



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**TEMA: GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES
EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA “DOLORES SUCRE” DEL CANTÓN
AZOGUES, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2013-2014.**

Tesis de Grado previa la obtención del
Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo
Educativo

Autor: Sigüenza Rojas, Juan Diego

Director: Andrade Martínez Diego Valery, Dr. Mgs.

Centro Universitario: Azogues

2015

CERTIFICACIÓN

Loja, enero 2015

Dr. Mgs Andrade Martínez Diego Valery

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

Dr. Diego Andrade Martínez, Mgs.

DIRECTOR DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

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

Loja, enero del 2015

Juan Diego Sigüenza Rojas

C.I.: 030086265-3

AUTORÍA

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

Juan Diego Sigüenza Rojas

C.I.: 030086265-3

DEDICATORIA

A

Fabiola mi eterno amor

Una luz, un poema, un beso

AGRADECIMIENTO

El agua de los ríos hacen surcos en la corteza de la tierra, las ramas de los árboles dibujan en el aire la imagen de la libertad, con su lenguaje silencioso al compás de la brisa. Las células de nuestro cuerpo funcionan en sinfonía rítmica; todo esto, gracias al soplo de un Ser Superior, que con su divina gracia, realiza su voluntad por los siglos de los siglos. Este ser animado o inanimado representado en una trilogía ofrece la esperanza de un reino donde existe la paz. Aquel nos dio los diez compromisos, no como Ley sino como caminos a seguir y no caer en el abismo.

A este Señor que es toda bondad le brindo mi gratitud eterna, quién me llevó por los caminos aguijoneados, por las barreras infranqueables por pantanos lúgubres y por mares infinitos; ahí me dejó aprender la diferencia entre la luz y la obscuridad, pero durante este trajinar, siempre, estuvo a mi lado sin dejarme desmayar; sentía su presencia cuando al tocar fondo me tendía su suave mano para no ahogarme de la inmundicia.

A ti Señor mi Dios, te venero desde el principio y el fin de las cosas, estás en todas partes, pero te adoro aquí: en el suave capullo de una flor, en el llanto de un niño, en la sonrisa del anciano, en la alegría del humano, en todo ser viviente a quien inmerecidamente, como tu hijo pródigo, diste el maná de la vida.

Gracias amigo, mi compañero.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Página	
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
1.RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3 METODOLOGÍA	4
3.1 Participantes	4
Personal directivo por sexo y edad.	6
Personal docentes por sexo y edad.	11
Personal administrativo y de servicios.	16
Población Estudiantil por edad, sexo, y especialidad.	19
3.2 Materiales e Instrumentos.	25
3.3 Método y procedimiento	27
MARCO TEÓRICO	30
4.1. La Gestión Concepto, importancia, tipos.	30
4.2. Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada Tipo	38
4.3. Diferencias entre directivo y líder	42
4.4. Los valores y la educación	45
5. DIAGNÓSTICO:	48
5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la	48

gestión en liderazgo y valores.	
5.1.1. El manual de organización.	48
5.1.2. El código de Ética.	49
5.1.3. El plan estratégico	49
5.1.4. El plan operativo anual (POA)	52
5.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	52
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	55
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	55
5.2.1. Misión y visión.	55
5.2.2. El Organigrama.	57
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	59
5.3. El clima escolar y convivencia con valores.	59
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.	61
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.	62
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.	63
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores	63
5.4. Análisis FODA	65
5.4.1. Fortalezas y debilidades	65
5.4.2. Oportunidades y amenazas	65
5.4.3. Matriz FODA	68
5.5. Resultados de las encuestas	69
5.5.1. De los directivos	69
5.5.2. De los Profesores	89
5.5.3. De los estudiantes	93
5.5.4. De Los Padres de Familia	96
5.6. DISCUSIÓN	100
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	105
7. PROPUESTA DE MEJORA	108
8. BIBLIOGRAFÍA	111
9. APÉNDICES	113

Índice de tablas y figuras

Cuadro No. 1. Población de Investigación.	3
Ilustración No. 1. Población de Investigación	4
3.1.2 PERSONAL DIRECTIVO:	5
Tabla Nro. 1.5 Personal directivo de la institución clasificado por edad:	5
Tabla Nro. 2.7 Personal directivo de la institución clasificado por sexo:	7
Tabla Nro. 3.8 Personal directivo de la institución clasificado por título académico:	8
3.1.3 PERSONAL DOCENTE:	10
Tabla Nro. 4. Personal docente de la institución clasificado por edad:	10
Tabla Nro. 5. Personal docente de la institución clasificada por sexo:	12
Tabla Nro. 6. Personal docente de la institución clasificado por título académico:	13
3.1.4 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS:	15
Tabla Nro. 7. Personal administrativo y de servicio de la institución clasificado por edad:	15
Tabla Nro. 8. Personal administrativo y de servicio de la institución clasificada por sexo:	17
3.1.5 ESTUDIANTES:	18
Tabla Nro. 9. Población estudiantil de la institución clasificada por edad	18
Tabla Nro. 10. Población estudiantil de la institución clasificada por sexo	20
3.1.6 PADRES DE FAMILIA:	21
Tabla Nro. 11. Padres de familia clasificados por edad	21
Tabla Nro. 12 Padres de familia clasificados por sexo:	23
Tabla 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.	68
Tabla 9 Las tareas de los miembros de la institución y El manual de normas.	71
Tabla 10. El clima de respeto y consenso en la toma De decisiones	73
Tabla 11 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	75
Tabla 12 Su administración y liderazgo del centro educativo promueve	76

Tabla13 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	78
Tabla 14 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	79
Tabla 15 Organismos que se encuentran en la institución	80
Tabla 16 Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores	81
Tabla 17 Los departamentos didácticos y sus acciones	83
Tabla 18 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	85
Tabla 19 Material de planificación educativa	87
5.5.2. DE LOS PROFESORES	88
Tabla 20 Resultados de la encuesta a docentes	88
5.5.3. DE LOS ESTUDIANTES	92
Tabla 21 Resultados de la encuesta a estudiantes	92
5.5.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA	95
Tabla 22 Resultados de la encuesta a padres de familia	95

RESUMEN

La presente investigación es un diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Educación Básica “Dolores Sucre” del cantón Azogues, durante el año lectivo 2013-2014 en una población de 100 estudiantes, 29 docentes y 4 directivos.

Estuvo determinada por la búsqueda de información para plasmar en un marco teórico que ofrecerá sustentación a los objetivos planteados, a continua, se aplicó también los instrumentos metodológicos para la gestión académica al universo de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Como resultado se obtuvieron conclusiones, resumidas en la matriz de problemas, que reflejan la situación del establecimiento, donde existen limitaciones funcionales para alcanzar la excelencia educativa desde la gestión basada en liderazgo y en la formación de valores de los estudiantes.

(En conclusión se puede afirmar que el liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo; por lo tanto deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación; se debe destacar también el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Posteriormente se procedió a la confección de la propuesta de mejora, donde se recogen acciones para aplicar en la institución educativa los resultados obtenidos de la investigación, con el objeto de fortalecer la gestión, liderazgo y valores en de los directivos, docentes y estudiantes en la Escuela de Educación Básica “Dolores Sucre” a través de un programa de capacitación para el mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores, a través de estrategias de promoción y competencias, dirigido a todo el personal directivo, docente, administrativo, estudiantes, y representantes familiares durante el año lectivo 2014-2015 a través de charlas y conferencias.

2. INTRODUCCIÓN

En esta época de cambios a cobrado fuerza la gestión curricular y valores en todas las instituciones educativas; por tanto, directivos y docentes están preocupados por mejorar la calidad de la educación y así responder a los retos que la sociedad actual exige para lo cual es necesario que el Ministerio de Educación tome nota a los directivos de los diferentes centros educativos en temas de gestión y liderazgo.

Años atrás eran los supervisores los únicos que analizaban esta problemática y en base a ellos han tratado de orientar a los directivos para que éstos puedan realizar los cambios en sus unidades educativas.

El Ministerio de Educación busca influir de manera directa sobre el acceso universal y con equidad a una educación de calidad y calidez; considera también a la educación como un derecho humano, permanente con un enfoque integral del ser humano y la única manera de lograr una formación íntegra en los estudiantes es haciendo de la educación una necesidad y una tarea de todos; por esta razón La Universidad Técnica Particular de Loja en la Escuela de Ciencias de la Educación propone fortalecer a las instituciones públicas y privadas para que respondan a las necesidades e iniciativa de las mismas; a través de la formación de profesionales en educación para favorecer la innovación en la gestión y liderazgo escolar; para que aporten al desarrollo integral de la sociedad, planificando, ejecutando y evaluando proyectos de mejoramiento educativo; por lo que se requiere de los directivos preparación para responder a las exigencias del Ministerio de Educación; para lo cual propongo el siguiente tema de investigación; “Gestión, Liderazgo y Valores” en la Escuela de Educación General “Básica Dolores Sucre”, Institución educativa donde asisten más de 623 estudiantes en el que sus directivos y docentes están abiertos al cambio y dan claras muestras de apertura a los procesos de innovación, facilitando los instrumentos curriculares y la información completa que la organización maneja, además existe un interés colectivo institucional, sobre todo colaboración para la realización de esta investigación, existen también material bibliográfico suficiente; por lo tanto es factible realizar la investigación.

El objetivo general de la investigación es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Los objetivos específicos:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores;
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas,
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el 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 utilizar para reducir las dificultades.

Esta investigación cuenta con la factibilidad de realización, porque se dispone de medios bibliográficos que permiten fundamentar el estudio, se conoce de metodología de investigación que dará confiabilidad a los resultados obtenidos, igualmente, existe la apertura de las autoridades institucionales para colaborar en la investigación, el apoyo de docentes y padres de familia para aplicar los instrumentos de metodológicos.

Los beneficiarios directos de la investigación serán todos los miembros de la comunidad educativa, siendo estos: los Directivos, Docentes, Estudiantes y padres de familia, ya que al tener un análisis institucional de la gestión, liderazgo y valores se puede implementar un plan de mejoramiento

Luego de la investigación se plantea una propuesta de Mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores, en base al diagnóstico situacional en el proceso de análisis, discusión y conclusiones con un objetivo general: Fortalecer la gestión, liderazgo y valores en de los directivos, docentes, estudiantes y comunidad educativa de la Escuela de Educación General Básica Dolores Sucre

3. METODOLOGÍA.

3.1 PARTICIPANTES

3.1.1 Población y muestra.

La investigación se realizó en Escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre” a sus directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Se tomo el Universo de los estudiantes que corresponden a 100 matriculados en el décimo año de Educación Básica, 29 docentes, y 4 directivos.

Cuadro No. 1. Población de Investigación.

Informantes	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Directivos	4	3,0	3,0	3,0
Docentes	29	21,8	21,8	24,8
Estudiantes	100	75,2	75,2	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Fuente: Archivos de secretaria de la Escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre”

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

La presente investigación en la Escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre” se realiza con todos los actores, es decir con sus directivos, docentes y estudiantes.

3.1.2 Personal directivo.

Las autoridades de la Educación General Básica “Dolores Sucre”, son pilares fundamentales del proceso de investigación, ya que ellos saben muy bien de la problemática de la institución.

Tabla Nro. 1. Personal directivo por sexo y por edad.

EDAD (Años cumplidos)	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia (f)	%	Frecuencia (f)	%
26 – 30 años	0	0	0	0
31 – 35 años	0	0	2	50.00
36 – 40 años	0	0	2	50.00
Más de 40 años	0	0	0	0
Total	0	0	4	100.00

Fuente: Archivos de secretaria de la Escuela Educación General Básica “Dolores Sucre”

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Observando los resultados puedo analizar que los directivos de esta institución son profesionales jóvenes, que van de los 31 a 40 años de edad. En el Ecuador 2011 – 2012 la edad promedio es de los 42 años. Siendo positivo para la institución en virtud por sus aspiraciones, sueños e ideales y de seguir en su proceso de estudio.

Se puede evidenciar que el 100% de los directivos de esta escuela son de sexo femenino. En comparación a nivel nacional tenemos que de acuerdo a los indicadores Ecuador de los directivos de las instituciones educativas entre 2011 – 2012 el 68.4 % son mujeres y con el 31.6 % son hombres. (Indicadores Educativos 2011 -2012).

En el Cantón Azogues de los directivos de las instituciones educativas en el año 2011 – 2012 tenemos que el 84 % son mujeres y el 16 % son hombres.

La mujer en el país va ocupando sitios privilegiados en los puestos públicos y privados, según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, el 35,9% de personal directivo, en la administración pública y de empresas, son mujeres. Esto frente al 64,1% de hombres en esos espacios. Ellas son mayoría en los puestos profesionales científicos e intelectuales: 53,3% y ellos, 46.7%. (El comercio, 2014).

Las mujeres en el Ecuador cumplen un papel predominante en el sector de la educación, están mayoritariamente en los puestos de directivos y como docentes,

esto podría ser debido a la mujer tiene muchos atributos como la paciencia para enseñar, mística para el proceso de aprendizaje.

Tabla Nro. 3.

Personal directivo de la institución clasificado por título académico:

EDAD (Años cumplidos)	Frecuencia (f)	%
Secundaria - Nivel Medio	0	0
Superior - Tercer Nivel	1	25.00
Postgrado - Cuarto Nivel	3	75.00
Total	4	100.00

Fuente: Archivos de secretaria de la Escuela Educación General Básica “Dolores Sucre”

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Se puede observar que el 25% del personal directivo posee un título de tercer nivel y el 75% tienen título de cuarto nivel.

Como se puede evidenciar, que el personal directivo está conformado por personas con títulos de tercer nivel y posgrados.

En comparación con los datos que nos proporciona los indicadores del Ministerio de Educación en un consolidado 2011 – 2012. Donde hay Bachillerato en Ciencias de la Educación 6,2%, Superior (3er Nivel) 66,4%, Postgrado (4to Nivel) 6,3% Título No Docente 21,1%.

Puedo discernir que la Escuela General Básica “Dolores Sucre” tiene un alto porcentaje de directivos con título Posgrado en relación a los datos a nivel nacional.

3.1.3 Personal docente:

El personal docente es muy importante en el proceso de enseñanza – aprendizaje; por cuanto de él depende la calidad de la educación que se imparte dentro de una institución educativa.

Personal docente clasificado por edad y sexo

EDAD (Años cumplidos)	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia (f)	%	Frecuencia (f)	%
26 – 30 años	0	0	5	17.24
31 – 35 años	0	0	3	10.34
36 – 40 años	0	0	15	51.73
Más de 40 años	0	0	6	20.69
Total	0	0	29	100.00

Fuente: Archivos de secretaria de la Escuela Educación General Básica “Dolores Sucre”

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Se puede observar que la mayoría del personal docente se encuentra entre los 36 – 40 años, un grupo poblacional joven con ansias de liderazgo y con una gran expectativa en los procesos de cambio.

A nivel nacional según los indicadores del Ministerio de Educación edad de los profesores; se encontró que la edad promedio, es 42.1859 \pm 0.0305 años La edad que más se repite es 45.747 años.

El cantón Azogues tiene una población de 70 064 habitantes según el censo del 2010, con 37 976 mujeres y 32 088 hombres. Tiene una población comprendida entre 29 a 49 años de 15 745 habitantes que corresponde al 22% de toda la población, de los cuales los 9 389 son mujeres que corresponde al 60 %, una población económicamente activa, de este porcentaje un buen número corresponde a las labores educativas.

En correspondencia los indicadores del Ministerio de Educación el Número de docentes según sexo, 2011-2012 (Fin) en educación escolarizada ordinaria y extraordinaria tenemos mujeres 68,4%, hombres 31,6%. Los datos no son parecidos a nivel de la Escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre” con los datos a nivel nacional, ya que se puede que no hay equidad de género en esta escuela de educación general básica Dolores Sucre ya que todas las docentes que laboran en dicha institución son mujeres

De acuerdo al censo del 2010 la población del cantón Azogues son más mujeres que hombres con el 54.20 %. Además el 51 % de mujeres están en la función pública (educación, Gads, etc.) la mujer esta cumpliendo un rol preponderante en las actividades cotidianas del cantón Azogues.

Al igual que se está cumpliendo lo que manda la Constitución de la República en el Art. 11 numeral 2 establece que nadie podrá ser discriminado, entre otras razones, por edad, sexo, identidad de género, estado civil, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad;

Tabla Nro. 6. Personal docente de la institución clasificado por título académico:

Título	Frecuencia (f)	%
Secundaria -Nivel Medio	1	3.45
Superior - Tercer Nivel	25	86.21
Postgrado - Cuarto Nivel	3	10.34
Total	29	100.00

Fuente: Archivos de secretaria de la Escuela Educación General Básica “Dolores Sucre”

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Como se puede observar en esta tabla existe un porcentaje mayor de docentes con título de tercer nivel que personal docente con título de cuarto nivel y existe personal docente que aun se encuentra en proceso de estudio.

En el censo de noviembre del 2010, el resultado de las mujeres en la zona urbana del cantón Azogues según su educación de tercer nivel le corresponden al 55 %, lo que implica que están en un proceso de superación.

A nivel nacional según los indicadores del Ministerio de Educación del año 2011 – 2012 los docentes un 66.4 % poseen título del tercer nivel, y un 6.3 % tienen título de Cuarto nivel y si consideramos que los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo podemos afirmar que cuando los estándares se

aplican a profesionales de la educación, son descripciones de lo que éstos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados; por lo tanto el alto porcentaje de docentes con título de tercer nivel indica que existe un mejor desempeño docente.

3.1.4 Personal administrativo y de servicios:

La funcionalidad en lo que se refiere al aspecto de mantenimiento de la infraestructura, es indispensable para el desarrollo del proceso educativo. Es por ello que analizar estos ámbitos en la escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre” es fundamental para verificar que áreas de apoyo tiene la escuela y en qué condiciones se encuentran, y cuantas personas están a cargo de esta área

Tabla Nro. 7. Personal administrativo y de servicio de la institución clasificada por edad y sexo:

EDAD (Años cumplidos)	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia (f)	%	Frecuencia (f)	%
26 – 30 años	0	0	0	0
31 – 35 años	0	0	0	0
36 – 40 años	0	0	1	100.00
Más de 40 años	0	0	0	0
Total	0	0	1	100.00

Fuente: Archivos de secretaria de la Escuela Educación General Básica “Dolores Sucre”

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Se puede evidenciar que existe una sola persona la cual está encargada de los menesteres de limpieza, por lo que es importante contratar otra persona para cumplir de mejor manera las tareas encomendadas.

Dentro de las funciones que cumple esta persona es mantener el aseo de las aulas escolares, patios, baños, bar, etc. para más de 700 personas, por lo que le es imposible cumplir sus actividades a cabalidad.

Se demuestra que la persona que realiza los menesteres de limpieza es de género femenino.

3.1.5 Estudiantes

En un espacio educativo, los estudiantes son el activo más importante del proceso enseñanza – aprendizaje.

A continuación se puede constatar algunos datos de la población estudiantil:

Tabla Nro. 9. Población estudiantil de la institución clasificada por edad y el sexo:

EDAD (Años cumplidos)	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia (f)	%	Frecuencia (f)	%
8 – 10 años	15	50	40	57
Más de 10 años	15	50	30	43
Total	30	100	70	100.00

Fuente: Archivos de secretaria de la Escuela Educación General Básica “Dolores Sucre”

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Esta tabla demuestra que el mayor porcentaje de estudiantes se encuentran entre los 8 y 10 años, entendiéndose que estarían en cuarto y quinto año de educación básica

La ciudad de Azogues según el censo del 2010, presenta una estructura poblacional joven: cerca del 30.28% de la población es menor de 15 años, los adolescentes jóvenes (15 a 24 años) conforman el 20.84% Y de 6 a 14 años corresponde a un porcentaje de 18.97%

Según los datos obtenidos en los Indicadores del Ministerio de Educación en el periodo 2011 – 2012 en la educación básica según el sexo tenemos que el 49% son del sexo femenino y un 51% son del sexo masculino. Se evidencia que la mayoría de la población infantil está establecida por estudiantes de género femenino. Según el censo de noviembre 2010, el 28.85 % de la población de la ciudad de Azogues está comprendido entre los 0 -14 años. De este grupo poblacional del 51 % corresponden al sexo femenino.

3.1.6 Padres de familia

En los primeros años de Educación General Básica los padres de familia tienden a opinar en las decisiones que tomen los estudiantes, ya que éstos no están preparados para tomar sus propias decisiones por considerarse menores de edad; donde una de las cualidades principales es el desarrollo individual. Pero como dato de referencia se tomará en cuenta ciertos parámetros cuantitativos de los apoderados de los estudiantes:

Tabla Nro. 11.

Padres de familia clasificados por edad

EDAD (Años cumplidos)	Frecuencia (f)	%
26 – 30 años	185	29.70
31 – 35 años	265	42.54
36 – 40 años	123	19.74
Más de 40 años	50	8.02
Total	623	100.00

Fuente: Archivos de secretaria de la Escuela Educación General Básica “Dolores Sucre”

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Puedo observar en dicha tabla que existen padres de familia que van desde los 26 a más de 40 años pero el mayor porcentaje de padres de familia oscilan entre los 31 y 35 años de edad.

La participación de los padres o madres de familia o representantes en el proceso educativo de sus hijos o representados es de suma importancia con mayor razón en

la educación en valores considero imprescindiblemente. La edad es importante ya que el 42 % están en una edad madura donde con sus experiencias aportarían en procesos de colaboración, cooperación para con el colectivo institucional y de seguimiento al desempeño académico de sus representados.

Tabla Nro. 12Padres de familia clasificados por sexo:

Sexo	Frecuencia (f)	%
Masculino	243	39.00
Femenino	380	61.00
Total	623	100.00

Fuente: Archivos de secretaria de la Escuela Educación General Básica “Dolores Sucre”

Elaborado por: Sigüenza, Juan. 2014

Se puede evidenciar que los representantes de los estudiantes de dicha escuela son en un mayor porcentaje de sexo femenino; demostrando así, que es la madre la encargada de la educación de sus hijos.

3.2. Materiales e instrumentos

Los materiales e instrumentos para una investigación deben ser analizados y validados correctamente con el fin de tener un buen apoyo y su adecuada aplicación determina en gran medida la calidad de la información.

Desde el aspecto cuantitativo recolectar datos es similar a medir. La medición es una de las piedras angulares de la investigación. Cualquier cuantificación de eventos, objetos, lugares y cosas involucra medición.

La mayoría de las técnicas de recolección de datos, que eventualmente requieren algún tipo de cuantificación, se basan en la medición. Todos los medios estadísticos estriban de la medición

Las habilidades de recolección de datos son los medios a través de los cuales se instaura la relación entre el investigador y el informante para la recolección de datos.

Entre las esenciales se encuentran las siguientes: análisis de contenido, observación, encuesta, pruebas y escalas objetivas.

De acuerdo con Garza la investigación por encuesta "... se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones actitudes," (Garza, 1988, p. 123).

Para realizar las encuestas se pueden aplicar dos procedimientos: entrevista personal y cuestionario autoaplicado

La entrevista personal se la define como la interacción personal de tipo comunicativo que tiene como objetivo central obtener información básica para la concreción de una investigación previamente diseñada y en función de las dimensiones que se pretenden estudiar (Buendía, Colás y Hernández, 1999, p. 67).

3.2.1 los instrumentos de medición.

Por instrumento de medición se entiende el dispositivo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información. Existen diversos tipos de instrumentos de medición, cada uno con características diferentes. Entre ellos se encuentran los siguientes: fichas de contenido, guías de observación, cuestionarios, escalas y listas u hojas de control.

El instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Y en esta investigación no es la excepción. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2006, p. 67) algunos autores lo denominan también formulario, inventario o formato de campo.

El cuestionario se utilizó para recuperar la información de campo, y sirvió para obtener los datos informativos sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

A continuación indicó los diferentes cuestionarios utilizados en esta investigación:

1.- ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Objetivo: Diagnosticar la situación de gestión, liderazgos y valores de los gestores de la Escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre”. Anexo N° 2

2.- ENCUESTA A DOCENTES:

Objetivo: Diagnosticar situación de gestión, liderazgos y valores de los docentes de la Escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre”. Anexo N° 3

3.- ENCUESTA A ESTUDIANTES

Objetivo: Diagnosticar la situación de gestión, liderazgos y valores desde la percepción de los estudiantes de la Escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre”. Anexo N°4

4.- ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Objetivo: Diagnosticar la situación de gestión, liderazgos y valores desde la percepción de los padres de familia de la Escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre”. Anexo N°5

5.- CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

La información suministrada a través de este medio, le sirvió como aporte para fundamentar el informe de tesis y para potenciar la propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Anexo N° 6

3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

En lo que se refiere a la metodología utilizada en el proceso de investigación, ésta se basa en el método instructivo taxonómico, el mismo que tiene como estructura la recopilación de conocimientos, la comprensión de los mismos, su aplicación, su evaluación y su retroalimentación. Este proceso sistémico no se trata de una secuencia de pasos para llegar a un resultado, sino de un cumplimiento de metas que se retroalimentan para alcanzar un objetivo.

En el libro de Alberto Ramírez, Metodología de la Investigación científica recalca que “los procedimientos están ligados a la característica de la realidad del dominio de cada ciencia, al conocimiento y a la experiencia allí acumulada” (Ramírez, 2003, p.

74) lo que refuerza la postura que se parte de conocimiento, más experiencia en base a un camino para llegar a una meta.

Al analizar lo planteado por Barriga y Henríquez (2003) referente al método, este término proviene del griego “meta” que significa fin, punto de llegada; “modos” que quiere decir camino, ruta o vía que se recorre etimológicamente significa el camino que se escoge para llegar a un fin, el método guía la actividad del hombre hacia la consecución de sus planes

Se ha utilizado también el método analítico; este término deriva del griego “análisis” que quiere decir descomposición o separación de un todo en las diversas partes o elementos que lo constituyen. Concomitantemente con el método sintético este término síntesis deriva del griego “synthesis” que quiere decir reunión. Estos dos métodos me permiten analizar y sintetizar la totalidad del problema sobre la gestión, el liderazgo y valores por medio del cumplimiento de metas dentro de un proceso sistemático.

En la investigación utilizó dos enfoques, enfoque cuantitativo que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Así como también el enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997, p.23)

Ambos enfoques resultan fructíferos la investigación cuantitativa nos ofrece, la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de éstos. Nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Por su parte, la investigación cualitativa da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las

experiencias únicas. También aporta un punto de vista "fresco, natural y holístico" de los fenómenos, así como flexibilidad. (Hernández, Fernández-Collado, y Baptista, 2006, p. 45)

Los estudios descriptivos están diseñados única y exclusivamente para describir la distribución existente de las variables, sin ocuparse de su causa ni de otras hipótesis. Por ejemplo, una encuesta sanitaria en la colectividad, utilizada para determinar el estado de salud de sus componentes. Los estudios descriptivos pueden utilizarse también para medir riesgos (Last, 1989, p. 34)

La investigación por encuesta estudia poblaciones grandes o pequeñas, por medio de la selección y estudio de muestras tomadas de la población, para descubrir la prevalencia, distribución e interrelaciones relativas de variables sociológicas, psicológicas, biomédicas, etc. Como tal, la investigación por encuesta puede clasificarse como estudio de campo con una orientación cuantitativa (Kerlinger y Lee, 2002, p. 26).

Los instrumentos que se utilizó en el proceso de investigación fueron los cuestionarios previamente validados y entregados con anterioridad por parte de la Universidad Técnica Particular de Loja, cuyo objetivo es obtener información sobre las distintas variables y de esta manera realizar el diagnóstico sobre gestión, liderazgo y valores. Concomitantemente se aplicó a los directivos una entrevista cuyo objetivo era la gestión, liderazgo y valores. Para organizar la información recolectada se aplicó el método estadístico el mismo que facilitó para el proceso de validez y confiabilidad de los resultados, igualmente se utilizó el método exploratorio y descriptivo.

Los tratados por encuesta también son útiles para valorar conocimientos, actitudes, prácticas y creencias de una población respecto a un acontecimiento en particular. Los resultados de estos estudios no sólo indican la magnitud del problema en una población particular en un momento determinado, sino que también ayudan a la planificación de soluciones y al establecimiento de prioridades

El estudio descriptivo permite entender y caracterizar la realidad sobre la gestión, el liderazgo y la promoción de valores en la escuela de Educación General Básica "Dolores Sucre". Posibilitó un conocimiento profundo del problema a investigar y plantear las soluciones reales

Fueron varias etapas realizadas para generar este trabajo siguió un camino desde el proceso metodológico, marco teórico, diagnóstico institucional, para terminar en una fase de organización de tabulación, tablas, análisis de resultados, interpretación a la luz de las investigaciones similares y de varios autores sobre la temática, conclusiones, recomendaciones, para finalmente en base a toda esta información realizar un propuesta.

MARCO TEÓRICO

4.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos.

Según el Diccionario de la Real Academia Española la palabra “gestión” tiene dos significados: acción y efecto de gestionar, y acción y efecto de administrar. (Real Academia de la Lengua. 2014)

La palabra gestión viene del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

Desde mi punto de vista gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera, administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La gestión educativa son las actividades que se realizan para cumplir los objetivos educacionales.

Para el desarrollo de la gestión es imperativo el conocimiento y capacidad con su correspondiente aplicación a campos determinados de los aspectos fundamentales de la administración de organizaciones.

La gestión escolar está constituida por cuatro áreas: directiva, pedagógica – académica, de la comunidad y la administrativa y financiera

Según Idalberto Chiavenato la Gestión del talento humano es como: *«el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño»* (Chiavenato, 2013, p. 234)

El talento humano de todas las organizaciones es el activo más importante para el progreso y el cambio de todos los involucrados: directivos, empleados y trabajadores, es donde los líderes deben dirigir su gestión para generar valor agregado a sus proyectos.

Importancia

La constitución del 2008 ordena en su Art. 26 *“que la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo”*. (Asamblea constituyente. 2008).

La educación en estos tiempos de cambios se ha fortalecido, es una política pública con un enfoque en los involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje, con fines y responsabilidades bien establecidas con garantías de igualdad e inclusión, imprescindibles para el buen vivir.

En estos últimos tiempos la educación ha tenido grandes cambios por la Constitución del 2008, por la nueva Ley Orgánica de Educación y su reglamento, tres por el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013.

La gestión educativa es muy importante por ser éste; un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones; además ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales.

Desde lo pedagógico; es importante porque promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

En este marco puedo advertir una descentralización educativa con una actualización permanente del currículo en pro de mejorar la calidad educativa y con evaluaciones frecuentes, asociado a pertenencia y responsabilidad compartida y la participación de sus actores.

La gestión nace a partir de nuestra labor como docentes, inclusive desde las aulas universitarias cumplimos una serie de actividades que tiene una planificación y dentro de ella se encuentra contemplados unos objetivos y metas que consta de la finalidad que se le da a la acción que llevamos a cabo, necesitándose para ello contar además con una técnica y metodología en particular, aplicándose esto a muchas órdenes.

A esta forma de trabajo se le suele llamar en el mundo de los negocios como gestión, un término que seguramente nos sea familiar bajo la forma de gestión empresarial, o inclusive aplicado cuando realizamos algún trámite en el cual se nos asigna un número de gestión, lo que además permite al usuario realizar un seguimiento de gestión y poder efectuar distintos reclamos.

En toda labor es necesario contar con una sistematización y orden que nos permita alcanzar el objetivo, realizando distintos pasos metodológicos y garantizando el menor margen de errores posible, lo que permite además de que esta metodología de trabajo pueda ser repetida y aplicada o bien para una gestión particular, o bien en forma generalizada, pudiendo aplicarse como un sistema de gestión.

En el sistema de gestión, es frecuente encontrar el ejemplo de las compañías que tienen su atención al cliente organizado de una forma particular, con una metodología de contacto definida, y teniendo en cuenta además organismos de control que permiten brindar un análisis o verificación de las gestiones empresariales que se llevan a cabo. (Feijó, 2012, p. 45)

Analizando la importancia del sistema de gestión escolar en los establecimiento educativos entendemos que es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos;

conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

TIPOS DE GESTIÓN.

Existe gran variedad de tipos de gestión; por citar algunas de carácter relevante: gestión del conocimiento, de la calidad, del talento humano, gerencial, empresarial, ambiental, de recursos humanos, forestal, industrial, etc. Administrar una institución implica gerenciar o gestionar la misma, por ello considero pertinente hacer referencia a este tipo de gestión.

Gestión Educativa en el ámbito institucional se concretiza en: Estilo de Gestión, Gestión pedagógica curricular, Gestión administrativa de recursos y talento humano, Gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía y Gestión con la comunidad

a. Estilo de Gestión

Se refiere a las experiencias periódicas que demuestran el liderazgo que ejercen los directivos de la entidad educativa. El estilo de gestiones orientadora y promotora del mejoramiento tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: la gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera.

La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión (Colombia Aprende, 2013)

Este componente según refiere la autoevaluación institucional del Ministerio de Educación se refiere al LIDERAZGO: Liderazgo del equipo directivo visionario que se adapta a situaciones nuevas, aprende de las experiencias y guía a la institución para lograr la misión compartida en un clima de trabajo propositivo, en equipo, que promueva el sentido de pertenencia y bienestar en la institución

educativa e implemente un sistema de reconocimiento de logros importantes para el establecimiento.

Estas prácticas son desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales.

b. Gestión pedagógica curricular

Esta gestión es eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal. (Marconi, Jorge. 2012)

Según el Ministerio de Educación en sus instrumentos de evaluación del 2012 dicen que la gestión pedagógica curricular constituyen las prácticas recurrentes que permiten a la institución educativa asegurar la coherencia de su propuesta curricular con el PEI, el marco nacional de política educativa y las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes. Ello incluye el diseño de una propuesta curricular, su puesta en práctica en el proceso de enseñanza-aprendizaje en las aulas, su evaluación y retroalimentación, y a partir de esas experiencias, la observación y reflexión del trabajo en el aula con los docentes. (Instrumentos de autoevaluación institucional, 2012. Pág. 16)

Son prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su oferta curricular

c. Gestión administrativa (recursos y talento humano)

Se refiere a las prácticas recurrentes de gestión de recursos, gestión de la norma, de gestión del talento humano que se dan al interior de la institución educativa. A través de una gestión directiva oportuna y efectiva se espera involucrar a todos los actores de la comunidad educativa en el cumplimiento del proyecto educativo

institucional del establecimiento, su misión y visión institucional, así como en el cumplimiento de las políticas educativas nacionales

Son prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y paradocentes; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Según Fayol “Todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: Planear, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (Fayol, 1996, p. 38) En la actualidad los administradores para que sus instituciones no fracasen tienen que ser eficaces, eficientes y mostrar efectividad. Cumplir sus roles en el proceso de administración.

Son las personas las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, la estructura, los procesos de trabajo, y son las personas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros y tecnológicos y toman todas las decisiones acerca de la marcha de la organización.

La administración no es una actividad estática e independiente. Es un proceso que exige una interrelación de diferentes funciones, a fin de lograr un resultado común para todas. Tampoco las funciones son independientes, ya que el resultado que se obtenga de una incide en el curso de acción de la otra.

d. Gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía.

Lo constituyen las prácticas recurrentes que permiten la convivencia entre los actores de la comunidad educativa y la formación personal de los estudiantes, para que logren una mejor relación consigo mismos, con los otros y se integren activamente al ejercicio de su ciudadanía

Según el Ministerio de Educación en sus documentos de evaluación del 2012 manifiestan que la Gestión administrativa se refiere a las prácticas recurrentes de gestión de recursos, gestión de la norma, de gestión del talento humano que se dan al interior de la institución educativa. A través de una gestión directiva oportuna y

efectiva se espera involucrar a todos los actores de la comunidad educativa en el cumplimiento del proyecto educativo institucional del establecimiento, su misión y visión institucional, así como en el cumplimiento de las políticas educativas nacionales (Instrumentos de autoevaluación institucional,2012. Pág. 20)

Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo (Marconi, 2012, p.123)

Dentro de la gestión como orientador sería apoyar en el mejoramiento en el ámbito de desarrollo diseño, organización de una cultura escolar propia mediante un equipo de gestión el cual se oriente estratégicamente para el cumplimiento de la misión y visión que tiene dicha institución lo cual sería importante para q los estudiantes puedan lograr un correcto aprendizaje y así desarrollen un alto desarrollo social personal y sobre todo profesional.

Son prácticas que lleva acabo el establecimiento educacional para considerarlas diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa beneficiando un ambiente favorable para el enseñanza.

e. Gestión de relación del establecimiento educativo con la comunidad

Son las prácticas recurrentes que la institución educativa desarrolla para vincularse con la comunidad local, aprovecha los recursos de esa comunidad para el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes, desarrolla redes de ayuda que apoyan el proceso educacional y socializa los logros alcanzados.

La participación y cooperación de la comunidad educativa (familias, miembros de la comunidad y las organizaciones comunitarias), constituyen un factor importante para lograr la calidad en la enseñanza. Esta participación comunitaria en la gestión educativa es concebida como un acto de negociación entre los padres de familia y

el director de la escuela, con el fin de tomar decisiones sobre las diferentes necesidades que existen en la institución. (Espinel, 2007, p. 67).

4.2 Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo

“Líder es una persona que inspira confianza y respeto y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento” (Münch, 2011, p. 78) la gestión educativa es básica para la formación de generaciones en tal sentido del liderazgo depende esa formación y relación de la comunidad educativa.

Ralph M. Stogdill, (2009), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, aquí se entenderá el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas".

Según el Ministerio de Educación en sus documentos de evaluación del 2012 manifiestan que liderazgo del equipo directivo visionario que se adapta a situaciones nuevas, aprende de las experiencias y guía a la institución para lograr la misión compartida en un clima de trabajo propositivo, en equipo, que promueva el sentido de pertenencia y bienestar en la institución educativa e implemente un sistema de reconocimiento de logros importantes para el establecimiento.(Instrumentos de autoevaluación institucional,2012, p. 15)

Los administradores de la educación deben responder a las cualidades del líder educativo que no están dadas por la designación o nombramiento como administrador o gerente de un centro educativo ,son las cualidades, el conocimiento y competencias las que definen su autoridad de líder ,y estas se visibilizan, porque sus colaboradores ven en él o ella su autoridad fundamentada en los conocimientos: en cuanto a la educación en lo que tiene que ver con la pedagogía ,metodologías de planeación de la enseñanza y didácticas; en lo humanístico la consideración que forman personas; y en lo administrativo nos referimos a la capacidad de administrar para lograr calidad en los resultados.

Son los nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones. El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. En ese sentido sostengo que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El director es un líder que dirige líderes. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal. (Toledo y Jumbo, 2013, p. 87)

4.2.1 Tipos.

Hay varios tipos de liderazgo se les ubica en el contexto de acuerdo con ciertas características como ejemplo: el modo de actuar, de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en un equipo de trabajo.

Según Bass (1990 p. 27).), los estilos de liderazgo o dirección son «formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles»

La clasificación o taxonomía más popular de estilos de liderazgo o dirección es la propuesta por Blake y Mouton (1964), basándose en el liderazgo orientado por un lado a la preocupación por la consecución de objetivos (tarea) y por otro a la preocupación por las personas. (Bernard, B. (2012)

Los estilos de liderazgo más conocidos tenemos: democrático, autocrático, —laissez-faire||, transaccional y transformacional.

Liderazgo Democrático

La palabra —Democracia|| viene del griego —demos|| que significa pueblo y —kratos|| gobierno, de allí que democracia signifique —gobierno del pueblo||, pero esta palabra no solo es usada en política, sino también cuando se refiere a un conjunto de reglas para la convivencia social

El liderazgo democrático es pacificador, soluciona conflictos mediante el diálogo la negociación, siempre tomando en cuenta a todos los involucrados. El liderazgo democrático según Münch, “promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de los resultados, porque al fundamentarse en la negociación, nunca se logra el compromiso total” (Münch, 2011, p. 153)

Los líderes democráticos tienen características comunes, son participativos, la toma de decisiones son compartidas con los demás al igual que sus responsabilidades, todos los aportes del grupo son tomadas en cuenta antes de proceder a una acción.

Liderazgo Autocrático

La palabra autocracia se deriva del vocablo griego que significa — gobernarse a sí mismo||, es decir, el poder desmedido en las manos de una sola persona.

Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas, es decir, donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás.

Estilo “laissez-faire”

El principio Laissez-faire: proviene del francés "laissez-faire" que significa "dejar hacer, dejar pasar". Según Juan Villacís dice que: “Este líder se caracteriza por dejar hacer, teniendo un alto sentido de responsabilidad, sin dar órdenes sino teniendo una actitud indiferente e intermedia con el personal efectivo, dejando que cada uno actúe libre y espontáneamente, pero sabiendo cómo debe actuar cuándo y con quién aplicar uno u otro estilo de liderazgo”. (Villacís, 1999, p. 98)

El liderazgo que se basa en esta modalidad se limita a observar cómo los hechos suceden sin llegar a tener una gravitación trascendental en el desenvolvimiento del acontecimiento.

Son características de este estilo las siguientes:

1. Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea.
2. Procura no involucrarse en el trabajo del grupo.
3. Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.
4. Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.
5. Proporciona información sólo cuando se lo solicitan.
6. Deja que el grupo se organice.

Cabe destacar que los investigadores (Lippitt, y otros, 1943, p. 122) concluyeron que dicho estilo de liderazgo provocaba menos concentración en el trabajo y que éste era de peor calidad que en los estilos autocrático y democrático. En cuanto a la satisfacción, era menor que la obtenida bajo el estilo democrático.

Liderazgo transformacional y transaccional

El tercer y cuarto de los estilos, es el que hace referencia a la tendencia de los líderes a intercambiar recompensas con sus subordinados, o a ir más allá de este intercambio y conseguir cambiar la escala de valores, creencias y actitudes de los seguidores. A estos dos estilos se les conoce con el nombre de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, respectivamente.

El liderazgo transaccional: se caracteriza por el establecimiento de una especie de transacción o intercambio entre el líder y los miembros de su grupo, que reconocen al líder como tal y aceptan su autoridad, pero a cambio éste debe aportar recursos valiosos para el grupo. Los recursos pueden variar desde la experiencia y los conocimientos del líder que facilitan la consecución de los objetivos, hasta recompensas de otro tipo como aumentos de sueldo o el reconocimiento de una labor bien hecha.

El liderazgo transformacional: Está centrado en los alumnos y en los profesores, los líderes transformacionales no se limitan al intercambio, sino que van más allá, produciendo cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores y consiguiendo que éstos obtengan un rendimiento mucho mayor de lo esperado, y también, mayores niveles de satisfacción en el trabajo.

El liderazgo educacional

Es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro. El liderazgo educacional implica otra concepción más global de la enseñanza orientada hacia el desarrollo de todas las capacidades del alumnado, contemplando no sólo el aprendizaje, sino su formación integral.

El concepto educacional se emplea más bien en los movimientos por la mejora de la escuela. Pero hay que integrar en lo que llamamos el liderazgo educacional dos conceptos: el que hace referencia al proceso de enseñanza y el que hace referencia al proceso educativo integral.

Los directivos que ejercen un liderazgo educacional dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con las familias y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de las familias con el profesor, del trabajo en el aula, de las dificultades, avances y progresos que encuentran los profesores y los padres en el proceso educativo. También dedican mucho tiempo a coordinar las estructuras básicas de enseñanza-aprendizaje y de orientación y tutoría para implicar al profesorado en proyectos de mejora. (Pradas, 2011, p. 54)

Actualmente la imagen tradicional del líder carismático, individual y poderoso fracasa en un contexto radicalmente distinto, dominado por los medios de información y comunicación capaces de hacer trizas cualquier culto a la personalidad del héroe cuando se le acerca el objetivo de lo cotidiano al espacio antes preservado de su intimidad.

4.3 Diferencias entre directivo y líder.

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zalesnik, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y

están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, afirmaba (Zaleznik,2004) los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar. (Zaleznik, 2004, p. 67)

Los directivos tratan con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido. Dictan las normas en lugar de estar sometidos a ellas.

En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, si bien es cierto que éstos se inclinan más hacia la acción que aquéllos, cuando lleva puesto el sombrero de directivo, navega en aguas familiares, pues está realizando una tarea extraordinaria en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que cuando lleva la chistera de líder, tiene la oportunidad de adentrarse en aguas desconocidas, en los pavorosos remolinos que pueden convertirle en un ser vulnerable, esta es la diferencia básica entre directivo y líder.

CUADRO COMPARATIVO ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.

DIRECTIVO	LÍDER
Administra	Innova ³
Copia	Original
Mantiene	Desarrolla
Acepta	Investiga
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Confía en el control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Mira hacia la línea de fondo	Mira hacia el horizonte
Acepta el <i>status quo</i>	Desafía el <i>status quo</i>
Hace las cosas bien	Hace lo correcto

Fuente: El líder del futuro Peter Drucker, 2008

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

4.3.1 ¿Qué es un directivo?

Según Peter Drucker“ la dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente, ya que con más frecuencia, delegando dicha autoridad se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (Drucker, 2008, 46)

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Los directivos toman decisiones, generan y proponen políticas, planes, programas y proyectos Institucionales que propenden al desarrollo, fortalecimiento y proyección Institucional, asegurando la calidad académico-administrativa. Es la persona que tiene la facultad y el poder de dirigir, es decir aplicar tareas que rigen o guíen a un grupo o una cosa.

4.3.2 Se es un directivo en los casos siguientes:

1. Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.
2. Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
3. Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.

4. Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician que se realice el trabajo.

5. Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación. (Drucker, 2008, p. 45)

Esto implica conocer sus trayectorias, condiciones en las que trabajan, así como de su motivación y satisfacción con la labor formadora, entre otros aspectos que pudieran constituirse en un interesante aporte para las acciones de política. Es decir, acciones que buscan mejorar la calidad de la educación mediante el incremento y fortalecimiento de la calidad docente.

Considero que un buen directivo debe reunir una serie de características para poder realizar un trabajo adecuado y acorde a la misión y visión de la institución. Un buen directivo debe poseer dos cualidades importantes que son:

-Saber interpretar la realidad y traducirla a acciones concretas de la institución educativa.

-Interpretar lo que nos está diciendo para poder aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. Esto implica dedicar una buena parte del tiempo a pensar en el origen de los problemas, pero sobretodo en el futuro, mucho más que el presente.

4.3.3 ¿Qué es un líder?

Según Peter Drucker en su libro “El ejecutivo eficiente” (2005), Las 5 habilidades del líder efectivo son las siguientes:

- 1.) Todo líder eficiente controla su tiempo
- 2.) Todo líder eficaz dirige sus esfuerzos hacia resultados predeterminados

- 3.) El líder eficiente construye con fuerzas: las propias y las de sus superiores, colegas y subordinados y las de las circunstancias
- 4.) El líder eficaz enfoca unas pocas áreas mayores, por lo tanto, establece prioridades
- 5.) El líder eficiente toma efectivas decisiones, sabe que tiene que aplicar un sistema para ello.

Líder del futuro radica en enaltecer la visión de una persona a lo más alto, acrecentar el rendimiento de una persona al más alto nivel y desarrollar la personalidad de una persona más allá de sus limitaciones normales. Por tanto, la prueba de fuego de un líder es la presencia del “Espíritu de Rendimiento”. (Hesselbein, y Goldsmith, 2007, p.56)

El líder es el director de la escuela, ya que es el líder educativo que promueve el que las escuelas se conviertan en comunidades de aprendizaje exitosas, cuya función del mismo consiste en definir nuevos objetivos revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Un líder es:

1. Cuando se está colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Es decir Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”
2. Un líder es cuando se crea algo de valor que antes no existía, sea en un sector determinado o según la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.
3. Cuando la persona irradia confianza, posee energía positiva, su carisma, entusiasmo y su magnetismo puede atraer a fieles seguidores. A pesar de ello a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
4. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, que va más allá de la visión alcanzando todo su potencial y comprometiendo sus

semejantes a hacer lo mismo mediante la acción colectiva de todo el equipo y llegar al cumplimiento de la misión.

5. Cuando se acepta el cambio. Mediante la acción el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica y llena vacíos, ve lo invisible, llena lo ideal en real. Este cambio es progresivo ya que es consciente de ir primero para convencer a los demás de que los cambios pueden ser positivos. (Feijóo Zambrano, E. 2012).

Creo que el requisito para ser un buen líder es ver el liderazgo con responsabilidad y estar abierto al cambio para de esta manera ser eficiente para analizar y suministrar sugerencias específicas para el mejoramiento. Los líderes se hacen así mismos mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar.

Para liderar una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía; la empatía es la cualidad de ponerse en el lugar de la otra persona; la pericia es el fruto de la destreza y del trabajo arduo.

La mayoría de los líderes primero alcanzan la maestría en un área funcional y luego avanzan hacia el ámbito del generalista.

4.4 Los valores y la educación.

El Sistema Nacional de Educación brinda una educación centrada en el ser humano a través de una educación en valores.

Los valores que se trabajan como ejes transversales son los siguientes:

Honestidad, para tener comportamientos transparentes –honradez, sinceridad, autenticidad, integridad– con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor.

Justicia, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar por la justicia a fin de que no se produzcan actos de corrupción.

Respeto, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.

Paz, para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, para reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, y para reconocer la dignidad y los derechos de las personas.

Solidaridad, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y se consiga así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.

Responsabilidad, para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás, y como garantía de los compromisos adquiridos.

Pluralismo, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, y para desarrollar libremente personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

Los docentes deben tener presente una propuesta de Sylvia Schmelkes "...La educación y formación de valores comienzan sobre la base del ejemplo, pero éstos no se pueden reducir a los buenos ejemplos y el modelo del profesor, por lo que la formación de valores es un proceso gradual, donde es necesario buscar e indagar cuáles valores y por qué vías se deben formar, desarrollar, afianzar y potenciar en diferentes momentos de la vida, según las necesidades que se van presentando en la formación de un profesional..." (Schmelkes, 1996, p. 98)

Los valores son fundamentales en el desarrollo del ser humano, las personas necesitan de estos para que guíen su comportamiento en la sociedad actual donde se hace imprescindible una educación ética. Los valores inherentes al propio proceso educativo son: educar para la paz, comunicación, convivencia, derechos humanos, inclusión, medio ambiente, salud, prevención de violencia, sexualidad, igualdad, moral, honestidad, creatividad, sinceridad, esfuerzo.

Los diferentes puntos de vista acerca de la Educación en valores están relacionados a interrogantes como: ¿qué son los valores?, ¿qué es la valoración?, ¿qué relación existe entre la educación en valores y el proyecto educativo?, ¿es tarea de la Universidad formar valores?, ¿cómo podrá la Universidad medir la formación y el desarrollo de valores profesionales? Estas preguntas si bien no agotan las inquietudes y preocupaciones existentes, al menos introducen el análisis de los valores en la formación profesional.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; otros que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también hay quien dice que el problema está en la existencia de multivariación de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. Quizás esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo, ¿por qué no podría hacerse ante el acelerado desarrollo científico-tecnológico y la globalización del mundo actual?

No obstante a esta realidad, no es ajeno el hecho de que existen cuestiones no resueltas en la comunicación y en la vida de los hombres, en su educación, en su calidad de existencia, que impiden el desarrollo de una personalidad integral y adecuada a la sociedad en que ésta se despliega. (Arana, M. 1998)

La corriente pedagógica del siglo XXI sobre los propósitos de la educación ha reverenciado la urgente necesidad de agregar en el currículo escolar la alineación para el ejercicio de valores. Tal proposición se ha argumentado en la imperiosa contribución que las instituciones educativas deben dar a la problemática social, en la cual los derechos y prácticas de convivencia, fundadas en el respeto y la equidad, se yerguen exclusivamente como piadosas intenciones

En la actualidad se habla de fortalecer los valores muchas de las veces esto solo es un discurso, y maquilla el verdadero problema de la falta de valores. No se necesita hacer estudios para saber que los valores de estudiantes se encuentran en detrimento. Como educadores debemos saber que uno los pilares fundamentales para mejorar es el fortalecimiento a la familia, puesto que los padres deben inculcar a sus hijos valores como la honestidad, la honradez, y muchos otros más. El estado debe cumplir su rol de compromiso en el fortalecimiento de los valores haciendo esto como una política de Estado. Igualmente los organismos rectores de la educación a través de sus instituciones deben incluir en su planificación como eje transversal la educación en valores.

Los gestores educacionales y sus docentes deben tener como premisa fundamental en sus planificaciones escolares la enseñanza de valores en su diario accionar. Ahora donde en un mundo globalizado donde los medios de comunicación bombardean sus mensajes de valores y antivalores. La televisión por ejemplo a

través de sus programas inculca valores de fantasías de utopías por ejemplo en las novelas. Se debe tener gran poder de discernimiento para identificar lo bueno y lo malo de los mensajes.

Los docentes deben indispensablemente enseñar a practicar los valores y que conozcan el bien, la justicia, las ventajas del diálogo y la tolerancia, la solidaridad, la bondad en la paz. Esto sólo es posible si tienen a su alcance modelos que encarnan en la experiencia de sus vidas esos valores.

5. DIAGNOSTICO.

5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

5.1.1 El manual de organización:

El manual sirve para el señalamiento de las respectivas funciones por materias asignadas a cada uno de los directivos y docentes sirve también para la descripción de los puestos que integran cada uno de los órganos de la escuela, dependiendo de los perfiles

LITTLEFIELD C.L., (2000), declara al respecto: “Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización.

Se elaboran ordinariamente con base a los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás”.

Estos manuales exponen con detalle la estructura de las instituciones y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la escuela, generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límites de autoridad, etc.

Describe la organización formal, mencionando, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad, debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda empresa, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad” (Littlefield, 2000, p. 57)

Este manual tiene por objeto proporcionar un marco descriptivo del esquema orgánico funcional de la Escuela de Educación Primaria, para propiciar su mejor

funcionamiento, al otorgar el apoyo organizacional que facilite una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades.

Es un manual en donde se establecen los objetivos específicos de los docentes que dan origen al desarrollo de la educación. De la misma manera, se establece su estructura orgánica, puntualizando la relación de jerarquía que guardan entre sí los diversos órganos respecto a la dirección.

La escuela de Educación Básica Dolores Sucre no tiene esta herramienta que nos exponen la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la escuela.

Considero que el no tener el manual de organización; los miembros que forman parte de esta institución no podrán conocer con claridad las funciones y responsabilidades que se les han asignado, su dependencia jerárquica y mando, según el caso.

5.1.2 El Código de Ética:

La noción proviene del término griego ethikos, que significa “carácter”. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. en lo referente a una acción o a una decisión, la ética se relaciona con la moral.

Platón en su obra la República hace un análisis de cuatro virtudes principales (sabiduría, coraje, templanza y justicia) donde establece una correspondencia entre cada una de estas y las distintas partes del alma y las clases sociales de una ciudad ideal.

Según Aristóteles la ética es todo lo que conduce al hombre a su propio bien y al logro de sus verdaderos fines es una acción buena y todo lo que se va por otro objetivo es una acción mala.

Estudiando los conceptos actuales de ética y moral me refiero a lo expresado por el filósofo español Fernando Savater

"Aunque yo voy a utilizar las palabras «moral» y «ética» como equivalentes, desde un punto de vista técnico no tienen idéntico significado. «Moral» es el conjunto de comportamientos y normas que tú, yo y algunos de quienes nos rodean solemos aceptar como válidos; «ética» es la reflexión sobre por qué los consideramos válidos y la comparación con otras «morales» que tienen personas diferentes. Pero en fin, aquí seguiré usando una u otra palabra indistintamente, siempre como arte de vivir. Que me perdone la academia..."(Savater, 2013, p. 35)

Dentro de este marco conceptual de la ética puedo inferir que este concepto de ética tan esquivo se puede resumir entre dos polos entre el bien y el mal, por ello es tan necesario en el ámbito diario del ser humano y sobre todo en el convivir de la escuela.

El Ministerio de Educación Intercultural a través de la Subsecretaría de apoyo, seguimiento y regulación de la Educación y de la Dirección Nacional de Asesoría a la Gestión Educativa manifiesta que el código de ética debe ser construido en base a principios y valores íntimamente vinculados con la visión, misión y políticas de la asesoría educativa que inspiran y regulan el ejercicio profesional de los Asesores Educativos, quienes a más de ser profesionales altamente calificados, deben demostrar en la práctica una ética que los identifique y particularice como referentes en la educación nacional.(Código de ética del asesor educativo Quito DM, julio 2014: 6)

Cuya misión es:

“Diseñar y actualizar sistemas para la asesoría de la gestión educativa en los ámbitos administrativo y pedagógico, en los niveles desconcentrados y en las instituciones educativas de todos los niveles y modalidades de educación para la formación integral, inclusiva e intercultural de los niños, niñas, jóvenes y adultos del país.”

El objetivo primordial del código de ética de la escuela Dolores Sucre es establecer y promover principios, valores, responsabilidades y compromisos éticos en relación a comportamientos y prácticas de los asesores educativos, para contribuir al efectivo y eficiente cumplimiento de sus funciones en beneficio de la calidad

educativa. Siendo un mecanismo para cumplir con responsabilidades deberes y obligaciones los cuales constan debidamente establecidos.

A través del Código de Ética buscamos vivir nuestra misión y establecer las normas básicas de comportamiento ético, tanto para la vida personal como profesional. También se evidenció que la escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre” no cuenta con un código de ética propio, lo que debilita una cultura organizacional dentro de la institución, pero tiene un código de convivencia.

El código de convivencia tiene como objetivo la aclaración de los estilos de convivencia escolar a los requerimientos de la sociedad actual, en consecuencia apunta plantearse la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Todas las interrelaciones están orientadas a un logro: la formación integral de personas capaces de funcionar como contra cultura frente a la pérdida social de valores, esta formación propiciará un mejor rendimiento de cada uno de los actores institucionales a través de una convivencia contenedora, no expulsiva, donde se valore la riqueza de lo diferente, la no violencia, el amor, la cooperación, la confianza, la justicia, el respeto y la responsabilidad, el poder escuchar, aceptar, compartir y comprender al otro.

Tomando como base estas consideraciones generales se entiende que el código de ética es una guía que procura que los individuos actúen de manera responsable, siguiendo su propia capacidad de discernimiento, más allá de la sola y fría aplicación de la ley, de la normativa interna que les vincula y de la observancia de reglas y máximas morales.

El código de ética procura el entendimiento de que al violentarlo, los individuos producen un daño social que afecta a todos, incluidos a los mismos que lo transgreden.

5.1.3 El Plan estratégico:

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional constituye un instrumento que orienta el rumbo de la escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre”, y sirve como marco de referencia para que las diferentes estamentos administrativos y académicos de la puedan realizar su propia reflexión estratégica. Es el punto de partida para un proceso continuado y dinámico de dirección estratégica, a través del cual se articula la implantación de las acciones propuestas y el seguimiento de su aplicación. El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Todo plan tiene que circunscribirse en El Plan del Buen Vivir que se construye desde las reivindicaciones por la igualdad y la justicia social y desde el reconocimiento, la valoración y el diálogo de los pueblos y de sus culturas, saberes y modos de vida, propone un cambio radical para una sociedad justa, libre y democrática. El Plan del Buen Vivir apuntala un proceso de transformación estructural del Ecuador, se organiza por objetivos orientados a la garantía de derechos.

Las características de la planeación estratégica son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.

- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

Falta esta herramienta indispensable que guía a la institución, este problema, estipula la necesidad de establecer lógicas de pensamiento para configurar el futuro; a través de acciones, nuevos paradigmas, nuevas metodologías que permitan implementar y facilitar el proceso de transformación de la escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre”, donde la gestión de calidad sea una filosofía institucional.

Se sugiere para el diseño del Plan Estratégico de Desarrollo, se utilice el modelo participativo de planificación, conocido como —Planificación Estratégica Educativa (P.E.E.)|| que contiene cuatro momentos, los cuales se presentan en el siguiente cuadro:

MOMENTOS DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA.

MOMENTO EXPLICATIVO (SER)	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento institucional; • Diagnóstico Situacional: • Medio Interno: Fortalezas, Debilidades; • Medio Externo: Oportunidades y Amenazas
MOMENTO PROSPECTIVO (DEBER SER)	<ul style="list-style-type: none"> • Escenarios; • Visión; • Misión; • Objetivos; • Políticas; • Estrategias;
MOMENTO ESTRATÉGICO (COMO HACER)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de consolidación; • Estrategias de cambio.
MOMENTO TÁCTICO – OPERACIONAL (HACER)	Programas y proyectos; <ul style="list-style-type: none"> • Programación general; • Planes operativos; • Diseño de proyectos;

	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y evaluación del Plan.
--	--

Fuente: Proyecto educativo institucional, 2014. Ministerio de Educación

Elaborado: Sigüenza, Juan Diego. 2014

5.1.4 El Plan Operativo Anual (POA):

En el artículo 275 de la Constitución Política de la República ordena que el Sistema Nacional de Planificación (SNP) fije los objetivos nacionales permanentes en materia económica y social, determine -en forma descentralizada- las metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, y oriente la inversión con carácter obligatorio para el sector público y referencial para el sector privado, según la Constitución del Ecuador (2008)

La planificación operativa según la conceptualización de la Secretaría Nacional de Planificación, considera como base lo siguiente: “función, misión y visión institucional.” Los POA tienen como propósito cardinal orientar la ejecución de los objetivos institucionales; y propiciar pasos claros en objetivos y metas evaluables a corto plazo SEMPLADES (2010)

El POA es un instrumento que vincula la planificación con el presupuesto, es la base para elaborar la proforma presupuestaria de la escuela “Dolores Sucre” supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de recursos, en base al diagnóstico situacional docente. Es así que se evidencia la situación actual y la situación deseada o requerida para la operatividad anual. Este diagnóstico se encuentra acompañado de algunas acciones a implementarse en el proceso de construcción, que se encuentra en sus experiencias preliminares con todos los inconvenientes de metodología y motivación de parte de instituciones superiores en el acompañamiento de su realización

5.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI):

El art. 88 del Reglamento a la LOEI ordena (...) de un establecimiento educativo es el documento público de planificación estratégica institucional en el que constan

acciones estratégicas a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes estudiantiles y una vinculación propositiva con el entorno escolar.(Art. 88 del Reglamento a la LOEI).

El PEI es un proceso de reflexión y operación estratégica de la comunidad educativa. Es un instrumento de gestión centrado en el estudiante, una memoria que explicita y orienta las disposiciones. Un documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes y una vinculación propositiva con el entorno escolar

(...) debe explicitar las características diferenciadoras de la oferta educativa que marquen la identidad institucional de cada establecimiento. Se elabora de acuerdo a la normativa que expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, y no debe ser sometido a aprobación de instancias externas a cada institución; sin embargo, estas lo deben remitir al Nivel Distrital para su registro.

En las instituciones públicas, el Proyecto Educativo Institucional se debe construir con la participación del Gobierno escolar; en las instituciones particulares y fiscomisionales, se debe construir con la participación de los promotores y las autoridades de los establecimientos.

- Las propuestas de innovación curricular que fueren incluidas en el Proyecto Educativo Institucional deben ser aprobadas por el Nivel Zonal.
- La Autoridad Educativa Nacional, a través de los auditores educativos, debe hacer la evaluación del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional.
- Un conjunto articulado de reflexiones, decisiones y estrategias, que ayudan a la comunidad educativa a imaginar y diseñar el futuro deseado, considerando la definición de estrategias flexibles y la búsqueda de consensos para lograr un mismo objetivo, con proyección de cinco años aproximadamente

El Proyecto Educativo Institucional de la Escuela de Educación Básica “Dolores Sucre”, es un instrumento que sintetiza una propuesta de acción escolar,

explicitando sus principios y convicciones, los objetivos que pretende y su estructura organizativa; además resume las convicciones ideológicas de la institución.

Se ha diseñado en base a un diagnóstico vivencial de su entorno y de las potencialidades institucionales existentes; para lo cual se definen los objetivos, lineamientos y estrategias de acción; parámetros que garantizan una propuesta integral basada en valores, conocimientos, actitudes y aptitudes que enmarcan un estilo de gestión pedagógica para brindar un servicio educativo de calidad y calidez.

Desde el aspecto pedagógico la propuesta del PEI está basada en los cuatro pilares fundamentales que son: aprender a ser, aprender a vivir juntos, aprender a aprehender y aprender a hacer; estos cuatro ejes garantizan una formación integral.

5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones:

En la escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre” no cuenta con un reglamento interno aprobado, existen normativas del funcionamiento de los talleres que están en proceso de estudio y aprobación.

La Escuela General Básica “Dolores Sucre” es una comunidad educativa formada por estudiantes, personal docente, directivos y padres de familia. Su cometido de servicio público, es una educación basada en valores y principios determinados: el derecho universal a ser educados, la neutralidad, el laicismo, el trabajo, la asiduidad y la puntualidad, los deberes de tolerancia y respeto mutuo, la igualdad de oportunidades y la equidad de género, las garantías de protección contra toda forma de violencia psicológica, física o moral.

El reglamento interno al ser una norma inferior no debe contraponer Constitución de la República del Ecuador del 2008, a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y su Reglamento; debe contener los derechos y obligaciones contenidos que se aplicaran a cada uno de los miembros de la comunidad:

Elaborado en mesas de diálogo, en un proceso de concertación, con la participación de todos sus actores y su aplicación ubican al alumno, docentes, directivos y

representantes; personas responsables, en situación de aprendizaje de la vida en sociedad de la ciudadanía y de la democracia.

Cuando el estudiante se matricula tanto para él como para su familia (o representante legal), implica la adhesión a las disposiciones del Reglamento Interno y el compromiso de actuar de plena conformidad con él.

5.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA

5.2.1 Misión y visión:

En la escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre”, responde a una misión y visión son las siguientes:

MISIÓN.-

Francisco Caro en su obra *Gestión de empresas informativa* manifiesta que la misión de un empresa hace referencia a su razón de ser, a la necesidad que satisface en sus clientes y a los valores y principios que van a regir su comportamiento, la declaración sobre la misión debe corresponder a una visión a largo plazo, las preguntas básicas que deben contestarse son “¿qué necesidades satisfacen?”, “¿para quién (mercado)?”, y “¿cómo?”. (Caro, 2007, p. 93).

Chiavenato, Idalberto (2013) *Gestión del Talento Humano* 3ª edición recomienda que el mundo de los negocios está en constante cambio, igual la misión organizacional debe ser actualizada, haciendo énfasis en la redefinición del negocio. La declaración de la misión pretende de una relectura de acuerdo con las nuevas exigencias del entorno. Más aún las organizaciones de educación deben ampliar su misión en base a su actuación en su contexto, fundamentándose en el proceso de satisfacción de los usuarios: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y sociedad toda. (Chiavenato, 2013, p. 21)

La actualización de la misión de una institución educativa permite que ampliara su ámbito y mantenga sustentabilidad, la empresa debe ser conceptualizada como un

proceso de satisfacción del cliente, en un medio ambiente cambiante. A continuación tenemos la misión de la escuela:

“La Escuela de Educación Básica “Dolores Sucre” ofrece un servicio educativo de calidad contamos con una infraestructura diseñada para atender a toda la diversidad de estudiantes. Además, posee un equipo pedagógico con títulos profesionales en educación propiciando un trabajo coordinado, planificando en equipo para cumplir con el logro de objetivos, utilizando metodologías activas, uso de las TICS para la construcción de los aprendizajes, permitiendo de esta manera transformar a la nueva sociedad.

La gestión educativa estará orientada al mejoramiento de la calidad educativa con fines de acreditación institucional, con planificación, organización, ejecución, evaluación, monitoreo y seguimiento de los proyectos educativos y productivos.”

En el presente caso la misión de la escuela ha sido formulada en varias oportunidades, hasta satisfacer a sus actores en la que enfocan el trabajo en equipo a la par de la tecnología como herramienta de calidad.

VISIÓN.-

Chiavenato, Idalberto (2013) define la visión organizacional o visión del negocio, aquello que la organización desea ser en el futuro, debe ser muy inspiradora y explicar que diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuando la visión de una empresa este vinculada con los intereses de sus actores, la organización podrá cumplir con sus metas (Chiavenato, 2013, p. 28)

La visión es el sueño a cumplirse en periodo de tiempo, debe ser inspiradora se la define como el camino al cual se dirige la escuela a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. A continuación tenemos la Visión de la escuela

“Nuestra institución educativa en los próximos 5 años se convertirá en una institución que brinde el mejor servicio educativo de calidad para ello implementará y ejecutará

políticas educativas basadas en una enseñanza de calidad y calidez con una propuesta pedagógica pertinente, a fin de que nuestros estudiantes desarrollen un pensamiento crítico, creativo, reflexivo que sean capaces de resolver problemas y tomar decisiones de esta manera se convertirán en líderes positivos y transformadores de su entorno.

Además, aspiramos contar con un personal docente y administrativo altamente capacitado en el manejo de estrategias metodológicas innovadoras, gestión de calidad y den como resultado una acreditación institucional y un mejoramiento permanente. De igual manera, aspiramos contar con una directora con un liderazgo proactivo, positivo y democrático para una eficaz administración y gestión.”

Puntualiza que será una institución con una mejora en su servicio educativo en base a la calidad con pedagogía pertinente para que los estudiantes desarrollen el pensamiento con unos actores actualizados y con liderazgo.

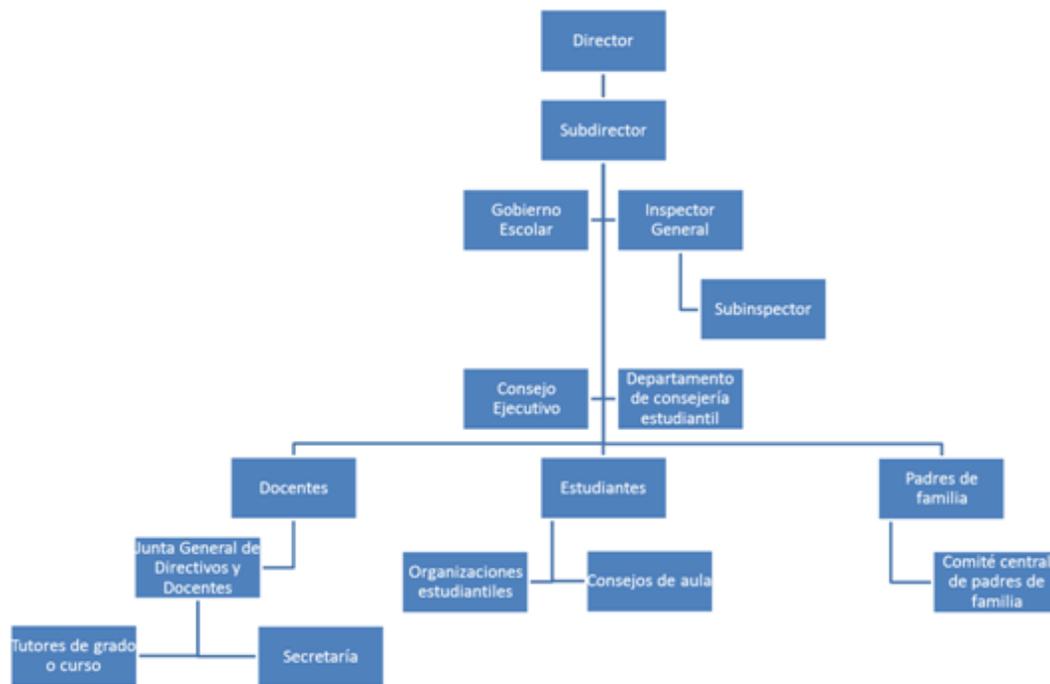
5.2.2 ORGANIGRAMA:

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría ((Fleitman, 2000, p. 246).

Para Munch Galindo y García Martínez los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella. (Much, 1994, p.85)

El Organigrama tiene dos propósitos: 1.- Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales. 2.- Es un instrumento para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

ORGANIGRAMA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "DOLORES SUCRE"



Fuente: Archivos de secretaria de la Escuela Educación General Básica "Dolores Sucre"

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Es un organigrama claro, no tiene excesivo números de cuadros y de puestos lo que ayuda a la información de la estructura administrativa de la escuela, los cuadros están separados entre sí por espacios separados. Contiene los nombres de funciones

En su ámbito es específicos muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por lo tanto, representan la organización de un departamento o sección de la escuela.

Por su presentación es un organigrama vertical, porque presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración.

Limitaciones: el organigrama tiende a exasperar en las personas el efecto de ser superiores o inferiores, a destruir el espíritu de trabajo en equipo y a dar a las personas que ocupan un cuadro en el mismo, una sensación demasiado grande de "propiedad". Representa únicamente la estructura formal u oficial, pues es la única que es tomada en cuenta por la cabeza de la organización. En la Escuela de Educación General Básica "Dolores Sucre", no existe un manual de procedimientos donde se encuentren inscritas las funciones por áreas y departamentos; por lo tanto no puedo explicar las funciones que desempeñan cada área y departamento.

5.2.3 FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS:

No existe un manual, ni un reglamento interno en donde se especifique las funciones de cada uno de las áreas o departamentos de la institución. Se recomienda introducir en el Reglamento Interno; previa socialización a la comunidad educativa los tipos de organización del Reglamento de Educación:

1. Junta General de Directivos y Docentes;
2. Consejo Ejecutivo;
3. Junta de Docentes de Grado o Curso;
4. Departamento de Consejería Estudiantil;
5. Organizaciones estudiantiles;
6. Padres de familia o representantes legales de los estudiantes; y,
7. Junta Académica;

Sus funciones y atribuciones serán las previstas en el presente reglamento y la normativa específica que expida para el efecto el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. Además, los establecimientos educativos públicos deben conformar el Gobierno escolar como organismo colegiado que apoya en los diversos procesos desarrollados en el plantel, de conformidad con lo prescrito en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el presente reglamento y la normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

5.3 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES.

Es muy importante en un diagnóstico, verificar el clima institucional y los valores que promulga la Institución, el mismo que se verificará en las encuestas y entrevistas realizadas.

Podemos considerar el clima escolar como el conjunto de actitudes generales hacia y desde el aula, de tareas formativas que se llevan a cabo por el profesor y los alumnos y que definen un modelo de relación humana en la misma; es el resultado de un estilo de vida, de unas relaciones e interacciones creadas, de unos comportamientos, que configuran los propios miembros del aula. Así, el clima escolar queda condicionado por el tipo de prácticas que se realizan en el aula, por las condiciones físicas y ambientales de las mismas, por la personalidad e iniciativa del profesor, por la homogeneidad y heterogeneidad del grupo, por el espíritu subyacente en todo el profesor del centro y la orientación que el equipo directivo da sus funciones, de la coherencia en las propuestas en las propuestas y tendencias del proyecto educativo del centro, de la claridad con que se explicitan las normas, del conocimiento que tiene los alumnos y de la implicación del profesor en el grado de cumplimiento.



Fuente: Archivos de secretaria de la Escuela Educación General Básica “Dolores Sucre”

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

En la Escuela General Básica “Dolores Sucre” los valores a desarrollar son fundamentalmente la libertad, trabajo, respeto, amistad, tolerancia, humildad, responsabilidad, honestidad, solidaridad y amor; como principios básicos de un clima escolar y una convivencia con valores.

5.3.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES

Según el Proyecto Educativo Institucional de la Escuela General Básica “Dolores Sucre” (PEI) determina que se ha alcanzado un porcentaje de 86,66% con una equivalencia de muy buen nivel, especialmente en la planificación, ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje y en la evaluación del estudiante. Teniendo un puntaje de 3/5 en la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje, seguimiento de la acción docente, debido a la falta de recopilación de evidencias en los últimos 5 años.

En la gestión pedagógica se ha alcanzado un muy buen nivel especialmente en la planificación y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, este nivel también se ve reflejado en los resultados de las encuestas a los Padres de Familia y en la mejora del rendimiento escolar, faltando una recopilación mayor de evidencias en la ejecución del proceso enseñanza aprendizaje y en el seguimiento a la acción docente.

Malla curricular

ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES DE CLASE POR ASIGNATURA / AÑOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA									
	2.º	3.º	4.º	5.º	6.º	7.º	8.º	9.º	10.º	
LENGUA Y LITERATURA	12	12	9	9	8	8	6	6	6	
MATEMÁTICA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
ENTORNO NATURAL Y SOCIAL	5	5	-	-	-	-	-	-	-	
CIENCIAS NATURALES	-	-	4	4	4	4	6	6	6	
CIENCIAS SOCIALES	-	-	4	4	5	5	5	5	5	
EDUCACIÓN ESTÉTICA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
EDUCACIÓN FÍSICA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
LENGUA EXTRANJERA	-	-	-	-	-	-	5	5	5	
OPTATIVA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
SUBTOTAL	30	30	30	30	30	30	35	35	35	
ACTIVIDADES ADICIONALES	5	5	5	5	5	5	-	-	-	
TOTAL	35	35	35	35	35	35	35	35	35	

Fuente: Archivos de Secretaria de la Escuela General Básica “Dolores Sucre”

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Puedo observar que en la malla curricular de la Escuela General Básica “Dolores Sucre” constan todas las materias sin descartar q tienen Actividades adicionales como: Ingles, computación y cívica las mismas clases que son dictadas con docentes contratados.

5.3.2 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES:

La dimensión organizativa y operacional contribuye a identificar la importancia de las formas cómo se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento de la institución; los mismos que están orientados a cumplir con la visión y misión institucional. Si las decisiones son adecuadas, los aprendizajes del estudiantado mejorarán, los resultados educativos y en valores serán superiores, por lo que la organización buscará acercar nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la institución educativa.

5.3.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES:

La gestión administrativa tiene un muy buen nivel debido a la gestión directiva oportuna y efectiva que ha involucrado a todos los actores de la comunidad educativa para el cumplimiento de sus metas, logrando una infraestructura amplia y pedagógica. Además, se ha alcanzado un alto nivel en el cumplimiento de la gestión de los recursos temporales y de talento humano regidos por las políticas nacionales. Faltando servicios para las personas con discapacidad y mayor uso de la información estadística en la toma de decisiones.

La gestión administrativa esta siempre relacionada con la rendición de cuentas, como un mecanismo de responsabilidad y compromiso social al responder por las acciones desarrolladas en el ejercicio de su función como docente, discente, autoridades, empleados y trabajadores, para evaluar el cumplimiento y desempeño de su actividad

Además con la evaluación, como un proceso de diagnóstico para la toma de decisiones hacia el mejoramiento continuo de todas las unidades académicas y administrativas de la escuela, con la finalidad de establecer estrategias específicas y superar debilidades detectadas.

Un también con el mejoramiento continuo, Como un mecanismo de gestión de calidad los procesos y conseguir una participación activa, sostenida y efectiva de todos los actores involucrados, buscando la excelencia e innovación.

Para el cumplimiento de estos valores macro, están implícitos otros valores que actúan como facilitadores de todo el proceso de cambio; estos son: pensamiento crítico, transparencia, ética, cumplimiento y responsabilidad, compromiso social y respeto.

5.3.4 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES:

La dimensión axiológica se incorpora como una fuente de inspiración permanente a la práctica cotidiana de los estudiantes, buscando rescatar y proyectar al ser humano de manera integral, tomando conciencia de la necesidad de potenciar su proceso formativo al más alto nivel, introduciendo parámetros de responsabilidad, autoestima, solidaridad etc. y el pleno empleo de las inteligencias creativas múltiples con el fin de alcanzar la excelencia académica.

Los planes de estudio deberán estimular el desarrollo de la aptitud natural de la mente del estudiante para plantear y resolver problemas esenciales vinculados con la comunidad a partir de procesos investigativos- coherentes.

Complementariamente, se deberá, como una práctica rigurosa, inducir el desarrollo del pensamiento crítico, con argumentos trascendentes, inspirados en los nuevos paradigmas de la ciencia, la tecnología, la filosofía, el arte y otras manifestaciones de la cultura. El aprender a ser determina las competencias actitudinales y valores.

Aprender a conocer, “supone aprender a aprender, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento y ser capaz de aprender desde diferentes enfoques: enfoque sistémico, enfoque de la información y comunicación virtual, enfoque cibernético, enfoque de los sistemas dinámicos y la teoría del caos”.

El aprender a conocer, establece las competencias cognitivas o del conocimiento. Aprender a hacer,” permite que el estudiante aplique las competencias en la práctica, buscando combinar la competencia personal con la calificación profesional, formando actitudes para las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la solución de conflictos”.

El aprender a hacer, constituye las competencias procedimentales o instrumentales, estructuradas en las fortalezas y habilidades que le da el conocimiento. Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás, “comprende el descubrimiento del otro que exige el conocimiento de sí mismo, fomentando pluralismo humano, respetando las diferencias de otros grupos y logrando una interacción mediante el diálogo y el intercambio de argumentos, para tender a objetivos comunes que superan las diferencias y los conflictos. Se valoriza los puntos de convergencia, por encima de los aspectos que separan y fomenta la solidaridad en la sociedad”.

En la gestión de relación del establecimiento educativo con la comunidad, la escuela ha alcanzado un muy buen nivel porque las actividades planificadas en el PEI están vinculadas con las instituciones que promueven redes de ayuda, además hay una buena relación con otras instituciones educativas y se socializa los logros académicos y culturales de los estudiantes con la comunidad. Teniendo necesidad de vincular a las ex alumnas con actividades que beneficien a la Institución.

5.4 ANÁLISIS FODA

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su escenario de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Thompson, 1998, P. 23)

FODA Proviene del acrónimo en inglés SWOT en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).El análisis FODA radica en realizar una apreciación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto determinan la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

5.4.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas: Son actividades, atributos positivos internos, lo bueno que tiene la institución en los diferentes aspectos: Pedagógico, Didáctico, Humano, Social y Material de la Comunidad.

Debilidades: Son actividades, atributos negativos internos que impiden o inhiben el desarrollo de la institución en todos los aspectos (Estos constituyen los problemas internos del plantel).

5.4.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades: Son hechos, tendencias, eventos externos que facilitan y benefician el desarrollo de la institución, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: Son eventos, hechos externos que inhiben o dificultan el desarrollo de la institución (Estos son los problemas externos).

La herramienta del FODA de la Escuela “Dolores Sucre” es analizada en ámbitos institucionales como: Curricular, Talento humano, Financiero, Infraestructura y Documentos.

MATRIZ FODA	
INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Existe el Proyecto Educativo Institucional.	1.- Falta socializar el PEI
2.- Existe de un Manual de Convivencia	2.- Falta aplicar el Manual de Convivencia
3.- Plan estratégico en fase de elaboración	3.- Plan Estratégico sin socialización
4.- Manual de funciones en fase de perfil	4.- Manual de funciones sin compromiso
5.- Reglamento Interno en fase de proyecto	5.- Reglamento Interno sin colaboración
6.- Gestión de dirección y liderazgo	6.- Falta de empoderamiento de los actores de la comunicad educativa
7.- Código de ética	7.- Falta de aplicación del Código de ética
EXTERNOS	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.-La educación para todos y todas como Política de Estado	1.-Se utilice esta política como un cambio para generar clientelismo político
2.-Marco legal: CPE, LOEI, y Reglamentos que viabilizan los avances en educación equitativa	2.-Marco legal no se aplica, queda en letra muerta
3.-Modelos pedagógicos inclusivos	3.-Cambios generan resistencia
4.-Gestión educativa, liderazgo y valores en progreso	4.-Se confunda liderazgo con autoritarismo
5.-Apoyo gubernamental	5.-Politequería
6.-Apoyo de la familia	6.-Hogares disfuncionales
7.-Recursos económicos	Falta de equidad en el presupuesto

Fuente: PEI de la Escuela de Educación Básica “Dolores Sucre”

Elaborado por: Sigüenza, Juan Diego, 2014

La Escuela General Básica “Dolores Sucre” tiene sus fortalezas como el proyecto Educativo Institucional, pero su debilidad es su falta de socialización, existe un Manual de convivencia, pero falta su aplicación, entre otros acápites de fortalezas debilidades.

La educación en estos tiempos de derechos son oportunidades como un marco legal para una educación equitativa, donde priorice las gestión educativa, liderazgo y valores, pero existe amenazas que estas políticas generen clientelismo, y donde el marco legal sólo quede en palabras.

5.5. Resultados

5.5.1. De los directivos

Tabla 6. FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	Frecuencia	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	4	100.00
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
Total	4	100.00

Fuente: Cuestionario a directivos (Gestores educativos)

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires en su módulo “Trabajo en equipo” *manifiesta que es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. (Bonals, 1996. P. 78)*

En la Escuela General Básica “Dolores Sucre” el trabajo en equipo implica que se estima la interacción, la colaboración y la solidaridad entre el personal de la escuela, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; la división del trabajo dan mucho sentido, motivan a las personas y dan resultados eficientes.

Tabla 7 ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aspectos	Frecuencia	%
a. El número de miembros de la institución	2	50.00
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	50.00
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros (especifique)	0	0
e. No contestan	0	0
Total	4	100.00

Fuente: Cuestionario a directivos (Gestores educativos).

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Las grandes organizaciones tienen características que las hacen notables sus similares, pueden sobrevivir al paso del tiempo, constantemente están innovando y deleitan a sus clientes o usuarios con nuevos productos y servicios, se edifican para perdurar y para ser independientes y sostenibles. Desarrollan sus ideas internamente y otros las copian. Colocan al cliente o usuario en primer lugar, por sobre toda otra prioridad. Se pueden medir por los resultados obtenidos de acuerdo a su misión y visión, dando como consecuencia de una administración por objetivos. Además del número de miembros de una organización, ya que conforme crecen sus usuarios, crecen sus actividades, crecen sus integrantes.

En la Escuela General Básica “Dolores Sucre” su tamaño en alumnos va creciendo y debe también los docentes ir a la par de su crecimiento, de igual forma su directivos deben ir aumentando.

Tabla 9 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	Frecuencia	%
a. Sí	0	0
b. No	4	100.00
TOTAL	4	100.00

Fuente: Cuestionario a directivos (Gestores educativos)

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Los manuales son de vital importancia en estos tiempos de cambio, constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación. El Ministerio de Educación manifiesta que la modernización de la administración pública es un factor que ha promovido el crecimiento del sector competitivo, enfocada a la nueva postura de gobierno, que mantiene estrategias para lograr una gestión de calidad orientada al ciudadano, hoy en día las Instituciones requieren de una administración moderna y eficiente, que dé respuesta acorde al Plan Estratégico de Gobierno y a una sociedad cada vez más demandante. Por lo tanto es mandatorio que sus instituciones tenga los diferentes manuales de la organización como manual de Normas, procesos, reglamento interno. Que la institución carece los manuales presentan una visión

integral de una dependencia de la organización, o de la forma como opera una unidad responsable de la ejecución de un procedimiento determinado. Logran darle continuidad a la organización, independientemente de los cambios que surjan en la rotación de personal. Permiten dar inducción y orientación al personal de nuevo ingreso, a fin de facilitarles su integración a la organización. Facilitan las labores de auditoría y la evaluación del control interno. Permiten detectar y evitar la duplicidad de funciones. Por ello se debe apuntalar como un objetivo la socialización de este importante eje.

En el caso que nos ocupa la tabla N° 9 es clara y nos da cuenta que en la Escuela General Básica “Dolores Sucre” no tiene esta importante herramienta, carece de los beneficios de los manuales organizativos.

Tabla 10. EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Liderado por	Frecuencia	%
a. Director	2	50.00
b. Rector	0	0
c. Consejo directivo	2	50.00
TOTAL	4	100.00

Fuente: Cuestionario a directivos (Gestores educativos)

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

El gobierno nacional a través del Ministerio de Educación Intercultural sostiene que una de las características de los buenos directivos es saber guiar la toma de decisiones de manera participativa y hacer explícitas y públicas esas decisiones. Es fundamental su rol supervisando la aplicación de esas decisiones y delegando ciertas tareas para destinar tiempo a labores centrales para el crecimiento de la institución. En tales circunstancias los directivos a través de su director y sus concejos directivos son quienes tienen el poder a través de la autoridad, pero no coercitiva sino participativa y de ejemplo.

En la Escuela General Básica “Dolores Sucre” el clima de respeto y la toma de decisiones lo viene realizando tanto el Director de la escuela como el consejo directivo.

Tabla 11 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	Frecuencia	%
a. SI	2	50.00
b. NO	2	50.00
TOTAL	4	100.00

Fuente: Cuestionario a directivos (Gestores educativos)

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Es importante la delegación de toma de decisiones para resolver los conflictos, el directivo tiene que gestionar los conflictos y la creación de un clima de respeto y consenso. Este bloque evalúa la capacidad de directivos para identificar factores que intervienen en los conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, pues los conflictos afectan seriamente la dinámica de las instituciones

En la Escuela General Básica “Dolores Sucre” la delegación de toma de decisiones para resolver conflictos es de un 50% positivo lo que implica que se genera responsabilidad a todos los componentes de la institución y no sólo a la parte directiva.

Tabla 12 SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia Académica	3	75.00	1	25.00		
B	El desarrollo profesional de los docentes	3	75.00	1	25.00		
C	La capacitación continua de los docentes	2	50.00	1	25.00	1	25.00
D	Trabajo en equipo	3	75.00	1	25.00	1	25.00
E	Vivencia de valores institucionales y personales	3	75.00	2	50.00		
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	50.00	2	50.00		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	50.00	2	50.00		

Fuente: Cuestionario a directivos (Gestores educativos)

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

La administración y el liderazgo de un centro educativo debe ser un ejercicio de liderazgo que promueva la excelencia académica, el desarrollo profesional y humano en la comunidad educativa. Es una política de estado la educación en base a una gestión educativa con liderazgo y valores es una tarea clave de directivos como manda el Ministerio de Educación Intercultural al ejercer diversas acciones de liderazgo y de involucramiento directo, tendientes a mejorar o mantener el rendimiento estudiantil, el crecimiento profesional de todo el personal de la institución, incluyendo el de los propios directivos, y de otros actores esenciales para la institución como las familias y la comunidad. Implica evidenciar capacidad de interpretación y de adaptación de los entornos cambiantes y de conducir a la comunidad educativa en esos contextos variables adoptando diversos enfoques de trabajo, según la situación, teniendo siempre como foco el mejoramiento continuo.

Con un trabajo en equipo, delegación de autoridad a los grupos de decisión, capacitación de los docentes. Para una excelencia académica.

En la Escuela General Básica “Dolores Sucre” existe una excelencia académica, al igual que un desarrollo personal de los docentes, con una falta de capacitaciones, un buen trabajo en equipo, y vivencia en valores institucionales y personales. Con una escasa participación de los padres de familia y falta de delegación en la toma de decisiones a los grupos pertinentes.

Tabla13 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	1	25.00	2	50.00	1	25.00
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	25.00	2	50.00	1	25.00
C	Se adquiere a partir de la experiencia	2	50.00	2	50.00	0	0
D	Se desarrolla con estudios en gerencia	2	50.00	2	50.00	0	0
E	Capacitación continuación que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	100.00			0	0

Fuente: Cuestionario a directivos (Gestores educativos)

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

En la Escuela General Básica “Dolores Sucre” carece en un buen porcentaje de habilidades de liderazgo para dirigir el establecimiento. A sabiendas que el liderazgo se nace y se hace, por lo tanto puede y debe aprenderse. El líder educacional debe tener conocimiento de su entorno, historia, potencial, habilidades y valores personales y motivación.

Tabla 14 PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	4	100.00	0			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	50.00	0		2	50.00
C	La mejora de los mecanismos de control	4	100.00	0			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	100.00	0			

Fuente: Cuestionario a directivos (Gestores educativos)

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

En la Escuela General Básica “Dolores Sucre” urge según esta tabla la disminución del número de estudiantes por aula, las que se encuentran saturadas de estudiantes.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los directivos deben promover: El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar

Los directivos deben crear diversos mecanismos de flujo de información desde y hacia los diversos miembros de la comunidad educativa, para garantizar buenas decisiones, basadas en información y criterios profesionales pertinentes

Tabla15 ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo escolar, consejo académico etc)	4	100.00				
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc)	4	100.00				
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc)	3	75.00	1	25.00		
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc)	1	25.00	3	75.00		
	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Cuestionario a directivos (Gestores educativos)

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Dentro de una institución escolar es importante que cuente con organismos de dirección, de gestión, de coordinación, y técnica. Esto permite tener funciones cada uno de los miembros de la escuela con sus respectivas responsabilidades. En nuestra investigación cuenta con estos organismos.

La parte directiva de la Escuela General Básica “Dolores Sucre” se encuentra establecida por su directora y el consejo directivo quienes cumplen una función de control, evaluación y gestión con un fuerte liderazgo autocrático.

Con una falencia de coordinación en las diferentes áreas de estudio y planificación, y con una escasa implementación de departamentos y equipo docente.

Tabla 16 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	50.00	1	25.00	1	25.00
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	75.00	1	25.00		
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	50.00	2	50.00		

Fuente: Cuestionario a directivos (Gestores educativos)

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Las actividades del equipo educativo es la estructura organizativa a través de la cual se articula el trabajo en equipo con directivos y los docentes; no solamente observando la parte didáctica o desde un mira de junta de profesores, sino desde un punto de vista integral y global de la educación de los alumnos.

El equipo compuesto por todos con circunstancias, motivaciones y características singulares, con una concepción de la educación previamente formada, con una elección metodológica propia y con su propia visión de la escuela.

En la Escuela General Básica "Dolores Sucre" el 50% del equipo educativo realizan evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. Pero un 75 % del equipo educativo establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, además un 50% de equipo educativo trata de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolver y finalmente el 75% coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Tabla 17 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	sí		no	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia			4	100.00
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	100.00		
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	75.00	1	25.00
D	Mantener actualizada la metodología	3	75.00	1	25.00
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	75.00	1	25.00
F	Colaborar con el Departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	100.00		
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	100.00		
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	100.00		
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	50.00	2	50.00
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	75.00	1	25.00

Fuente: Cuestionario a directivos (Gestores educativos)

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Los departamentos didácticos son encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas, materias o módulos que tengan asignados, y las diligencias que se les encomienden, dentro del perímetro de sus competencias.

Son competencias de los departamentos didácticos:

Formular propuestas al equipo directivo y al claustro relativo a la elaboración o modificación del proyecto educativo del instituto y la programación general anual.

Formular propuestas a la comisión de coordinación pedagógica relativas a la elaboración o modificación de los proyectos curriculares de etapa.

Elaborar, antes del comienzo del curso académico, la programación didáctica de las enseñanzas correspondientes a las áreas, materias y módulos integrados en el departamento, bajo la coordinación y dirección del jefe del mismo, y de acuerdo con las directrices generales establecidas por la comisión de coordinación pedagógica.

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

Mantener actualizada la metodología didáctica. Colaborar con el departamento de orientación, bajo la dirección del jefe de estudios, en la prevención y detección temprana de problemas de aprendizaje, y elaborar la programación y aplicación de adaptaciones curriculares para los alumnos que lo precisen, entre ellos los alumnos con necesidades educativas especiales y los que sigan programas de diversificación.

Organizar y realizar actividades complementarias en colaboración con el departamento correspondiente.

Organizar y realizar las pruebas necesarias para los alumnos de bachillerato o de ciclos formativos con materias o módulos pendientes y, en su caso, para los alumnos libres.

Resolver las reclamaciones derivadas del proceso de evaluación que los alumnos formulen al departamento y dictar los informes pertinentes.

Elaborar, a final de curso, una memoria en la que se evalúe el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Proponer materias optativas dependientes del departamento, que serán impartidas.

En la Escuela General Básica "Dolores Sucre" los departamentos didácticos en un 100% no están organizados y desarrollados en las enseñanzas propias de cada materia, pero formulan propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de los proyectos, planes y programas de la institución. Además de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o áreas correspondientes, con una actualización metodológica que promueve la investigación educativa y propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

Colabora con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, elabora una memoria periódica en la que valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. Pero estos equipos didácticos en un 50% no elaboran programación didáctica de las asignaturas; además el 75% de los departamentos mantienen actualizada la metodología.

Tabla 18 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	si		no	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	4	100.00	0	

Fuente: Cuestionario a directivos (Gestores educativos)

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Los directivos deben reconceptualizar las ideas tradicionales que asocian dirección de centros con administración de recursos materiales y con conceptos de gerencia empresarial. Promover la comprensión del papel fundamental de la gestión pedagógica por parte de quienes tienen funciones directivas en los centros.

En ese sentido aprenderán a tomar decisiones en su entorno de trabajo de cara a mejorar: el uso y ajuste del currículo nacional, la gestión de procesos de crecimiento profesional y humano de la comunidad educativa, la conducción de procesos de toma de decisión participativa en base a información y evidencias de desempeño del centro en diversos aspectos, de gestión de los recursos materiales en favor de la calidad educativa, de gestión de conflictos y construcción de un clima de colaboración y consenso y de gestión del recurso humano para colocar a su equipo en funciones que aprovechen las fortalezas de cada uno.

Los directivos y/o personal de apoyo son el pilar para la gestión educativa con responsabilidades de acompañante pedagógico. De brindar estrategias para desarrollar destrezas de observación, retroalimentación, entre otras, pues debe apoyar al docente en las funciones de planificación e implementación en el aula, diseño de actividades y proyectos, relación con los estudiantes y procesos de evaluación. Dar un nuevo enfoque a la función directiva, pues el Director o docente con funciones de liderazgo educativo, se convierte en un verdadero acompañante pedagógico

En la Escuela General Básica “Dolores Sucre” se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla 19 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	si		no	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	2	50.00	2	50.00
B	Plan estratégico	3	75.00	1	25.00
C	Plan operativo anual	3	75.00	1	25.00
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	50.00	2	50.00

Fuente: Cuestionario a directivos (Gestores educativos)

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

La planificación educativa tiene como insumos varios componentes como la reingeniería de procesos, el plan estratégico, plan operativo anual, y los proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes. Son nuevas herramientas de gestión que debe entenderse como una reacción al cambio de las realidades de las organizaciones, donde aportan soluciones que permitan combatir: los retos que imponen los clientes internos y externos, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad educativa.

En la Escuela General Básica “Dolores Sucre” referente al material de planificación educativa necesita una reingeniería de procesos, un plan estratégico, un plan operativo anual y proyectos de capacitación dirigido a los directivos y docentes, según el diagnóstico situacional del plantel y la elaboración de esta investigación

5.5.2. De los Profesores

Tabla 20 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	0	0	24	83.00	5	17.00
El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	15	52.00	14	48.00	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.	16	55.00	13	45.00	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la	10	35.00	19	65.00	0	0

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	14	48.00	15	52.00	0	0
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	20	69.00	9	31.00	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	28	97.00	1	3.00	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	3.00	2	6.00	26	91.00
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			9	31.00	20	69.00
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	3.00	13	45.00	15	52.00
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	14.00	20	69.00	5	17.00
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	10	34.00	15	52.00	4	14.00

13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	9	31.00	20.00	69.0	0	0
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	5	17.00	24	83.00	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	26	89.00	3	10.00	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	19	66.00	10	34.00	0	0

Fuente: Cuestionario a docentes

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Los docentes de la Escuela General Básica “Dolores Sucre” se identifican a veces con el rol del docente líder que se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. El docente un liderazgo que está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

Los directivos y docentes a veces 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.

Hay a veces resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Los docentes siempre trabajan en equipo,

para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje

El proceso de enseñanza aprendizaje y los valores son siempre el eje transversal de la formación integral del estudiante. Nunca existe resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

Los docentes nunca se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros

A veces los docentes están en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

Los docentes a veces tienen admiración por el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, se sienten comprometidas con las decisiones tomadas por la directora de la escuela. Los directivos mantienen a veces un liderazgo y gestión en el área académica, además mantienen a veces un liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.

Existen actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, donde la organización y el amor por la institución son importantes, donde predominan los valores en las decisiones de los directivos y docentes.

5.5.3. De los estudiantes

Tabla 21 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		DC	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opciones de los docentes y estudiantes.	20	25.00	40	50.00	20	25.00		
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	35	44.00	30	38.00	15	18.00		
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	40	50.00	40	50.00				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	12.50	30	37.50	30	37.50	10	12.50
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo.	20	25.00	40	50.00	10	12.50	10	12.50
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y comunitario			15	18.75	40	50.00	25	31.25
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes los desarrollen			20	25.00	40	50.00	20	25.00
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación la variedad la participación y la interacción con los docentes			15	18.75	50	62.5	15	18.75
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	10	12.50	15	18.75	45	56.25	10	12.50
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	12.50	25	31.25	40	50.00	5	6.25
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase			20	25.00	50	62.50	10	12.5
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación docente			20	25.00	40	50.00	20	25.00
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			50	62.50	20	25.00	10	12.50
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			15	18.75	50	62.50	15	18.75

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Según los estudiantes están de acuerdo que el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Igualmente están de acuerdo que las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.

Están de acuerdo que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. Los estudiantes manifiestan que están completamente en desacuerdo que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

Están en desacuerdo que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Los estudiantes manifiestan que están en desacuerdo que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

En desacuerdo el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Los estudiantes están en desacuerdo sobre los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Los estudiantes están en desacuerdo que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Los estudiantes están en desacuerdo En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Los estudiantes están en desacuerdo Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase. Los estudiantes están en desacuerdo Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.

Los estudiantes están en de acuerdo Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Los estudiantes están en desacuerdo La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

5.5.4. De Los Padres de Familia

Tabla 22 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	CA		A		D		DC	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1.- El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia	20	25.00	10	12.50	40	50.00	10	12.50
2.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia.	10	12.50	10	12.50	50	62.50	10	12.50
3.- Los docentes no se interesan por los problemas de los padres de familia.			20	25.00	40	50.00	20	25.00
4.- El director desarrolla relaciones cooperativas con los padres de familia.	10	12.50	40	50.00	20	25.00	10	12.50
5.- El Director soluciona adecuadamente los conflictos interpersonales que se presentan dentro de la Institución			50	62.50	10	12.50	20	25.00
6.- Director comparte ideas y acciones fortaleciendo el trabajo de los padres de familia	10	12.50	40	50.00	20	25.00	10	12.50
7.- Los directivos y docentes hacen un buen trabajo	10	12.50	50	62.50	10	12.50	10	12.50
8.- Los directivos y docentes tienen una actitud positiva a los padres de familia			30	37.50	10	12.50	40	25.00
9.- ¿La institución realiza actividades para enseñar los deberes y garantizar los derechos de los estudiantes?	10	12.50	10	12.50	50	62.50	10	12.50
10.- ¿La institución realiza actividades para enseñar ética y los valores al estudiante y padre de familia?	10	12.50	30	37.50	40	50.00		

Fuente: Cuestionario a los padres de familia

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Los padres de familia manifiestan que están en desacuerdo que el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia. Los padres de familia están en desacuerdo que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia.

Los padres de familia manifiestan que los docentes no se interesan por los problemas de los padres de familia. Los padres de familia están de acuerdo que el director desarrolla relaciones cooperativas con los padres de familia.

Los padres de familia están de acuerdo que el Director soluciona adecuadamente los conflictos interpersonales que se presentan dentro de la Institución. Los padres de familia están de acuerdo que Director comparte ideas y acciones fortaleciendo el trabajo de los padres de familia

Los padres de familia están de acuerdo que los directivos y docentes hacen un buen trabajo. Los padres de familia están en desacuerdo Los directivos y docentes tienen una actitud positiva a los padres de familia

Los padres de familia están en desacuerdo ¿La institución realiza actividades para enseñar los deberes y garantizar los derechos de los estudiantes? Los padres de familia están en desacuerdo ¿La institución realiza actividades para enseñar ética y los valores al estudiante y padre de familia?

De acuerdo a tabla existe una falta de comunicación entre los directivos, docentes y padres de familia, no hay el involucramiento de la comunidad educativa con los actores estudiantes- padres familia

5.1.5 De la Entrevista a Directivos

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la Información?			no	
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de Liderazgo?			no	
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Mediador			
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Positivo, perseverante, puntual, respetuoso, democrático, accesible, preparado, con visión.			
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo, transformador, democrático.			

6	¿Cuáles son los valores Institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Respeto, tolerancia, puntualidad, responsabilidad, cooperación, solidaridad, liderazgo, creatividad.			
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Responsabilidad, respeto, puntualidad, solidaridad, cooperación, creatividad.			
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?				

Fuente: Cuestionario de entrevista a los directivos

Elaborado por: Sigüenza, Juan 2014

Los directivos no dan una respuesta clara sobre conceptos de comunicación e información, la Escuela General Básica “Dolores Sucre” carece de manuales, normas y reglamentos sobre el liderazgo, los directivos apoyan la mediación en la resolución de los conflictos, las características del gestor educativo son: Positivo, perseverante, puntual, respetuoso, democrático, accesible, preparado, con visión.

El liderazgo que predomina en los directivos y docentes es: Liderazgo, transformador, democrático. Los valores institucionales son:

Respeto, tolerancia, puntualidad, responsabilidad, cooperación, solidaridad, liderazgo, creatividad, y los valores de los profesores y alumnos son: Responsabilidad, respeto, puntualidad, solidaridad, cooperación, creatividad.

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS		
PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
PROBLEMA 1: LIDERAZGO:		Actividades de Planificación sin brújula sin un norte
Liderazgo en proceso de las autoridades	Falta de herramientas para construir un escenario para un liderazgo democrático	
Normativa ausente en la comunidad educativa	NO tiene un Reglamento Interno ni un Manual de funciones	Desorganización e indisciplina
Comunicación deficiente	Liderazgo autoritario, estructura funcional piramidal	Clima Organizacional precario
PROBLEMA 2: VALORES:		
Fortalecimiento de los valores en su fase de inicio	Falta de motivación de las autoridades y docentes	Estudiantes con deficiencia en una educación de valores
Falta de compromiso de los representantes	Migración, familia disfuncional, alcoholismo, violencia intrafamiliar 1.- Desintegración familiar 2.- Violencia intrafamiliar 3.- Situación económica 4.- Divorcios 5.- Conflictos familiares	Repitencia, ausentismo, deserción, delitos, etc.
El problema de antivalores practicado por la gran mayoría de la sociedad	Los juegos de niños son los videos, la televisión y lo que ve es el uso de droga, programas donde la promoción es de antivalores, infidelidad, adulterio, escenas eróticas,	1.- Drogadicción y alcoholismo 2.- Relaciones sexuales promiscuas 3.- Prostitución 4.- Delincuencia juvenil 5.- Embarazos no deseados y abortos en jóvenes
PROBLEMA 3: GESTIÓN:	Resistencia al Cambio	
Gestión inicial en directivos y docentes		Atraso en los cumplimientos de las actividades impuestas por organismo rector
Falta de colaboración de los representantes de los estudiantes	Falta de socialización, comunicación y liderazgo de los directivos de la escuela	Ausencia de Credibilidad educativa, desmotivación de toda la comunidad educativa
Gestión deshumanizada	Miramos a los seres humanos (comunidad educativa) como	Falta de empatía. falta de compromiso

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Sigüenza, Juan. 2014

5.6. Discusión

La investigación se centró en la escuela de Educación General Básica “Dolores Sucre”, ubicada en la parte urbana del Cantón Azogues, se trabajó con el universo de estudiantes, docentes, directivos y padres de familia. Donde se puede evidenciar que los directivos y docentes son del sexo femenino en 100%.

El personal directivo de la institución clasificados por edad corresponde a un 66.67 % entre 31 – 35 años. Una edad relativamente joven con muchas responsabilidades en gestión y liderazgo, desechando un estereotipo que ha mayor edad mayor dirección y gestión.

En contraposición los docentes en un 51.73% corresponden a un intervalo 36 – 40 años de edad. Que reflejan en este caso una madurez y experiencia al servicio de los niños y niñas de la escuela. El personal docente de la institución en un 86.21 % tienen un título académico de tercer nivel. Y un cuarto nivel con el 10.34 %. La ley de Educación promueve a que sus docentes estén en constante formación y capacitación, por ende es imperioso que sus profesores sigan su carrera académica para alcanzar estándares de calidad.

Una sola persona para la labor de limpieza para más de 700 personas no lo creo suficiente.

Los estudiantes la mayoría se encuentra en un 35.32% entre 5-7 años, entre 8-10 años el 30.50% y más de 10 años el 34.19%, lo que nos permite analizar que existe un equilibrio de la población estudiantil en cada uno de estos rangos de edad.

La población estudiantil de la institución clasificada por sexo podemos observar que el 65.81% corresponden al sexo femenino, en concordancia con la mayor población del sexo femenino que tiene el cantón azogues.

Los padres de familia clasificados por la edad el mayor porcentaje le corresponde a la edad de 31-35 años con el 42.54%; una población de padres de familia joven, con muchas expectativas en la vida, que son presa fácil de problemas familiares como la migración, el alcoholismo, la violencia intrafamiliar, el desempleo, etc.

Los padres de familia clasificados por sexo son el 61% del sexo femenino lo que implica que como antiguamente la mujer cumple el papel preponderante en la educación de sus hijos aparte de su rol de madre de familia y esposa.

La forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo de la encuesta a los directivos podemos observar que lo hacen un 100% por grupos de trabajo, lo que implica un trabajo activo de los integrantes del grupo que asumen una responsabilidad en cumplir un objetivo o una meta.

Los aspectos que se toman en cuenta para vivir el tamaño de la organización de acuerdo a las respuestas de los directivos opinan que en un 50% es en base al número de miembros de la institución; otro 50% opinan que es en base a los resultados obtenidos de la institución. El usuario o cliente sea este externo o interno es la base de la razón de ser de una institución entonces siendo el objetivo más importante son los logros y aspiraciones de este cliente el que hay que tomar en cuenta para medir el tamaño de una institución.

Los encuestados manifiestan respecto a las tareas de los miembros de la institución en un 100% no tienen manuales de normas. Los manuales son herramientas que contribuyen a la institución para un crecimiento competitivo y tener estrategias para lograr una gestión educativa de calidad.

Referente al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones los encuestados manifiestan en un 50% que si se toman en cuenta estos aspectos. Es importante el consenso para la toma de decisiones en una organización puesto que el peso de la resolución tiene mayor efectividad.

En cuanto a la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos los encuestados manifiestan en un 50% si se toman en cuenta estos aspectos. Los directivos tienen que gestionar los conflictos en base a la mediación y al consenso para que al impartir una decisión sea la más justa posible.

El referente a la administración y el liderazgo que la escuela promueve tenemos: excelencia académica en un 75% el desarrollo profesional de los docentes en un 75%, la capacidad continua de los docentes en un 50% el trabajo en equipo en un 75% vivencias de valores institucionales y personales en un 75% participación de los padres de familia en las actividades programadas en un 50% y delegación de autoridad a los grupos de decisión el 50%.

De lo que podemos observar en el anterior párrafo deducimos que la Escuela de Educación Básica “Dolores Sucre” va camino hacia una gestión de administración y liderazgo, pero existiendo valencias o puntos débiles en la capacitación de los docentes, participación de los padres de familia en las actividades y la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

En cuanto se refiere a las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución tenemos: el 100% de los encuestados refiere que la capacidad continua que conviene la práctica, la teoría y la reflexión conjuntamente con un liderazgo innato con un estudio de la teorías contemporáneas sobre el liderazgo además de adquirir con experiencia en base a estudios de gerencia son las habilidades más importantes para dirigir una institución.

Los encuestados referente a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la escuela manifiesta que se promueve gracias la directora, consejo directivo, consejo académico, etc. Por gestión del secretario, subdirector, comisión económica, etc., fundamentalmente. Lo que nos dice que los organismos de gestión están encargados de mejorar el desempeño y progreso, es una de sus funciones y sobre todo es su responsabilidad. En porcentaje menor la coordinación y la parte técnica que debería ser las que tomen mas el papel preponderante, porque son las encargadas del diagnóstico y plantear las necesidades a la dirección.

En cuanto a las actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores los encuestados hacen énfasis en un 75% el establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia en grupo. Además de remarcar en un 50% el llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, en igual porcentaje el de tratar de formar coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas para resolverlos. Hay que tomar en cuenta que el trabajo en equipo es la piedra fundamental donde se va sustentar la toma de decisiones, los cambios necesarios para guiar los destinos de la comunidad educativa.

Los encuestados referente a los departamentos didácticos y sus acciones manifiestan: en un 100% NO Organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia. En un 100% SI formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos y los planes y programaciones de la instituciones. El 75% dice que si elaboran la programación didáctica de las

enseñanzas de la materia o aérea correspondiente. El 75% mantiene actualizada la metodología. El 75% promueve la investigación educativa y propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros. El 100% colabora con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. El 100% elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. El 100% los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.

El 50% los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. El 75% de los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología. Los departamentos didácticos son parte importante de la estructura orgánica de la institución educativa tiene varias funciones y deben ser articulada con el equipo de trabajo para que la mantenga actualizada, y ponga acento en la innovación.

El 100% de los directivos dicen que Si en 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. La educación está en constantes cambios, hay que estar en continuos diagnósticos en un mundo cambiante.

Los encuestados referentes al material de planificación educativa hacen hincapié en tener como herramientas el plan estratégico, el plan operativo anual y en menor porcentaje la reingeniería de procesos y los proyectos de capacitación dirigidos los directivos y docentes. Todas las herramientas de gestión son importantes en la vida de una organización y se va poco a poco caminado sobre la marcha, su validez e importancia es la sabía que dirige los destinos de la escuela. Tan importante es que en nuestra investigación este particular adolece y le merma su puntaje de calidad.

Los resultados de las encuestas a docentes manifiestan:

El docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. que 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. Donde la gerencia educativa promueva en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los

estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

En la que 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.

Eliminando la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Con trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. Donde se incluya en proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.

Manifiestan que nunca hay resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Nunca se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros

Jamás en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. A veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. A veces se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo. A veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. A veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.

Mantienen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Y los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

De las encuesta a los estudiantes los resultados son divergentes de los directivos y docentes, en base a su percepción están en acuerdo que El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. En acuerdo que las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.

Que hay un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. Que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

Los docentes no inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

El profesor no propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Los métodos de enseñanza en tus clases No se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. En las clases no se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase

No se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.

Están en acuerdo que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. En desacuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo

De los resultados de la encuesta a los padres de familia tenemos: El Director/Rector no tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia. Las autoridades no hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia. Los docentes no se interesan por los problemas de los padres de familia.

El director si desarrolla relaciones cooperativas con los padres de familia. El Director si soluciona adecuadamente los conflictos interpersonales que se presentan dentro de la Institución. El Director si comparte ideas y acciones fortaleciendo el trabajo de los padres de familia. Los directivos y docentes si hacen un buen trabajo. Los directivos y docentes si tienen una actitud positiva de los padres de familia

La institución no realiza actividades para enseñar los deberes y garantizar los derechos de los estudiantes. La institución no realiza actividades para enseñar ética y los valores al estudiante y padre de familia.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

De acuerdo a lo investigado me permito anotar las conclusiones de la investigación. En el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados se evidenció que:

- Existen diferentes posturas de los actores de la comunidad educativa. Mientras que para los directivos la gestión y liderazgo existe en varios de sus parámetros, para los docentes recién se está comenzando; en cambio para los estudiantes el panorama es incierto en varios temas, en correspondencia manifiestan los padres de familia que se sienten excluidos en varias actividades que plantea la dirección.
- La falta de instrumentos como el Plan estratégico, Plan Operativo Anual, Manual de Organización, Reglamento Interno y otras regulaciones. Un proyecto educativo institucional sin la adecuada socialización, ha determinado que no se tenga un buen diagnóstico de la verdadera realidad de la institución sobre la gestión administrativa y su entorno.
- El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, al igual que la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos. Se encuentra medianamente tomado en cuenta.
- La capacitación continua de los docentes, la participación de los padres de familia en las actividades programadas. La delegación de autoridad a los grupos de decisión. No se promueven dentro de la administración y liderazgo del centro educativo.
- Se piensa que el liderazgo es solo la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión; cuando el liderazgo para dirigir una institución es más se desarrolla con estudios en gerencia, se adquieren a partir de la experiencia, se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo y son innatas.
- Se promueve para mejorar el desempeño y progreso de la escuela en base al desempeño de comunidad educativa, y la disminución de número de estudiantes por aula.
- Falta técnicos en los departamentos, equipo de docentes; como por ejemplo para consejería estudiantil, inglés, Computación.
- Las actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores se promueve fundamentalmente coordinando las actividades de enseñanza y

aprendizaje que se proponga a los alumnos, y estableciendo las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia.

- En los departamentos didácticos y sus acciones no organizan y desarrollo las enseñanzas propias de cada materia, falta elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, los departamentos didácticos deben elaborar la programación didáctica de las asignaturas.
- Carencia de una reingeniería de procesos, plan estratégico, plan operativo anual, proyectos de capacitación dirigidos a los directivos y docentes
- Los estudiantes manifiestan que los directivos y los docentes les falta liderazgo y gestión y que poco se ha trabajado en la enseñanza de valores en el aula, no existe el acompañamiento en algunos temas.
- Los padres no se sienten parte de la comunidad educativa, tienen resistencia al cambio son muy escépticos a propuestas de innovación y creatividad.

6. 2 Recomendaciones.

Realizar cursos de capacitación en gestión, liderazgo, y valores a toda la comunidad educativa; directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Tener un liderazgo por parte de los directivos y docentes con experiencia estudios de gerencia y capacitación continua; estudiar teorías innovadoras sobre el liderazgo.

Promover el desempeño y el progreso de institución escolar con todos sus organismos propendiendo a fortalecer las actividades del equipo educativo.

Los departamentos didácticos deben ser áreas con personas técnicas que organicen y desarrollen enseñanzas en cada materia de manera actualizada, promoviendo la investigación educativa, orientando en la prevención y reflexión de problemas de aprendizaje para que formulen propuestas a los directivos y sea quien les guie a los docentes.

Realizar la planificación educativa con las diferentes herramientas como: reingeniería de procesos, plan estratégico, plan operativo manual, proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.

Los docentes deben estar en cercanía a los directivos en todas y cada una de las acciones de la comunidad educativa, el docente es un líder que busca la innovación y el cambio que promueve el dialogo verdadero con los padres de familia y brinda confianza al estudiante para un acompañamiento veraz en busca de la excelencia académica. Debe ser un investigador que trabaje en equipo, que inculque la enseñanza y el aprendizaje de los valores como un eje transversal. Por lo tanto debe propender a ser un líder y gestor educativo comprometido

Los estudiantes deben tener compromiso hacia la comunidad educativa con la participación en cada una de las actividades que sus líderes (directores y docentes) planteen en la mejora continua donde la interacción sea la base para la enseñanza en valores y la resolución de los problemas; y que sus opiniones sean tomadas en cuenta en la toma de decisiones.

Los padres de familia deben ser participantes activos de proceso enseñanza aprendizaje de sus hijos, ser parte de la toma de decisiones, no resistirse al cambio; ser parte del equipo de la comunidad educativa

7. PROPUESTA DE MEJORA.

En la matriz de problemas puedo observar varias aristas de problemas referentes a la gestión educativa, liderazgo y valores. Es prioritario realizar un plan de fortalecimiento en estos campos con todos los actores de la Escuela de Educación Básica “Dolores Sucre” para generar un cambio institucional en beneficio de toda la comunidad educativa.

Título de la propuesta:

Mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores en directivos, docentes y estudiantes y comunidad educativa de la Escuela de Educación Básica “Dolores Sucre”

Justificación

La situación actual de la Escuela General Básica “Dolores Sucre” es la falta de gestión, liderazgo y valores determinados por los resultados de este trabajo de investigación, lo que me permite en base a esta necesidad presentar una propuesta que pueda definir situaciones de solución y cambio en la institución a fin de alcanzar una verdadera gestión educativa, liderazgo y valores, que promueva una educación de calidad

El gobierno actual apuesta al cambio de la educación desde sus inicios, plasmados desde la Constitución del 2008, la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su reglamento. Desde la concepción de los derechos hacia la equidad, igualdad y justicia como base para la transformación de una educación tradicional enquistada en algunas instituciones escolares, lo que nos lleva a definir la necesidad urgente de actualizar nuestros objetivos y metas dirigidos a alcanzar la Gestión Educativa mediante un liderazgo que propenda a unificar a todos los integrantes de la institución a través de canales de participación democrática efectiva y profesional.

La presente propuesta se nutre de la intervención de todos los actores de la comunidad: directivos, docentes, estudiantes y representantes familiares. En un lapso de tres meses y luego su evaluación.

1. Objetivos de la propuesta:

Objetivo general:

Fortalecer la gestión, liderazgo y valores en los directivos, docentes y estudiantes de la Escuela de Educación Básica “Dolores Sucre” a través de un programa de capacitación para generar cambios que promuevan una educación de calidad y calidez.

Objetivos específicos:

1. Fomentar los valores en la institución educativa con la participación de toda la comunidad educativa ejerciendo un liderazgo transformacional
2. Fortalecer el liderazgo directivo de la escuela
3. Establecer metas a corto y mediano plazo en la gestión educativa basada en la capacidad de gestión.
4. Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores

Localización y cobertura espacial

La aplicación de la propuesta de mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores se realizará en la Escuela de Educación Básica Dolores Sucre, perteneciente a la provincia del Cañar, Cantón Azogues.

2. Población Objetivo

Los beneficiarios directos de la aplicación de la presente propuesta serán:

- Los directivos del centro educativo (directora, subdirectora, inspector general, Subinspectora)
- El personal docente, administrativo y de apoyo que labora en la institución.

-Los padres de familia y estudiantes que serán beneficiados con la construcción de un clima institucional y cultura organizacional fundamentada en la vivencia de valores que hará posible una formación sustentada en valores.

3. Sostenibilidad de la propuesta.

Para realizar esta propuesta es necesario contar con los recursos humanos, tecnológicos, materiales, físicos, económicos y la activa participación de la institución

4. Presupuesto

Presupuesto			
Descripción	Cantidad	V.U	Total
Hojas de papel boond	1000	0,03	30,00
Tonner impresora	1	100	100,00
Copias	1000	0,02	20,00
Papel periódico, cartulinas, marcadores de agua	15	2	30,00
Transporte y movilización	20	5	100,00
Total			280,00

Elaborado por: Sigüenza Rojas, Juan. 2014

Los recursos serán financiados por el maestrante

5. Cronograma

Esta propuesta se desarrollara en los meses de marzo-julio del 2015

PROPUESTA DE MEJORA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "DOLORES SUCRE"									
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES									
Fases de Propuesta	Actividades	Duración	Comienzo	Fin	Meses				
					Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
I	Socilizacion de la Propuesta	20 días	01-mar-15	31-mar-15	X				
II	Aprobación	5 días	31/04/2015	30-abr-15		X			
III	Fomentar los Valores: Talleres	30 días	30/05/2015	30-may-15			X		
IV	Fortalecer el liderazgo: Simposium, talleres	30 días	01-jun-15	01-jun-15				X	
V	Desarrollo de Valores: Talleres, mesa redonda.	30 días	01-jul-15	30-jul-15				X	
VI	Evaluación	10 días	11-dic-14	20-dic-14					X

Elaborado por: Sigüenza Rojas, Juan 2014

Taller de Liderazgo Efectivo

Duración: 8 horas

Marzo 2015

Objetivos

Objetivo General:

Comprender el rol de líder educativo en la institución y el conjunto de habilidades que requiere desarrollar el participante de acuerdo con las necesidades de la escuela y para ser efectivo en rol de líder

Objetivos Específicos:

1. Brindarle al participante un entendimiento de los conceptos de liderazgo aplicables a la construcción de un Plan de Desarrollo Personal.
2. Comprender el ciclo continuo y progresivo de adquisición de las habilidades de liderazgo.
3. Aprender a administrar el proceso de desarrollo de habilidades de liderazgo como parte de su plan de desarrollo personal.

4. Construir el plan de desarrollo personal para adquirir habilidades de liderazgo.

Contenido

1. Bienvenida, Objetivos y Metodología del Taller
2. Liderazgo y Gerencia: el líder transformacional
3. Plan de Desarrollo del Líder
4. El ciclo de desarrollo de habilidades de liderazgo y los cuatro pilares del Liderazgo
5. Los cuatro pilares del liderazgo: entenderme a mí y a los demás, tener una visión personal, comunicar la visión y gestionar la visión
6. Escogencias de estilos y conductas de liderazgo
7. El “Acuerdo de Equipo” para el liderazgo efectivo
8. Revisión de los planes de desarrollo personal de líder
9. Conclusiones, evaluaciones y clausura.

Taller - Liderazgo Estratégico

Duración: 8 horas

Abril 2015

Objetivos

Objetivo General:

Apoyar la formulación e implementación de una visión estratégica mediante la dirección, organización y motivación de las personas y equipos de trabajo para la consecución de los objetivos y valores de la escuela.

Objetivos Específicos:

1. Conocerse a sí mismo, conocer a los demás, construir Mejores Relaciones, manejar conflictos.

2. Comprender los procesos la gestión del recurso y su desempeño en las organizaciones y la importancia de los sistemas de valores para mejorar la efectividad de dichos procesos.

3. Establecer las bases y prácticas para lograr el mayor desempeño individual.

Contenidos

1. Introducción, Objetivos del Taller y Metodología del Taller

2. Conceptos de Liderazgo Estratégico

3. Comité estratégico

4. Formulación de estrategias

5. Implementación de las estrategias

6. Renovación de la estrategia

8. BIBLIOGRAFÍA

- Arana, M. (1998). oei.es. Recuperado el 3 de Agosto de 2014, de <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>
- Bernard, B. (2012). Policy implications of a new paradigm of leadership. Trends: Military leadership .
- Buendía, L Colás, P. Hernández, F. . (1999). Métodos de investigación en psicopedagogía. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Bunge, M. (1998). La Ciencia. Su método y su filosofía. Buenos Aires: Sudamericana.
- Caro, F. (2007). Gestión de empresas informativas. Madrid: MacGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2013). Gestión de Talento Humano Tercera edición. México: McGraw-Hill.
- Correa, C. (2009). Guía didáctica, liderazgo y valores y educación. Loja: UTPL.
- Crespo, C.y otros . (2013). Guía Metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional. Quito: Ministerio de Educación.
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica, novena edición. México: Prentice Hall.
- Espinel, G. (2007). La gestión educativa comunitaria en instituciones públicas del sector rural. México: Eumet.
- Feijóo, E. (2012). Gestión, liderazgo y valores en el Centro Educativo Cristóbal Colón. Piñas: UTPL.
- Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. México: McGraw-Hill.
- Frances, H. Marshall, G. (2007). El líder del futuro. Madrid: Deusto.
- Garza, A. (1988). Manual de técnicas de investigación para estudiantes de Ciencias Sociales. México: Harla.
- Gestión, R. (2014). gestión.com.ec. Recuperado el 30 de julio de 2014, de <http://www.importancia.org/gestion.php#ixzz2fvPu4Sw4>.

- Grinnell, R. (1997). *Social work research & evaluation: quantitative and qualitative approaches*, Illinois: Peacock.
- Hernández, R, Fernández-Collado, C y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*, cuarta edición. México: McGraw-Hill.
- Kerling, F. Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México: McGraw-Hill.
- Last, J. (1989). *Diccionario de Epidemiología*. Barcelona: Salvat.
- Lengua, R. A. (2014). *relacademiadelalengua.com*. Recuperado el 30 de julio de 2014, de <http://.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- Litfield, P. (2006). *Sistemas Administrativos*. México: McGraw-Hill.
- Marconi, J. (2014). *monografias.com*. Recuperado el 24 de agosto de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos94/gestion-educativa/gestion-educativa.shtml#ixzz2fwwZvnZa>
- Munch, G. García, M. (1994). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Nacional, A. (2008). *www.asambleanacional.gov.ec*. Recuperado el 30 de julio de 2014, de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Opinión. (2014). *diarioelcomercio.com.ec*. Recuperado el 2014 de agosto de 3, de [diarioelcomercio.com.ec: http://www.elcomercio.com.ec/tendencias/mas-mujeres-ejercen-liderazgo-casa.html](http://www.elcomercio.com.ec/tendencias/mas-mujeres-ejercen-liderazgo-casa.html).
- Pradas, S. (2011). *Liderazgo. Nuevos tipos de liderazgo*. México: McGraw-Hill.
- Savater, F. (2013). *Ética para Amador*. Madrid: Panamericana.
- Schenelkes, S. (2014). *estudiosfilosofialetras.com*. Recuperado el 20 de septiembre de 2014, de <http://biblioteca.itam.mx>
- Tejada, C. Mendo, C. (2014). Recuperado el 1 de julio de 2014, de <http://www.eprints.relis.org>
- Toledo, J. (2013). *Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo Abdón Calderón*. Quito: UTPL.

9. APÉNDICES

ANEXO 1



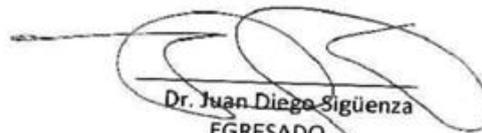
ACTA

En la ciudad de Azogues, a los trece días del mes de Septiembre del año 2013, en la dirección de la Escuela de Educación Básica "Dolores Sucre", ante la solicitud del egresado de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional en la Universidad Particular de Loja, Dr. Juan Diego Sigüenza, se le concede el permiso respectivo para realizar su investigación de tesis en nuestra institución educativa, previa a la obtención del título de Magíster, con el tema "Gestión, Liderazgo y Valores".

La Escuela está dispuesta a facilitar la información de los documentos existentes dentro de la misma.

Para constancia de lo actuado firman:


Lcda. Mónica Pesántez
DIRECTORA


Dr. Juan Diego Sigüenza
EGRESADO



San Cayetano Alto s/n
Loja-Ecuador
Telf.: (593-7) 370 1444
informacion@utpl.edu.ec
Apartado Postal: 11-01-608
www.utpl.edu.ec

ANEXO 2

ENCUESTA A DIRECTIVOS

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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			

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

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c. (____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente

- d. (____) Mantener actualizada la metodología
- e. (____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. (____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. (____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ()

No ()

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

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

ANEXO 3

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:
 El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.
 Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.
 Cada declaración tiene tres posibles respuestas:
 1. SIEMPRE
 2. A VECES
 3. NUNCA
 Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.
 GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas			

habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa promueve en los padres, 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 transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
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 4

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO.

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que 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				

ANEXO 5

Entrevista a los Padres de Familia

DECLARACIONES	CA	A	A	CD
1.- El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia				
2.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia.				
3.- Los docentes no se interesan por los problemas de los padres de familia.				
4.- El director desarrolla relaciones cooperativas con los padres de familia.				
5.- El Director soluciona adecuadamente los conflictos interpersonales que se presentan dentro de la Institución				
6.- Director comparte ideas y acciones fortaleciendo el trabajo de los padres de familia				
7.- Los directivos y docentes hacen un buen trabajo				
8.- Los directivos y docentes tienen una actitud positiva a los padres de familia				
9.- ¿La institución realiza actividades para enseñar los deberes y garantizar los derechos de los estudiantes?				
10.- ¿La institución realiza actividades para enseñar ética y los valores al estudiante y padre de familia?				

Orden	Causas de pérdida de los valores	Presente		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Desintegración familiar						
B	Violencia intrafamiliar						
C	Migración						
D	Situación económica						
E	Alcoholismo						

ANEXO 6

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

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

1. ¿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?

ANEXO 7

Reunión con los directivos y docentes



Reunión con los directivos y docentes



Autor: Sigüenza, Juan Diego 2013

Reunión con los directivos y docentes



Reunión con los directivos y docentes



Autor: Sigüenza, Juan Diego 2013

Reunión con los estudiantes



Reunión con los estudiantes



Autor: Sigüenza, Juan Diego 2013

Reunión con los padres de familia



Reunión con los padres de familia



Autor: Sigüenza, Juan Diego 2013