	83%
b. No	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta directa a 6 Directivos

Elaboración: Martha Vera

En la delegación para tomar decisiones y resolver conflictos tenemos que el 83% manifiesta que si se delega a colaboradores que laboran en diferentes áreas para que ayuden en la resolución de conflictos. Esto demuestra que se toma en cuenta la participación de todos en el proceso educativo. Un 17% manifiesta que esto no sucede, que no se los toma en cuenta.

**Tabla 11****LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>	
		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a.	Excelencia académica	6	100%	0	0	0	0
b.	Desarrollo profesional de docentes	2	33%	4	67%	0	0
c.	Capacitación continua de docentes	2	33%	4	67%	0	0
d.	Trabajo en equipo	6	100%	0	0	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100%	0	0	0	0
f.	Participación de padres de familia en las actividades programadas	6	100%	0	0	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33%	4	67%	0	0

Fuente: Encuesta directa a 6 Directivos

Elaboración: Martha Vera

En esta tabla tenemos que el 100% dice que si se promueve, esto muestra que la administración del centro educativo tiene como objetivo lograr la meta del desarrollo profesional, y capacitación continua de los docentes. Tenemos que el 67% manifiesta que se promueve, que a pesar de no ser permanente la capacitación y profesionalización docente; sobre estos dos aspectos, el 33% dice

que se realiza siempre, lo cual contrasta con los datos anteriores que dicen lo contrario.

Ante esta situación, la administración debería planificar y ejecutar seminarios y talleres de capacitación de manera permanente, motivando al personal docente a que participe activamente de estos proyectos.

En lo referente a trabajo en equipo y vivencia de valores, institucional y personales, el 100% respondió que siempre se observan, es decir que se lleva a cabo un buen trabajo en equipo, se viven y se practican los valores institucionales desarrollados por directivos, docentes y estudiantes.

De igual manera, encontramos que el 100% de padres de familia participan activamente de las actividades programadas por la institución, lo cual demuestra que existe un compromiso de los padres con sus hijos.

En cuanto a la delegación de la autoridad a grupos de decisión, el 33% dice que siempre se promueve, frente a un 67% que manifiesta que a veces se delega. Esto permite deducir lo delicado de ceder autoridad a terceras personas, pero también da la posibilidad de permitir que otros puedan ayudar cuando hay mucho trabajo y poco tiempo para ejecutarlo.

Tabla 12

## HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIERE PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	2	33%	4	67%	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	67%	2	33%	0	0
c.	Se adquiere a partir de la experiencia	6	100%	0	0	0	0
d.	Se desarrollan con estudios de gerencia	6	100%	0	0	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a 6 Directivos

Elaboración: Martha Vera

En cuanto a las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución educativa tenemos que el 33% dice que son innatas en las personas y el 67% manifiesta que sólo a veces. Esto nos muestra que un pequeño porcentaje valora las habilidades para dirigir una institución, mientras que la gran mayoría dice que sólo a veces se toma en cuenta estas características.

El 67% manifiesta que las habilidades se adquieren con el estudio y el 33% dice que a veces se obtiene con el estudio. Esto hay que confrontarlo con un 100% que afirma estar de acuerdo que las habilidades para dirigir una organización se obtienen a partir de la experiencia que tenga la persona en cuanto liderar un grupo de personas que laboran en una institución.

El 100% está de acuerdo que las habilidades se desarrollan, con los estudios que forman profesionalmente, de acuerdo a los avances y a la tecnología presente hoy en todos los ámbitos. Capacitarse continua y permanentemente, combinando la práctica con la teoría y la reflexión. Estos aspectos se consideran importantes en la gestión de un líder educativo que dirige un centro escolar.

Tabla 13

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué falta mejorar.	6	100%	0	0	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	6	100%	0	0	0	0
c.	La mejora de los mecanismos de control.	2	33%	4	67%	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	33%	4	67%	0	0

Fuente: Encuesta directa a 6 Directivos

Elaboración: Martha Vera

En cuanto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, tenemos que el 100% dice que siempre se utiliza la información, tanto de estudiantes, como de docentes y directivos para saber qué hace falta en el centro educativo y continuar mejorando el clima escolar y la convivencia de toda la comunidad educativa.

Por tanto, un aspecto positivo de la institución es estar pendiente de las acciones y resultados que presenta cada aspecto antes mencionado, y de esta manera poder planificar e implementar las medidas correctivas necesarias, con la finalidad de lograr un mejor desempeño de la institución.

En cuanto a la disminución del número de estudiantes por aula, se tiene que el 100% está de acuerdo en que debe darse ese paso, puesto que las aulas del establecimiento educativo son pequeñas, diseñadas para unos 25 estudiantes. Creemos que esto es lo adecuado para realizar un buen trabajo de aula con los estudiantes.

En cuanto a los mecanismos de control, el 33% dice que siempre se los promueven. Este porcentaje es ínfimo, comparado con el 67% que manifiesta que, a veces, se promueve algún control. Esto nos da una idea de que pocas veces se implementan controles, tanto para estudiantes, como para docentes, directivos y personal administrativo. Se debería trabajar de manera urgente en este aspecto para cubrir el vacío existente.

En lo que se refiere a la existencia de un ambiente de trabajo cordial, el 33% dijo que siempre se lo promueve y el 67% manifestó que no siempre ocurre. Para un docente, el ambiente de trabajo en un centro educativo es vital; la mayoría de veces no se recrea un ambiente de cordialidad como sería deseable. Los datos muestran que posiblemente existe un ambiente hostil, de rivalidad entre docentes y directivos, que no permite un ambiente acogedor de trabajo.

En este sentido, la institución deberá trabajar para mejorar el ambiente de trabajo de los docentes, ya que eso influye en el aprendizaje de los estudiantes. El porcentaje que ofrece los datos, de alguna manera, es preocupante puesto que, aun siendo una minoría, el porcentaje es representativo para hacernos caer en cuenta que hay un clima escolar hostil que está afectando el desempeño y crecimiento de la comunidad educativa.

**Tabla 14**  
**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Organismos que integran la institución	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100%	0	0	0	0
b.	De Gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100%	0	0	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	33%	4	67%	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	2	33%	4	67%	0	0
e.	Otros, ¿Cuáles?	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a 6 Directivos

Elaboración: Martha Vera

El 100% dice que existe en la institución organismos de dirección como el Consejo directivo y el Consejo académico, encargados del funcionamiento y administración del centro educativo. No existe ninguna mujer que esté desempeñando algún cargo de dirección, pues todos los puestos directivos están ocupados por varones.

El mismo porcentaje manifiesta que en la gestión se dispone de una secretaria, un subdirector y una Comisión económica. En ese sentido, debemos manifestar que la directa observación realizada, nos muestra que el establecimiento cuenta con una secretaria y una colectora que trabajan en conjunto en la misma área, pero no por ello representan una comisión económica, ya que su trabajo es simple y sencillo.

Dentro de la coordinación, el 33% dice que existen jefes de estudios y coordinadores, mientras que un 67% manifiesta que, a veces, hay coordinador de estudios, cuando lo ideal sería que exista una persona encargada que coordine el área de estudios del centro educativo, pero de forma permanente.

En cuanto la existencia de organismos técnicos, el 33% dice que si existen, y el 67% manifiesta que a veces existen y que se encuentran presentes en algunos de los organismos de la institución. Esta situación nos lleva a pensar que es necesario implementar una medida urgente que permita mejorar este aspecto.

Tabla 15

## ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Actividades	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	33%	4	67%	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	33%	4	67%	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	20%	5	80%	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	80%	1	20%	0	0

Fuente: Encuesta directa a 6 Directivos

Elaboración: Martha Vera

Un 33% manifiesta que si se realiza un seguimiento global a los estudiantes y un 67% dice que a veces se realiza ese seguimiento. Este dato coincide con una de las debilidades de la matriz FODA de la institución; debería implementarse alguna actividad por parte del equipo educativo para brindar un adecuado servicio a los estudiantes.

En la implementación de acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo, el 33% manifiesta que si se realiza y el 67% dice que no se realiza y que el equipo directivo debería implementar actividades que ayuden a mejorar el clima en el que a diario se realizan las actividades de los estudiantes.

Que los conflictos que surgen en el grupo son tratados de manera coordinada es lo que piensan el 20%, mientras el 80% manifiesta que no se tratan de esa manera. Este porcentaje es preocupante, ya que evidencia que no se toman medidas correctivas oportunas para resolver el surgimiento de conflictos en el grupo de estudiantes.

El 80% encuestado manifestó que siempre se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponen a los estudiantes dentro y fuera de ella, lo que permite deducir que el trabajo de los equipos directivos se encuentra bien dirigido a lograr la meta propuesta.

**Tabla 16**  
**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100%	0	0
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100%	0	0
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100%	0	0
d.	Mantener actualizada la metodología	2	33%	4	67%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100%	0	0
f.	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	100%	0	0
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	6	100%	0	0
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100%	0	0
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	33%	4	67%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	33%	4	67%

Fuente: Encuesta directa a 6 Directivos

Elaboración: Martha Vera

En las acciones que desarrollan los departamentos didácticos tenemos que el 100% coincide en los tres primeros literales, es decir si se organiza y desarrolla la enseñanza de cada materia. En ese sentido, todos coinciden que sí se formulan propuestas de parte del equipo directivo para la realización de proyectos, planes y programas de la institución.



Que se realice la programación didáctica de cada materia refleja un aspecto positivo, bien encaminado al mejoramiento de la enseñanza en el centro educativo. Se evidencia que existe una organización eficiente de los departamentos didácticos, tanto en el desarrollo de la enseñanza como en la elaboración de planes y programaciones de cada área.

En la utilización de la metodología, el 33% dice que se mantiene actualizada y el 62% sostiene que no se actualiza. Este aspecto representa un punto débil que merece atención de parte de la institución. En el literal j tenemos respuestas con similares porcentajes sobre el mismo tema. Por tanto, creemos que se debe implementar una medida correctiva en ambos casos.

En cuanto a la promoción educativa, tenemos que en los literales e, f, g, h se presentan el 100% de respuestas afirmativas, por tal motivo los hemos agrupado y presentado dentro de un mismo análisis, donde las acciones de los departamentos didácticos están encaminadas a lograr el perfeccionamiento de los integrantes de la institución, promoviendo la investigación educativa y colaborando con el departamento de bienestar para ayudar a detectar y prevenir problemas de aprendizaje de los estudiantes.

Además, se percibe que hay participación en la formulación de las propuestas al equipo directivo, valorando el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados que se obtienen. En conclusión, podemos decir que estos aspectos, dentro de la institución, se encuentra bien posesionados, pues se está realizando un gran trabajo para lograr una buena enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, siendo este un aspecto positivo de la institución.

En la programación didáctica de las asignaturas tenemos que el 33% dice que si se realiza, mientras que el 67% responde que no lo realiza. Este es un porcentaje

representativo que la institución debe tomar en cuenta para implementar las mejoras correctivas.

**Tabla 17**

**LA GESTION PEGAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ORDEN ACCIONES**

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	6	100%	0	0
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Encuesta directa a 6 Directivos

Elaboración: Martha Vera

El 100% manifiesta afirmativamente que la gestión pedagógica del centro educativo promueve la realización de diagnósticos que proporcionan soluciones adecuadas a la diversidad y a la potencialidad de la comunidad educativa y el medio geográfico.

**Tabla 18**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de Planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	2	33%	4	67%
b.	Plan estratégico	6	100%	0	0
c.	Plan operativo anual	6	100%	0	0
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	33%	4	67%

Fuente: Encuesta directa a 6 Directivos

Elaboración: Martha Vera

En cuanto a la existencia de proyectos de capacitación, el 33% dijo que si se realiza y el 67% dijo que no. Entonces, es necesario que la institución tome medidas para mejorar este aspecto, necesario en el centro educativo. En cuanto a la realización de los instrumentos de planificación, el 100% manifestó que si se realizan, tanto el plan estratégico como el plan operativo anual.

#### 4.2.2. De los profesores

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los docentes del centro educativo “Julio Espinosa”

Tabla 19

##### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	15	75%	5	25%	0	0
2	El liderazgo en la unidad educativa está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	17	85%	3	15%	0	0
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	20	100%	0	0	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	7	35%	13	65%	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	10	50%	10	50%	0	0
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	6	30	14	70%	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	11	55%	9	45%	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	16	80%	4	20%	0	0
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	5	25%	15	75%	0	0
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	20%	16	80%	0	0
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	30%	14	70%	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	5	25%	15	75%	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	18	90%	2	10%	0	0
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	20	100%	0	0	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	20	100%	0	0	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	3	15%	17	85%	0	0

Fuente: Encuesta Directa a 20 docentes

Elaboración: Martha Vera

El rol del docente líder se define como persona que posee una actitud y habilidad para cuestionar órdenes existentes. El 75% contestó que siempre está presente en los docentes, y el 25% manifestó que a veces los docentes cuestionan las órdenes existentes. Esto representa un porcentaje bajo que invita a trabajar en este aspecto, para implementar la mejora adecuada.

En cuanto al liderazgo del centro educativo, el 85% contestó que éste siempre se encuentra en búsqueda de la innovación y el cambio, a través del cuestionamiento para transformar los hábitos escolares. El 15% respondió que sólo a veces el liderazgo del centro educativo se manifiesta de esa manera. Este es un porcentaje de baja incidencia.

En lo que se refiere a un ambiente de aprendizaje agradable, seguro, armónico y estimulante que es promovido desde la gerencia, el 100% de los encuestados respondió que siempre está presente, lo que nos demuestra que el representante de la institución no sólo se preocupa de promover sino de generar un ambiente acogedor y estimulante del aprendizaje.

En cuanto a promover la investigación a nivel educativo de parte de los directivos y docentes, el 33% dijo que siempre se promueve y el 65% manifestó que se realiza a veces. Este es un aspecto que debe ser tomado en cuenta para mejorar, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas por el centro educativo.

Sobre si existe resistencia en los padres de familia para implementar nuevos métodos de enseñanza, el 50% contestó que sí y el otro 50% respondió que a veces. Como podemos observar se presenta un criterio dividido, lo que hace pensar en la posibilidad de que algunos docentes hayan encontrado algún tipo de resistencia, y otros no. Habría que tomar en cuenta este acápite para una futura mejora.

El trabajo que se realiza en equipo para tomar decisiones relacionadas al cambio de metodologías en el proceso de enseñanza aprendizaje recibió una aceptación del 30%, mientras que el 70% manifestó que a veces. Esto quiere decir que este aspecto se debe trabajar para disminuir el alto porcentaje que incide de manera negativa en el desarrollo del trabajo educativo.

En el proceso de aprendizaje de los valores como eje transversal de la formación integral de los estudiantes, el 55% manifestó que sí se trabaja en este aspecto, mientras que el 45% respondió que a veces se lo realiza, lo que indica que el centro educativo debe trabajar para mejorar no sólo los porcentajes, sino implementar medidas para realizar de mejor manera el proceso de enseñanza.

En cuanto a la resistencia de los compañeros docentes con el rector, para desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 80% respondió que siempre existe resistencia y el 20% dijo que a veces. Podemos observar que se debe trabajar para romper la resistencia y dar apertura para que se desarrollen nuevos métodos de enseñanza.

Sentirse poco integrado entre compañeros es el sentir del 25%, mientras que el 75% contestó que a veces no se siente integrado. Este es un aspecto de integración y pertinencia que debe ser trabajado para fomentar el compañerismo y la cooperación entre directivos y docentes.

Están en desacuerdo con el director del centro educativo el 20%, mientras que el 80% manifestó que a veces lo está; es decir que las relaciones directivos-docentes es buena.

En cuanto al liderazgo y la gestión de las autoridades, el 30% manifiesta que siempre admira esta habilidad en el director; pero un 70% responde que a veces

siente esa impresión. Como podemos constatar se valora muy poco la gestión y liderazgo de los directivos, por lo cual es un tema que deberá tenerse en cuenta. El grado de compromiso que siente cada docente con las decisiones que toma el rector recibe el beneplácito del 25% que se declara comprometido siempre, mientras que el 75% dijo que a veces se compromete. Esto invita a trabajar para que los docentes se comprometan siempre con los objetivos de la institución.

El liderazgo que mantienen los directivos en las áreas académicas está presente para el 90%, pero para el 10% esto se manifiesta sólo a veces. En el área administrativa-financiera, el 100% dice que siempre se mantiene el liderazgo y gestión de los directivos.

En las actividades de integración deportiva y socio-cultural, el 100% manifiesta que siempre participan las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Es decir que la comunidad educativa está presente en las actividades programadas por el centro educativo.

En las decisiones, tanto de directivos como docentes, el 15% dice que siempre predominaban en estos actos los valores y el 85% responde que a veces. Este es un alto porcentaje que muestra las falencias del centro educativo a la hora de aplicar los valores al tomar decisiones.

#### **4.2.3. De los estudiantes**

La encuesta aplicada a las y los estudiantes del colegio fiscal mixto “Julio Espinosa” se realizó en la sección bachillerato, especialidad Químico-biólogo y Físico-matemático. Los datos obtenidos se encuentran expuestos a continuación en la siguiente tabla.

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

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	0	0	18%	90%	2%	10%
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	20	100%	0	0	0	0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	50%	10	50%	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25%	15	75%	0	0
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	1	5%	18	90%	1	5%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	0	0	20	100%	0	0
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	20%	13	65%	3	15%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	0	0	20	100%	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20%	15	80%	1	5%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	0	0	20	100%	0	0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	0	0	20	100%	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	2	10%	18	90%	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	0	0	20	100%	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	0	0	20	100%	0	0

Fuente: Encuesta directa a 20 estudiantes

Elaboración: Martha Vera

El 90% cree que el rector sólo a veces toma en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes, mientras que el 10% manifestó que nunca. Esto quiere decir que se valora muy poco el recurso humano y sólo a veces se tiene en cuenta sus opiniones. En el numeral dos, que se relaciona con la escucha de las autoridades a los estudiantes que tienen problemas, el 100% dice que las autoridades del centro educativo hablan más y escuchan menos los problemas de sus estudiantes.

En el liderazgo orientado a la realización de tareas cotidianas en el ambiente escolar, el 50% manifestó que siempre se da y el otro 50% respondió que solo a veces.

En lo relacionado a si en las clases se lleva a cabo ideas nuevas, el 25% manifestó que siempre y el 75% que sólo a veces. Este aspecto debe ser trabajado, implementando en el aula de clases nuevas ideas y métodos de enseñanza-aprendizaje.

Respecto a si se espera que los estudiantes en las clases realicen el mismo trabajo, de la misma manera y en el mismo tiempo, el 5% contestó que siempre, el 90% que a veces y el restante 5% que nunca. Aquí predomina que, algunas veces, los docentes esperan que esto suceda. Lo ideal es que nunca tenga lugar, ya que cada estudiante es diferente y, por lo tanto, responden de distinta manera y en distintos espacios y tiempos.

Si los docentes inician sus clases con frases motivadoras en valores y virtudes con las que se considere la realidad del entorno familiar o comunitario, el 100% respondió que a veces los docentes les motivan con alguna frase en valores y virtudes. Lo aconsejable seria que se realizara siempre.

En cuanto a las actividades innovadoras de parte del docente para que sus estudiantes las desarrollen, el 20% dice que si se realiza, el 65% manifestó que a veces y el 15% sostienen que nunca. Es preocupante que se realice a veces estas actividades, cuando deberían estar presentes siempre, como innovación en la realización de las actividades escolares.



De igual manera, en el numeral 8 tenemos que el 100% respondió que a veces los métodos de enseñanza en clases son innovadores y variados, que invitan a la participación e interacción docente-estudiante. Como podemos ver existen falencias que deben ser tomadas en cuenta para mejorar.

Respecto a si los docentes muestran interés por los problemas de los estudiantes, el 20% dice que si se preocupan, el 75% manifiesta que a veces y el 5% manifiesta que nunca. Es decir, la mayoría de docentes no se preocupa por los problemas de los estudiantes.

En los numerales 10 y 11 tenemos que el 100% respondió que a veces en las clases se da oportunidad a los estudiantes para que se expresen. De igual manera, el 100% manifiesta que el profesor es quién decide qué se hace en clases. Estamos frente a dos circunstancias del aula de clases en las que predomina la autoridad del profesor que no da espacio a sus estudiantes.

Finalmente, abarcando los dos últimos numerales tenemos que el 100% manifiesta que algunas veces los docentes, se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de los directivos y enseñan ética y valores con el ejemplo. En situaciones similares es imprescindible suplir esta falencia enseñando valores con el ejemplo de manera constante y permanente.

#### **4.2.3. De los padres de familia**

La encuesta se aplicó a los padres de familia de los señores y señoritas estudiantes de los segundos y terceros cursos de bachillerato de las especialidades de físico matemático y químico biólogo respectivamente.

**Tabla 21**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Orden	Preguntas	SI		NO		No Sé		Bueno		Regular		Malo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	¿Conoce usted, los servicios que le ofrece la escuela?	10	67%	5	33%	0	0	0	0	0	0	0	0
2	¿Qué opinión tiene usted el ambiente escolar que se vive en el plantel?	0	0	0	0	0	0	15	100%	0	0	0	0
3	Cuando usted acude a la institución ¿se le atiende y orienta en forma inmediata acerca de la información que solicita o en la problemática que observa?	0	0	10	67%	0	0	0	0	5	33%	0	0
4	¿Es atento y educado el personal que lo atiende a usted cuando acude a la escuela?	12	80%	3	20%	0	0	0	0	0	0	0	0
5	¿Cuándo usted quiere hablar con el director?	4	27%	11	73%	0	0	0	0	0	0	0	0
6	¿Conoce usted como padre de familia, los proyectos de la escuela para elevar la calidad educativa?	13	87%	2	13%	0	0	0	0	0	0	0	0
7	¿Es usted convocado a reuniones de padres de familia para conocer la situación que prevalece en la escuela?	15	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	¿Considera que la institución tiene prestigio?	15	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	¿La escuela promueve acciones en las cuales involucre la participación de padre de familia?	15	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	En el siguiente espacio si usted quiere hacer algún comentario, por favor escríbalo para ofrecerle un mejor servicio educativo.	0	0	15	100%	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a 15 padres de familia

Elaboración: Martha Vera

La mayoría de padres de familia (80%) dice que conoce los servicios que ofrece el centro educativo; un 20% manifestó que no conocía. Por tanto existe una buena y adecuada difusión de los servicios educativos que brinda la institución, lo cual representa un aspecto positivo. En cuanto al ambiente escolar que se vive en el centro escolar, el 100% respondió que es bueno.

La atención que reciben los padres de familia del centro educativo es positiva para el 67% que se siente bien orientado y de manera inmediata, sin tener que esperar largos periodos de tiempo. El 33% dijo que la atención que recibían era

regular. Por lo tanto, hace falta de parte de la autoridad encargada de la institución, dar más prioridad a la atención al padre de familia que es el cliente principal, y a sus hijos, que son quienes reciben el servicio educativo.

El 80% de los padres de familia manifestó que el personal que les atendía era atento, aunque muy educado y que cubría sus expectativas de información. El 20% dice todo lo contrario. Este es un porcentaje bajo que no representa mayor incidencia negativa, ya que un buen número de padres de familia está satisfecho con la atención recibida.

Cuando necesita hablar con el rector, el 73% responde que no logra hacerlo, ya que algunas veces no se encuentra y otras está muy ocupado; el 27% manifiesta que si es atendido. En este sentido, el rector debe dar prioridad a la atención de los padres que requieren de ese servicio.

Sobre los proyectos que mantiene el centro educativo para elevar la calidad educativa, el 87% dice conocerlos y el 13% manifiesta que no lo conoce. Falta más comunicación y difusión de parte del centro educativo.

En los últimos cuatro numerales podemos observar que el 100% responde que es convocado a reuniones y asiste de manera responsable. Además consideran que la institución tiene prestigio y promueve acciones en las que los involucra activamente. Para finalizar el cuestionario se les invitó a dar sugerencias para mejorar el servicio educativo; los padres no quisieron escribir las sugerencias, pero manifestaron verbalmente que es necesario reforzar el numeral 9: *promover acciones que involucren la participación de los padres de familia.*

#### 4.2.5. Entrevista a directivos

##### Matriz 2

##### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nº.	Preguntas	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Forma como las personas damos y recibimos información.	5	Proceso por el cual se transmite información.	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	El centro educativo tiene un reglamento que regula acciones personal docente, administrativo.	6		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Escuchar ambas partes en una dialogo asumir posición de mediador neutral.	5	Cumplir con las leyes y reglamentos.	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Espíritu de servicio, capacitarse y actualizarse constantemente, capaz influir en los demás.	5	Ejercer autoridad	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo democrático. Conducción del curso y disciplina. Tolerante paciente.	6		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Puntualidad, sentido de justicia, responsabilidad, respeto, puntualidad, equidad.	6		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Paciencia, tolerancia, confianza, respeto, trabajo en equipo, verdad.	6		
8	En el caso de existir anti-valores, ¿Cuáles son?	Injusticia, irresponsabilidad, indiferencia, egoísmo.	6		

Fuente: Entrevista directa a 6 Directivos

Elaboración: Martha Vera

La comunicación de los directivos del centro educativo es una de las formas de dar y recibir información. Descartando la sola transmisión de la información, se debe enfocarse en mensaje que se desea transmitir al receptor.

El centro educativo cuenta con un reglamento interno en el cual constan detalladamente las funciones, deberes y obligaciones de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Por ejemplo, para actuar frente a conflictos entre directivos y docentes, primero se convoca a un dialogo de las partes para llegar a

un consenso, asumiendo una actitud mediadora neutral, de manera que el conflicto se resuelva amigablemente sin afectar ni lastimar las partes afectadas.

Entre las características que deben predominar en un líder educativo podemos mencionar las siguientes: tener un espíritu de servicio, capacitarse y actualizarse permanentemente, ser capaz de influir en los demás, guiar con un liderazgo democrático. El liderazgo que predomina en la dirección es democrático, mientras que entre los docentes se enfoca en la conducción del curso con disciplina. En ambos casos prima la tolerancia y paciencia con los estudiantes.

Los valores que predominan en la institución, en los docentes y en los estudiantes son la puntualidad, el respeto, la responsabilidad, sentido de justicia, equidad social, tolerancia y la verdad. Este es un buen grupo de valores que están presentes en la institución, que creemos que se practican y viven cotidianamente.

Como todo lado positivo tiene su lado negativo, en este aspecto están los antivalores, presentes en una minoría, que se manifiestan cuando se dan actos de indisciplina y de desobediencia. Esto hace pensar en que es necesario que estos actos negativos aparezcan de cuando en cuando, ya que por medio de ellos podemos darnos cuenta si estamos siendo coherentes con lo que predicamos, lo que practicamos y lo que queremos vivir.

#### **4.2.6. Matriz de problemáticas**

**Matriz 3: Matriz de problemas.**

	<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
<b>Aspecto Institucional</b>	Más de dos años con rector encargado.	No existe rector titular con nombramiento	Poca gestión realizada por rector encargado.
	Falta elaboración de los instrumentos de gestión educativa.	No existe un director pedagógico encargado de realizar el trabajo.	Predomina el trabajo individual.
<b>Problemas en la gestión del liderazgo y valores.</b>	No se promueve el desarrollo profesional y capacitación.	Poca eficiencia y eficacia en la enseñanza de los contenidos.	Conocimiento deficiente y poca creatividad de los estudiantes.
	Falta de trabajo en equipo.	Desorganización de los grupos de trabajo.	Incumplimiento de los objetivos institucionales.
	No se promueve la investigación educativa.	Falta de planificación y organización.	Desinterés, apatía por el trabajo educativo.
	Escasa delegación de autoridad para tomar decisiones.	Predomina el autoritarismo en la toma de decisiones.	Decisiones poco acertadas, aceptables y efectivas.
	Existencia de anti-valores	Poca comunicación, sobre normas generales de convivencia.	Provocan malestar e incomodidad en docentes y estudiantes.

Fuente: datos entrevista a directivos

Elaboración: Martha Vera

Según la matriz de problemáticas del colegio fiscal mixto “Julio Espinosa”, al momento de realizar la investigación se pudo evidenciar que no está cumpliendo con las metas y objetivos para los que fue creado. El principal problema del que adolece hoy el colegio es la falta de un rector titular, ya que los rectores encargados, en cuanto a gestión, realizan lo que está a su alcance para mantener en funcionamiento el centro educativo.

Los problemas en la gestión de liderazgo y valores aún pueden verse que algunos docentes, pues prevalece, a pesar del tiempo transcurrido, el trabajo individual, campo en el que se ha logrado mejorar muy poco.

Es posible que la condición de colegio fiscal, como les sucede a muchos otros colegios, incida en que se le preste poca atención a la hora de la asignación de recursos por parte de los gobiernos de turno. Sabemos que el trabajo educativo depende en gran medida de la gestión y liderazgo que ejerza el rector titular, preocupado en la consecución de los fines para los que fue creado el centro educativo.

## 5. DISCUSIÓN

El colegio fiscal mixto “Julio Espinosa” se encuentra localizado en el cantón Puyango perteneciente a la Provincia de Loja, al sur del país. En la actualidad cuenta con dos secciones: vespertina y nocturna, con un total de 500 estudiantes. Gracias al apoyo estatal, es uno de los dos principales colegios del cantón.

Esta es una institución educativa donde los directivos comprenden la importancia de cumplir la misión y visión institucional. A pesar de que ser un centro educativo que tiene muchos años funcionando, aún no logra erradicar por completo algunas falencias de las que adolece; posiblemente esto se debe a su condición de colegio fiscal y a la poca gestión realizada por los directivos encargados.

Entre los aspectos que presentan problemas detectados a través de la investigación destacamos la poca o ninguna promoción del desarrollo profesional y de la capacitación continua de los docentes.

(Torres, 1999) sostiene que es necesario contar con personal profesional debidamente formado, a fin de satisfacer las múltiples y complejas demandas que plantea la tarea docente, cual es la comprensión amplia de los problemas a través del desarrollo de competencias teórico-práctico que permitan identificarlos y resolverlos.

Por su parte, López (1996) plantea que los docentes que no reciben una formación profesional permanente, no están preparados para situarse en contextos culturales y lingüísticos diferentes y complejos, como los que caracterizan a un gran número de establecimientos.

Lo que exponen estos dos autores es muy acertado en cuanto a la formación y capacitación docente se refiere. Si los centros educativos no disponen de recursos humanos, calificados y profesionales no estarán en capacidad de brindar una educación de calidad, con la tan comentada excelencia académica.

La delegación de autoridad por parte de los directivos a grupos de decisión es algo que, a veces, se realiza en esta institución educativa, esto debido a su condición de institución fiscal, caracterizada por la diversidad de instancias e intereses, que de alguna manera influyen e impiden que se delegue más eficazmente a otros grupos acciones de decisión y acción.

Como sostienen Mosley, Megginson & Pietri, (2005), la supervisión en el ámbito organizacional se refiere a la delegación de autoridad como punto central del proceso de organización. Cuando se maneja de manera efectiva, se produce una mayor cantidad de trabajo de la más alta calidad, con lo que se emplea o excede las expectativas de la organización. Al mismo tiempo, eso ayuda a mejorar las habilidades y la dedicación de los empleados. (p.124)

De acuerdo a lo planteado por Mosley y otros (2005), en las organizaciones la toma de decisiones *“es la consideración y lección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas para obtener un resultado deseado”*. (p.62)

Todo lo expuesto permite reflexionar la importancia de contar en una institución educativa con personal que posea características de líderes transformacionales, capaces de energizar y promover la integración del colectivo, excluyendo los miedos coercitivos que no hacen más que limitar las condiciones en beneficio propio y de la organización.



Las relaciones interpersonales en el centro educativo, la integración entre compañeros, los desacuerdos entre director y docentes y la falta de compromiso con las decisiones institucionales, son aspectos que afectan de manera negativa, tanto a la institución como al personal, en el desarrollo de las actividades educativas.

Como organización, el colegio está sujeto a la individualidad que le confiere el personal, es decir la condición humana, aspecto que debe corresponder con un proceso de empoderamiento, en un ambiente motivacional, impregnado de equidad y justicia, donde el poder sea ejercido a través de la delegación de autoridad.

De igual manera, en las instituciones educativas, sin duda, es necesario promover el desarrollo del talento de las personas, a fin de no diluir los esfuerzos del colectivo, manteniendo a la vez un estímulo permanente, que permita a la organización funcionar dentro de un ambiente productivo.

Por otro lado (Ibáñez, 2006) expresa que frente a la exigencia idealista de abogar en favor de la diversidad del talento individual y la necesidad del libre y óptimo desarrollo de la individualidad en todas sus dimensiones, surge como contraste la dirección social, según la cual el individuo no es absolutamente todo, ni puede llegar a serlo plenamente sin la comunidad. (p.421)

La enseñanza y el aprendizaje, en el centro educativo investigado necesitan ser mejorados de manera continua para asegurar que los estudiantes puedan ser exitosos en el futuro mediano. Los líderes escolares desempeñan una función importante en la mejora de los resultados escolares, al influir en la motivación y en la capacidad de los docentes, pudiendo así influir en el ambiente y en el entorno en el cual trabajan y aprenden.

La tarea principal de los equipos directivo y técnico-pedagógico del establecimiento educativo es liderar procesos pedagógicos que permitan que todos los estudiantes logren los aprendizajes requeridos para su desarrollo. Esto supone, de parte de quienes tienen la responsabilidad de conducir los centros escolares del país, un decidido compromiso con el mejoramiento de los logros y aprendizaje de los educandos.

Los directores que alcanzan el éxito en los centros educativos mantienen su atención en mejorar la enseñanza, en vigilar las prácticas de aula y ayudar a los docentes a desarrollar su trabajo. Ellos confieren especial importancia a consideraciones de distinto tipo y fuentes de conocimiento, para que todos los estudiantes puedan identificarse y encontrarle sentido propio al contenido escolar trabajado en clases. A eso es lo que llamamos “aprendizaje significativo”.

En esta misma línea, (Walker, 2005) comenta que incluso en determinados casos, y a partir del seguimiento de estudiantes con dificultades, se puede generar el desarrollo de estrategias de aula más innovadoras, tales como la introducción de cambios curriculares o el agregado de contenidos relacionados a distintas culturas.

Otro aspecto que se pudo evidenciar en la investigación del centro educativo es la falta de valores, lo cual, como es lógico, provoca la presencia de antivalores. Los valores en la educación son ineludibles: cada acción o enunciado del docente transmite determinadas preferencias, actitudes y valores.

A ese respecto, Gimeno (1996) dice: *“Si la educación pública es responsable de la búsqueda en lo que a ella compete, de un modelo de individuo y de ciudadano, la escuela tiene que ser militante defensora de la socialización en una serie de valores claros”*.

En cuanto al liderazgo para dirigir un centro educativo, los encuestados manifestaron que las habilidades del liderazgo, a veces son innatas en las personas, y otras veces debe adquirirse a través del estudio de teorías contemporáneas del liderazgo.

Sobre esto debemos manifestar que la sociedad moderna, inmersa en ese complejo mundo de cambios, cada día atribuye más importancia a la organización educativa como institución formadora de personas competentes, razón por la cual espera por la implementación de un proceso de renovación, a través del cual se valore y reconozca el talento humano como medio de fortalecimiento de las mismas.

Al respecto (Manes, 2005) cree que en las instituciones educativas, el liderazgo directivo es clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del campo docente. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel directivo es una pieza esencial en los procesos de transformación educativa (p.57).

Las actividades que desarrollan los equipos didácticos o juntas de profesores, a saber: las evaluaciones y seguimiento global a grupos de estudiantes, el tratamiento de conflictos de manera coordinada y la coordinación de actividades de enseñanza-aprendizaje son aspectos que representan un problema para la institución. Son varios los teóricos que convergen en cuanto a la importancia de los equipos auto-dirigidos en la buena marcha de las organizaciones.

Por ello, (Gutiérrez, 2006) expresa que la alta dirección tiene un trabajo importante: alinear la organización para que cada persona, área y departamento colabore entre sí para la mejora institucional. Esto se logra acometiendo algunas de las barreras que impiden tal colaboración, por ejemplo: la mala comunicación, el

desconocimiento de las metas y de la misión general, la competencia entre departamentos o el temor a las evaluaciones. (p.48)

La enseñanza requiere, en ese sentido, del conocimiento de expertos sobre los contenidos de la asignatura, así como de los procedimientos cognitivos mediante los cuales son transmitidos. El conocimiento de un dominio específico del currículo ha de verse completado por el conocimiento sobre los procesos de aprendizaje.

Otro aspecto que merece especial atención es el de los departamentos y equipos didácticos, que son los encargados de elaborar la programación didáctica para la enseñanza de las asignaturas, así como de mantener actualizada la metodología y formular propuestas al equipo directivo, entre los aspectos que más sobresalen. Esto no se realiza en el centro educativo investigado, lo que provoca ineficiencia en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

También se puede observar que no se promueve la investigación a nivel educativo, ni se planifican o promueve capacitaciones para directivos. En ese sentido, (Gutiérrez, 2006), señala que no se trata de dar capacitación y sensibilización porque sí, desligada de los esfuerzos de la mejora, ni de llenar al personal de cursos de capacitación para cumplir la meta. De lo que se trata es de generar un programa que atienda necesidades de mejora y que desarrolle las habilidades y crecimiento que la gente requiere para hacer mejor su trabajo. (p.44)

El centro educativo investigado no ha planificado, ni aplicado una reingeniería de procesos, por lo tanto es necesario que se realice una reestructuración en la que se dé prioridad a este aspecto. Es urgente que los directivos se preocupen por cubrir esta falencia. A ese respecto, Hamer (1994) afirma que una de las ideas

básicas de la reingeniería educativa no tiene como propósito dar eficiencia a los procesos ya existentes, sino generar otros a partir de la crítica radical de estos.

Es decir, la reingeniería aplicada a la educación debe crear y ofrecer a los estudiantes las mejores experiencias de aprendizaje a través de un proceso sustentado y permanente, que ayude a la satisfacción personal y profesional del docente, así como al desarrollo de la institución educativa.

Los centros escolares deberían promoverse espacios para que los docentes reflexionen sobre el tipo de valores que se intenta promover en los estudiantes, alcanzando un acuerdo y un compromiso para que no existan contradicciones entre lo que se realiza en clases y lo que se vive en el centro educativo.

Para finalizar este apartado de discusión, se presenta una breve recopilación de los problemas más relevantes de la institución educativa investigada que, creemos, están provocando las falencias observadas durante la investigación de campo. Una de ellas, que queremos resaltar, es la falta de una adecuada promoción para el desarrollo profesional y para la capacitación continua y permanente de los docentes.

Como docentes no podemos aspirar a brindar una educación de calidad, sin antes mejorar, de manera sustancial, nuestra formación profesional. La dificultad que representa para los centros escolares y para sus directivos atraer a la docencia a los mejores candidatos y para retener al personal altamente capacitado, determina una alta rotación y un continuo recomenzar de los programas de formación docente.

Por lo tanto, la formación docente no puede enfrentarse de manera aislada, sino como parte de un paquete de medidas dirigidas a levantar la profesión docente, en el marco de cambios sustantivos en la organización y de la cultura escolar. Se debe dar especial atención al fortalecimiento de la función docente, mediante la

aplicación de una política integral que incluya estrategias de formación, profesionalización y perfeccionamiento.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

### **6.1. Conclusiones**

Una vez concluido el trabajo de investigación y realizado el análisis de los datos obtenidos se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. El rol y liderazgo de los directivos del centro educativo presenta poca organización y promoción de los docentes sobre el desarrollo profesional, capacitación continua y permanente. Esta realidad se observa en el personal directivo y docente que no posee grado académico de formación profesional a nivel de posgrado.
2. El liderazgo de los jefes de departamentos didácticos es bajo por cuanto existe escaso cumplimiento en sus acciones, tales como no mantener actualizada la metodología y elaborar esporádicamente la programación didáctica de las asignaturas. Son situaciones que merecen ser atendidas de manera urgente para suplir estas falencias con medidas que permitan un cambio y solución definitiva.
3. Otro aspecto a resaltar es la poca atención que prestan los equipos directivos y jefes departamentales a sus actividades; el descuido en la mejora del clima de convivencia, tanto entre docentes como entre estudiantes, se evidenció en la recolección de los datos.
4. El centro educativo presenta falencias en la delegación de autoridad para la resolución de conflictos. Cuando se presentan estas situaciones no se tratan de manera coordinada, ni se implementan medidas correctivas oportunas para darles solución.

5. No se ha aplicado una reingeniería de procesos en la institución, por cuanto aún prevalece la utilización de la metodología tradicional. La falta de un rector titular influye en la organización, planificación y reestructuración de un proceso tendiente a implementar una mejora significativa de esta situación.
6. No se promueve una investigación a nivel educativo que facilite la integración de docentes, estudiantes, padres de familia, asociaciones civiles y consejos comunales, con el fin de alcanzar las metas educativas propuestas. Los datos recolectados muestran que se atiende poco este aspecto.
7. Las relaciones interpersonales entre rector y docentes no siempre llevan a un acuerdo mutuo, pues no se valora la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas, ni existe compromiso en las decisiones tomadas por el director. Se evidencia la falta de un verdadero compromiso para apoyar el trabajo que realiza el personal de la institución.

## **6.2. Recomendaciones**

Luego de haber concluido el presente trabajo investigativo se proponen las siguientes recomendaciones basadas en las falencias encontradas durante el proceso

1. Organizar cursos y talleres de capacitación y profesionalización para directivos y docentes. De esta manera se mejora el proceso de enseñanza-aprendizaje y se implementa el uso de nuevos instrumentos, metodologías y material didáctico, usando herramientas tecnológicas en las aulas.
2. Que los directivos del centro educativo motiven a los jefes de los departamentos para que no descuiden el cumplimiento de sus actividades, sino que se preocupen de mantener actualizada la metodología y los tiempos de la programación didáctica de las asignaturas.



3. Que los equipos directivos procuren un clima de convivencia agradable para directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo, para el adecuado desarrollo de las actividades educativas.
4. Implementar equipos de decisión a los que se delegue autoridad para la resolución de conflictos. Que las medidas de solución que adopten sean las más acertadas y puntuales para mejorar e incrementar la credibilidad del establecimiento.
5. Diseñar y aplicar inmediatamente una reingeniería de procesos que permita al personal lograr mayor nivel de eficiencia y eficacia en sus acciones, tanto en lo administrativo, como en lo directivo y académico, de manera que se logre mejorar radicalmente el desempeño, rendimiento y satisfacción de los actores educativos.
6. Promover y priorizar la investigación educativa tanto para directivos, como para docentes, estudiantes, padres de familia, asociaciones y comunidad local, a través de talleres, foros, conferencias u otro mecanismo que permita efectivizar esta importante actividad dentro de la educación.
7. Valorar y respetar la gestión y liderazgo ejercido por los directivos del centro escolar, asumiendo un compromiso ante las decisiones tomadas por el director. Para mejorar las relaciones interpersonales se puede organizar convivencias o talleres que permitan la integración de todo el personal.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1 Título de la propuesta**

*Plan de capacitación para directivos y docentes sobre liderazgo centrado en valores, que contribuye a la gestión del colegio “Julio Espinosa”, durante el año escolar 2012-2013*

En la actualidad, el sistema educativo requiere de directivos, docentes y estudiantes involucrados con todas sus capacidades y valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto implica el desarrollo de habilidades y competencias de liderazgo, así como la generación de un ambiente propicio para la sana convivencia en valores entre los miembros de la comunidad educativa.

Las últimas reformas educativas promovidas por el gobierno nacional, de alguna manera promueven el cambio, la descentralización y la autonomía, lo cual trae como consecuencia nuevas responsabilidades para los directivos escolares, dadas las complejas demandas que se suscitan en el manejo académico, administrativo y financiero asignados para la gestión y aprendizaje de estudiantes.

Esto implica responder a las exigencias externas, relacionadas con la normatividad educativa, así como a los requerimientos de los docentes, estudiantes y padres de familia; además requiere de conocimientos y preparación, razón por lo cual es oportuno la implementación urgente, a corto plazo, de un curso de capacitación que proporcione al personal directivo y docente las herramientas para desarrollar su trabajo.

## 7.2. Justificación

Con la implementación de un curso de capacitación destinado a directivos y docentes del establecimiento educativo, se espera lograr cambios significativos en la administración escolar, lo cual implica adaptarse a nuevos modelos de gestión y liderazgo, así como nuevos roles en el desempeño docente, y con ello la necesidad de desarrollar nuevas competencias tanto en los equipos docentes como en los responsables de la gestión y administración de los centros escolares.

En la actualidad, las instituciones escolares se encuentran ante un escenario muy competitivo y crítico, que representa desafíos importantes. En el caso del centro educativo investigado, se puede constatar la necesidad de mejorar la gestión y el liderazgo para superar algunos tipos de asperezas y dificultades que se sienten en las relaciones de trabajo, lo que muestra una falta de unión y compromiso con el trabajo escolar que se realiza a diario.

Desde el punto de vista de la gestión basada en valores y liderazgo se puede apreciar que éstos dinamizan el desarrollo profesional, mediante capacitaciones en estas áreas de competencias, lo que favorecerá en el mejor desempeño, tanto de docentes como de directivos que tienen a su cargo la misión de liderar la administración y gestión del centro educativo.

El enfoque pedagógico de los programas de formación es un aspecto que vale la pena mencionar, ya que contribuyen a mejorar la calidad y pertinencia del aprendizaje para los estudiantes, al tiempo que favorecen la integración teórica y práctica, propiciando la reflexión crítica y reconociendo al directivo y al docente como facilitadores del saber pedagógico.

En diversos ámbitos de la sociedad ha resurgido la necesidad de encontrar nuevas formas para enfrentar los retos que el entorno social y económico impone a los individuos y organizaciones. Por eso es necesario desarrollar nuevos estilos de gestión, fundamentados en los valores.

La importancia del liderazgo como competencia gerencial con base en las labores de dirección dentro de la institución educativa, en el contexto actual de globalización y tecnificación, representa una ventaja competitiva real, en la medida que posibilita la consecución de los objetivos planteados.

Luego de concluida esta investigación, se pretende diseñar un plan de capacitación tanto para directivos como para docentes con la finalidad de desarrollar habilidades para la gestión efectiva, relacionando las variables de estudio con la problemática planteada, lo que permitiría formular propuestas que contribuya a la mejora continua de los procesos y servicios que presta el centro escolar.

El plan de capacitación se orienta a contribuir en la mejora del clima organizacional e inducir a la práctica de roles basados en el liderazgo y valores institucionales, por ejemplo la empatía, la calidad educativa, los servicios a los usuarios de la educación, la innovación, la cooperación etc.

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

#### **Objetivo general**

Diseñar una propuesta basada en un plan de capacitación para directivos y docentes sobre liderazgo centrado en valores que contribuya al mejoramiento de la gestión efectiva del centro educativo “Julio Espinosa”.

## Objetivos específicos

- Actualizar los conocimientos en gestión, liderazgo y valores para directivos y docentes que laboran en el centro educativo “Julio Espinosa”, para que tengan una participación activa en la planificación y elaboración de planes y programas de mejora en gestión, liderazgo y valores y así ofrecer un servicio educativo de calidad.
- Desarrollar en los docentes el uso de la tecnología de la información y comunicación para la gestión, liderazgo y valores aplicados al proceso de enseñanza- aprendizaje.
- Desarrollar y fortalecer habilidades en la gestión, para lograr la articulación del Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual, a fin de garantizar la sostenibilidad de los mismos.

## 7.4. Actividades

### Matriz N° 4: Matriz de actividades

**Objetivo:** Promover e incentivar la participación activa de directivos y docentes en el plan de capacitación del centro educativo JIEO

Actividad /Tema	Descripción /Tarea	Recursos	Tiempo	Fecha/hora	Responsable	Facilitador
Adiestramiento en liderazgo educativo a directivos y docentes.	Capacitar al personal directivo y docente en liderazgo educativo, organización de grupos de trabajo, reproducción y distribución de materiales.	Directivos y docentes seleccionados para participar de la capacitación. Video "Nunca dejes de volar"	4 horas	14/04/2012 Hora: 9:00 - 12:00	Vicerrector Alumna Maestrante	Profesional experto en el tema
La toma de decisiones desde la dirección.	Capacitar a directivos y docentes en la toma de decisiones para resolución de problemas y evitar proceso repetitivo.	Directivos y docentes seleccionados para recibir la capacitación	4 horas	19/05/2012 Hora: 9:00 - 12:00	Vicerrector Alumna Maestrante	Profesional experto en el tema
Las TICS en el proceso de enseñanza y aprendizaje.	Capacitar al personal Directivo y docente en el manejo de las Tics como herramienta didáctica.	Directivos y docentes seleccionados. Ing., en redes e informática. Laboratorio	8 horas	9/06/2012 16/06/2012 Hora: 9:00 - 12:00	Docente área informática Alumna Maestrante	Profesional en informática y redes

Análisis de la misión y visión institucional.	Proponer innovadores valores que favorezcan la convivencia y ayuda de la comunidad educativa.	Docentes delegados para determinar si se ha cumplido la misión y visión.	3 horas	28/07/20 12 Hora: 9:00 - 12:00	Docentes y directora del DOBE. Alumna Maestrante	Profesional experto en el tema
Implementación de normas de calidad educativa.	Taller de capacitación en calidad educativa.	Directivos y docentes tutores	10 horas	04/08/20 12 11/08//20 12 Hora: 9:00 - 12:00	Vicerrector Alumna Maestrante	Profesional experto en el tema
Las redes sociales en la educación.	Capacitación en redes sociales a directivos y docentes como herramienta de enseñanza a docentes del CJE	Directivos y docentes del establecimiento educativo	10 horas	15/08/20 12 22/09/20 12 Hora 9:00 - 12:00	Vicerrector Alumna Maestrante	Profesional en informática y redes

Elaboración: Martha Vera

### 7.5. Localización y cobertura espacial

La propuesta de capacitación en gestión, liderazgo y valores se realizará en el colegio fiscal mixto “Julio Espinosa” de la ciudad de Alamor, cantón Puyango, provincia de Loja.

### 7.6. Población objetivo

Con la aplicación de la propuesta se beneficiará directamente a toda la comunidad educativa, en particular a directivos, docentes, personal administrativo y de apoyo que laboran en la institución, los mismos que serán favorecidos con el incremento de su nivel de actualización de conocimientos, lo que redundará en un mejor desempeño y participación dentro del centro educativo.

Todo el conjunto de actividades de la propuesta producirá cambios positivos para lograr las metas y objetivos institucionales, además de un clima organizacional fundamentado en la convivencia de valores; de esta manera se posibilita una formación integral y de calidad, sustentada en los mismos.

## 7.7. Sostenibilidad de la propuesta

Para la ejecución de la propuesta de mejora es necesaria la utilización de recursos tales como:

- **Recursos humanos:** directivos, supervisores, docentes, capacitadores, estudiantes, padres de familia y representantes, autoridades locales y la comunidad.
- **Tecnológicos:** se requiere de los siguientes recursos tecnológicos: computadora de escritorio, computadora portátil, tabletas, escáner, proyector, impresora, tóner de tinta, dispositivos de almacenamiento masivo (USB), DVD, videos, internet, etc.
- **Materiales de oficina:** papel bond, marcadores, resaltadores, esferos, pizarra líquida, borradores, cartulinas, perforadoras, grapadoras, textos guías, copias etc.
- **Físicos:** se requiere espacio físico e implementos como: salón de uso múltiple equipado con mesas, sillas, pizarras, escritorios y, pupitres; sala de audiovisual, espacios abiertos, etc.
- **Económicos:** dentro de los recursos económicos está la contratación del servicio de Internet, el alquiler de computadores, la compra de tóner de tinta, DVD, esferos, marcadores, borradores, viáticos para transporte y alimentación, honorarios de los capacitadores, etc.
- **Organizacionales:** elaboración del cronograma de reuniones grupales e individuales donde se indique clara y ordenadamente los días, horas y fechas de participación del personal directivo, de las comisiones integradas por docentes, del comité de padres de familia y de los líderes de la comunidad local. La investigadora de este proyecto, junto a los directivos asumirán la responsabilidad de organizar y ejecutar el proyecto.

## 7.8. Presupuesto

La implementación de la propuesta está prevista para el primer semestre del año escolar. Se aplicará una actividad de capacitación mensual.

N°	Actividad	Personal	V/unitario	Total
1	Capacitación en liderazgo educativo	2 personas	100	200
2	Taller en toma de decisiones	1 persona	100	100
3	Capacitación en el uso de las TICs	2 personas	100	200
4	Seminario taller análisis misión, visión y valores institucionales.	Directivos y docentes	0	0
5	Capacitación sobre calidad educativa	2 personas	100	200
6	Taller sobre utilización redes sociales	1 persona	100	100
	Refrigerios /almuerzos/imprevistos		200	200
<b>TOTAL</b>				<b>1.000</b>

## 7.9. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	2012																											
	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>Capacitación en liderazgo y mejora educativa.</b>																												
Destinado a desarrollar habilidades directivas																												
Fortalecer las habilidades de conducción en directivos y docentes.																												
Distribuir el liderazgo escolar																												
<b>Toma de Decisiones</b>																												
Desarrollar capacidades para la resolución de conflictos y problemas educativos.																												
Comprender como funciona el ser humano en la toma de decisiones en los aspectos racional y emocional.																												
<b>Capacitación en las Tics</b>																												
Utilizar las Tics para mejorar la calidad educativa.																												
Incrementar el acceso a las computadoras de docentes y																												





## 8. BIBLIOGRAFÍA

- **Aguirre**, A. (1997), Los valores el reto de hoy: orientaciones para la implementación del proyecto de ética cooperativa. Editorial Magisterio. Bogotá.
- **Álvarez**, M. (1993), El perfil del director en el sistema educativo influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de la dirección. Madrid.
- **Ball**, Stephen (1994), La micro-política de la escuela hacia una teoría de la organización escolar. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- **Bardisa** Ruiz, Teresa (1997), Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. En micro-política de la escuela, Revista Iberoamericana de Educación N° 15 Madrid.
- **Bolívar** Antonio (1997), Liderazgo mejora y centros educativos en A. Medina, (coord.): El liderazgo en educación. Madrid.
- **Castro**, A y **Fernández**, M (2007), Teorías implícitas del liderazgo. Estructura factorial y generalizabilidad, de una escala de atributos del líder, en diferentes grupos.
- **Chiroque** Chunga, Sigfredo (1997), Gestión y organización educativa. Revista pedagógica N° 8: Perspectivas de la organización escolar Quito. Colección 500 años; Abya -Yala.
- **Coll**, César (1995), Fundamentos del currículo en psicología y Currículum. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- **D' Ángelo**, O. (1996), Próvida autorrealización de la personalidad. Editorial Academia. La Habana.
- **Escudero**, J. M. (1997), Comunidades docentes de aprendizaje, formación del profesorado y mejora de la educación- Madrid.
- **Fabelo**, José Ramón (1989), Los valores universales en el contexto de los problemas globales de la humanidad Editorial ciencias sociales. Habana.
- **Fermoso**, P. (1989), Educación Intercultural: La Europa sin fronteras. Madrid.
- **Flip**, J., **Cardemil** C. y **Valdivieso** C. (1996), Profesoras y profesores efectivos. Santiago de Chile.
- **García Garduño**, Aurelio (2004), Participación en la gestión educativa, la participación como estrategia de intervención en la gestión y organización.

Participación en el ámbito educativo. Editorial Santillana. Madrid.

- **Gervilla**, E. (1994), Valores y contravalores. Revista Vela Mayor, Año 1, N° 2, Anaya Educación. Madrid.
- **Gimeno Sacristán**, J. (1992), Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores. En la gestión pedagógica en la escuela. Editorial Ezpeleta Santiago de Chile.
- **Ibáñez**, R..J. (2006), La educación ante un nuevo orden mundial. Diagnóstico y reflexiones. Editorial Díaz Santos. México.
- **Leithwood**, K., **Jantzi**, D. (1992), ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile.
- **Lewis, Peter y Murphy** (2008), Nuevas direcciones en la dirección de la escuela. Escuela de liderazgo y gestión. Editorial Universidad de Granada.
- **López**, Luis Enrique (1996), La formación de recursos humanos desde y para un contexto de diversidad, étnica, lingüística y cultural. En nuevas formas de aprender y enseñar- Santiago de Chile.
- **Lupano**, M.A y **Castro** A. (2007), Estudio sobre liderazgo teorías y evaluación: Editorial Paidós. México.
- **Manes**, J.M. (2005), Gestión estratégica para instituciones. Editorial Granica Editores.
- Ministerio de Educación Nacional del Ecuador (MENE)
- Ministerio de Educación y Cultura (1998), Unidad Coordinadora de Programas (MEC-UCP)
- **Morillo**, J. (2006) Una dirección escolar para el cambio del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en la educación. Cuarta edición.
- **Mosley, Megginson y Pietri** (2005), Supervisión, la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. Editorial Thomson Editores. Sexta Edición. México.
- **Muntaner Guasp**, Joan Jordi (1999), Bases para la formación del profesorado en la escuela abierta a la diversidad. Madrid.
- **Namo de Mello**, Guiomar (1994), La gestión en la escuela en las nuevas perspectivas de las políticas educativas. En la gestión pedagógica de la escuela. Editorial Ezpeleta. Santiago de Chile.

- **Palacios**, María Amelia y **Gallardo**, Carlos (1993), Descentralización y gestión educativa. Lima.
- **Palladino**, Leandro Enrique (1998), Administración organizacional capacitación evaluación calidad. Editorial espacio. Buenos Aires.
- **Payá Sánchez**, Montserrat (1997), Educación en valores una sociedad abierta y plural: Aproximación conceptual, Editorial Desclée de Brouwer, Madrid.
- **Pozner**, Pilar (2000), El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Editorial Aique. Buenos Aires.
- **Pozo**, J. (1998), Aprendizaje de contenido y desarrollo de capacidades en la educación secundaria, en psicología de la instrucción: La enseñanza del aprendizaje en la educación secundaria. Editorial Horsori. Barcelona.
- **Quishpe**, Cristóbal (1998), Elementos básicos para la gestión educativa, Fundación Hans, Seidel. Quito.
- **Raths**, L.E., **Harmin**, M. y **Simón**, S.B. (1997), El sentido de los valores y la enseñanza. Editorial Hispano Americana. México.
- **Robinson**, V. (2009), Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación.
- **Ruíz Calleja**, José Manuel (2004), Dirección y gestión educativa. Colección. Medellín, Esumer. Primera edición.
- **Sánchez**, Guillermo y **Día**, Hugo (1997), Gestión educativa. Segunda edición. Editorial S.L.
- **Sander**, Benno (1990), Nuevas tendencias en la gestión educativa. Democracia y calidad. Editorial El Talento. Madrid.
- **Santos del Real**, Annete (2002), Eficacia y equidad de la telesecundaria en VI congresos nacionales de investigación educativa Manzanillo.
- **Steinbackh**, Rossanne (2003), Cambios de liderazgo para tiempos de cambio. Universidad de Philadelphia.
- **Stenhouse**, L. (1991), Investigación y desarrollo del currículum. Editorial Morata, Tercera edición Madrid.
- **Swierringa**, J. y **Wierdsma**, A. (1995), La organización que aprende. Editorial Addison. Wesley-Eva.

- **Torres**, Jurjo (1996), Currículum oculto. Editorial Morata. Quinta edición Madrid.
- **Torres**, Rosa María (1996), Formación docente: Clave de la reforma educativa. En nueva formas de aprender y enseñar Santiago de Chile.
- **Uribe**, M. (2005), El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden escolar. Editorial MacGraw-Hill- México.
- **Villa**, Pascual (2004), El liderazgo transformacional en los centros docentes. Editorial Horsori. Madrid.
- **Walker**, R.S. (2005), Rendimiento personal. Editorial: Thomson. Learning. México.

## 9. APÉNDICES

### ANEXO N° 1: ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                  femenino ( )

Edad: 25 -30 anos ( )              31-35 años ( )              36-40 años ( )              41-45 años ( )

                46-50 años ( )              51-55 años ( )              56-60 años ( )              61 y más ( )

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: “**JULIO ISACC ESPINOSA OCHOA**”

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: **LOJA**

Cantón: **PUYANGO**

Sector:              Urbano              ( )              Rural              ( )

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

##### 1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

SI ( )                      NO ( )

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

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

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

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

Si ( ) No ( )

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

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





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

### ANEXO N° 3: ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: “**JULIO ISACC ESPINOSA OCHOA**”

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: .....

Cantón: .....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

#### MATERIA DE ESTUDIO

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

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

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

### 3. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			

6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### ANEXO N° 4: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Agradecemos su participación en beneficio de sus hijos, en el siguiente cuestionario le solicitamos marcar con una cruz la opción que usted considere correcta.

**1. ¿Conoce usted, los servicios que le ofrece la escuela?**

SI ( ) NO ( )

Cuáles son \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. ¿Qué opinión tiene usted el ambiente escolar que se viven en el plantel?**

Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. Cuando usted acude a la institución ¿se le atiende y orienta en forma inmediata acerca de la información que solicita o en la problemática que observa?**

SI, en tiempo y forma ( )

REGULAR, ya que tengo que esperar ( )

NO, me atienden pero no resuelven nada ( )

**4. ¿Es atento y educado el personal que lo atiende a usted cuando acude a la escuela?**

SI ( ) NO ( ) Por qué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. ¿Cuándo usted quiere hablar con el director?**

SI, siempre atiende ( ) NO, siempre está ocupado ( )

**6. ¿Conoce usted, como padre de familia, los proyectos de la escuela para elevar la calidad educativa?**

SI, siempre se nos informa ( )

SI, me entero por terceras personas ( )

DESCONOCZO totalmente que pase ( )

**7. ¿Es usted convocado a reuniones de padres de familia para conocer la situación que prevalece en la escuela?**

- SI, de 2 a 4 veces al semestre ( )  
SI, de 1 a 2 veces al semestre ( )  
NO se convoca a reunión con padre de familia ( )

**8. ¿Considera que la institución tiene prestigio?**

- SI**, la escuela trabaja en ello ( )  
**NO**, no gestionan este aspecto ( )

**9. ¿La escuela promueve acciones en las cuales involucre la participación de padre de familia.**

SI ( ) NO ( ) NO SÉ ( )

**10. En el siguiente espacio si usted quiere hacer algún comentario, por favor escríbalo para ofrecerle un mejor servicio educativo.**

---

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**ANEXO N° 5: ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: RECTOR /VICERRECTOR /DIRECTOR/ SUPERVISOR****CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

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

**INSTRUMENTOS PARA LA ENTREVISTA**

- CUESTIONARIO DE PREGUNTAS
- GRABADORA
- FILMADORA
- CAMARA FOTOGRAFICA
- LIBRETA DE ANOTACIONES
- ESFEROS, LAPIZ
- OTROS