



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: “GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA “DR. JOSÉ VICENTE LUQUE DEL CANTÓN TOSAGUA PROVINCIA DE MANABÍ, ECUADOR DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011”*

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

**AUTORA:**

**DOLORES TRINIDAD INTRIAGO ESPINOZA**

**DIRECTORA:**

Lic. Mariela Alexandra Hidalgo Tene, Mgs

**CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Guayaquil, 25 de abril del 2011

Mgs  
Mariela Alexandra Hidalgo Tene  
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Lic. Mariela Alexandra Hidalgo Tene, Mgs

## CESIÓN DE DERECHOS

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

Guayaquil, 25 de abril del 2011

.....

Dolores Trinidad Intriago Espinoza

CI. 1307853802

## AUTORÍA

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

.....

Dolores Trinidad Intriago Espinoza

CI.130785380-2

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación

A mi Esposo por ser la verdadera fuerza y estímulo en cada acontecer de mi vida.

A mi Madre que desde el cielo me ha estado guiando y ayudando en este proceso;  
la cual sé que está muy orgullosa

A mi Padre, artífice amoroso de mi vida

A mis hijos, Belén Estefanía, Luis Alfredo y Normita Mercedes, fuentes de ternura  
desplegada y fortaleza para mi existencia.

Dolores Trinidad Intriago Espinoza

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios, a la Virgen Monserrate, Inmaculada y Schonstatt por darme salud y tiempo; además porque sé que con su espíritu dieron luz a mis pensamientos en cada uno de los momentos de trabajos y en las horas de evaluaciones presenciales.

Al director de la Escuela Dr. José Vicente Luque, por permitirme realizar este trabajo en la Institución.

A toda la comunidad Luquesina por su colaboración en talleres.

A la Licenciada Mariela Hidalgo Tene Mg. Que con sus amplios conocimientos ha sabido guiar este trabajo.

Dolores Trinidad Intriago Espinoza



Centro de Educación General Básica  
“Dr. José Vicente Luque C”  
Tosagua - Manabí



---

Tosagua, 20 de mayo de 2010

Doctora  
Marianita Buele  
**COORDINADORA ACADÉMICA DE POSTGRADO EN LA UTPL**  
Loja.-

Respetable maestra:

Licenciado José Álava García, Director del Centro Educativo General Básico “Dr. José Vicente Luque” comunica a usted o a quien corresponda, que la Licenciada Maestrante Dolores Trinidad Intriago Espinoza, está autorizada para realizar un trabajo de investigación – acción esta Institución; ya que nuestra unidad educativa si necesita de trabajo como este que van en beneficio de nuestra comunidad educativa; por ello, he dispuesto prestar toda la colaboración pertinente en todos los estamentos de la entidad; particular que informo para pertinentes.

Atentamente,

Lic. José Álava García  
**DIRECTOR**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	Pag.
PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
ACTA DE SESIÓN .....	iii
AUTORÍA .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL .....	vii
1. RESUMEN .....	1
2. INTRODUCCIÓN .....	2
3. METODOLOGÍA .....	4
3.1. Participantes .....	4
3.2. Materiales e instrumentos .....	9
3.3. Método y procedimiento .....	11
4. MARCO TEÓRICO	
4.1. La gestión: conceptos .....	13
4.1.1. Elementos relacionados con la gestión administrativa .....	14
4.2. Liderazgo educacional: conceptos, tipos, características .....	16
4.3. Diferencias entre directivo y líder .....	18
4.4. Diferencias entre dirigente y líder .....	19
4.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo .....	22
4.6. Los valores y la educación .....	25
5. DIAGNÓSTICO	
5.1. Los instrumentos de gestión educativa en el .....	30
5.1.1. Manual de organización .....	30
5.1.2. Código de ética .....	31
5.1.3. Plan estratégico .....	32
5.1.4. Plan operativo anual (POA) .....	33
5.1.5. Proyecto educativo institucional (PEI) .....	34
5.1.5.1. Síntesis de Antecedentes Curriculares y Pedagógicos .....	35
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores .....	35
5.2. La estructura organizativa de la unidad educativa .....	37
5.2.1. Misión y visión .....	37
5.2.2. El organigrama .....	38
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos .....	38
5.3. El clima escolar y convivencia con valores .....	40
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores .....	40
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores .....	41
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores .....	42
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores .....	43
5.4. Análisis FODA .....	44
5.5. Resultados .....	47
5.5.1. De los directivos .....	47

5.5.2.	De los docentes.....	70
5.5.3.	De los estudiantes.....	72
5.5.4.	De padres de familia.....	74
5.5.5.	Entrevista a los directivos .....	76
5.5.6..	Matriz de problemáticas .....	78
5.5.7.	Discusión .....	79
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
6.1.	Conclusiones.....	85
6.2.	Recomendaciones.....	86
7.	PROPUESTA.....	87
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	94
9.	APÉNDICES.....	96
10.	ANEXOS	

## 1. RESUMEN

La gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque del cantón Tosagua provincia de Manabí - Ecuador durante el año lectivo 2010-2011, es un proceso educativo, es una dirección compartida entre los estudiantes y el profesor. El profesor es el representante de las aspiraciones sociales, pero los que van a ser objeto de transformación son los estudiantes y esto es un proceso no solo consciente sino motivado; por esa razón el liderazgo es la acción que va a permitir que los estudiantes participen activamente en la dirección de su formación.

De ahí se deriva la propuesta de capacitación a los docentes en gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro de Educación Básica, para organizar con eficiencia la dirección de la Institución y llevar a cabo un proceso docente educativo eficiente, de especial importancia, determinando con exactitud el nivel de competencia de los Docentes, lo cual determine a la vez la esfera en la cual ejecuta y realiza sus actividades.

Para ello se llevo a efecto el diagnóstico de la institución a través del FODA, que permitió identificar los elementos que sirven de fortalezas y oportunidades en a la institución, así como sus debilidades y a menazas, capaz que permita utilizar los últimos avances de la Revolución Científico-Técnica, para estar en condiciones de dar respuesta a las inquietudes y dudas que pueda presentar esta problemática, para hacer de la gestión educativa una vía para el cumplimiento de los objetivos y la misión que se propone la institución.

Por ello el liderazgo se define como influencia o sea, el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la institución, y la gestión juega un papel de gran importancia, teniendo en cuenta los estudios que se han realizado acerca del papel del docente líder en la educación, que contribuirán a perfeccionar su labor en todos los sentidos, teniendo en cuenta la misión de la institución y el papel que juega este en la educación para comprender la actuación gestión-liderazgo y valores en la administración y trazar acciones encaminadas a la formación de un profesional capaz de comprender los procesos por los que transita.

## 2. INTRODUCCIÓN

La educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las instituciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto para la gerencia educativa del Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque” del cantón Tosaguay sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo asimilando todas las inquietudes, observaciones, criterios, para perfeccionar la labor docente, como intermediar para solucionar un problema, mediante la aplicación de acciones encaminadas a la formación profesional, como desarrollar una buena reputación con los colegas docentes, mediante procesos de liderazgo y cómo manejar un equipo de trabajo, en la conducción del proceso para cumplir con los requerimientos de la educación, que constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

La excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener a la institución educativa libre de la mediocridad caracterizada por desconocimientos administrativos.

En atención a lo expresado, resultó importante emprender un estudio sobre Gestión, Liderazgo y valores en la administración del Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque, cantón Tosagua porque permitió llevar adelante con eficacia y eficiencia la gestión del proceso docente educativo en la institución.

En los objetivos de grado I: Determinar la importancia y la aplicación de la Gestión, Liderazgo y valores en la administración del Centro de Educación Básica “Dr. José

Vicente Luque”, cantón Tosagua, mediante una pluralidad de procesos motivacionales, hacia la formación sistémica organizacional ayudando al logro de estrategias a favor de la gestión y valores educativos.

En el objetivo general de grado II se expresa: “Identificar los factores y los aspectos fundamentales que deben considerarse en la gestión, liderazgo y valores, en la administración de la institución. Y en los específicos: Organizar las actividades relacionadas con la gestión, liderazgo y valores para obtener la formación sistemática de una buena administración. Proponer estrategias de gestión, liderazgo y valores relacionadas con las actividades administrativas del Centro.

En la propuesta los objetivos son: capacitar a los directivos y docentes sobre, liderazgo y valores, mediante talleres, para mejorar la gestión en la administración educativa del Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque”

Implementar estrategias de liderazgo y valores para la reestructuración funcional formal en la gestión administrativa del Centro de Educación Básica. Desarrollar en los docentes y directivos un propósito significativo en administración y liderazgo, que servirá para implementar talleres que motiven la administración y gestión en el Centro de Educación Básica.

Por ello se invita a la colectividad a compartir este trabajo de investigación, que permitirá orientar sobre aspectos y formas de organización de los equipos de trabajo en el Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque”, la delegación en la toma de decisiones, el desarrollo profesional de los docentes, la vivencia de valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades programadas, las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

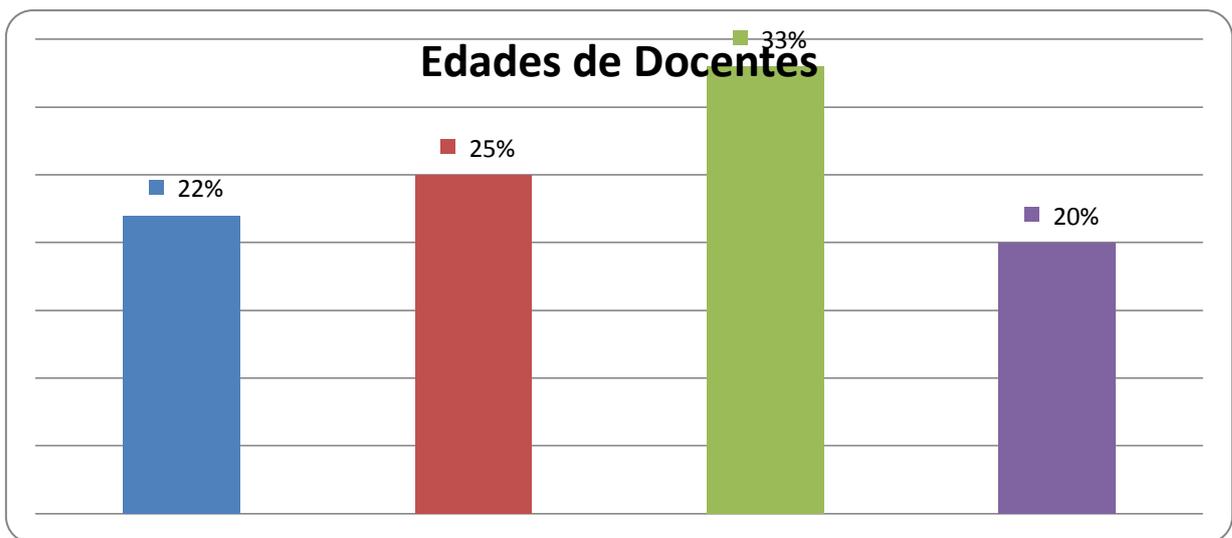
### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

##### Personal Docente

**Tabla 1: Tabla y descripción de los docentes, clasificados por edad:**

Rangos de edad	Resultados	Porcentaje
De 22 a 29	8 docentes	22 %
De 30 a 39	9 docentes	25 %
De 40 a 47	12 docentes	33 %
De 48 a 56	7 docentes	20 %



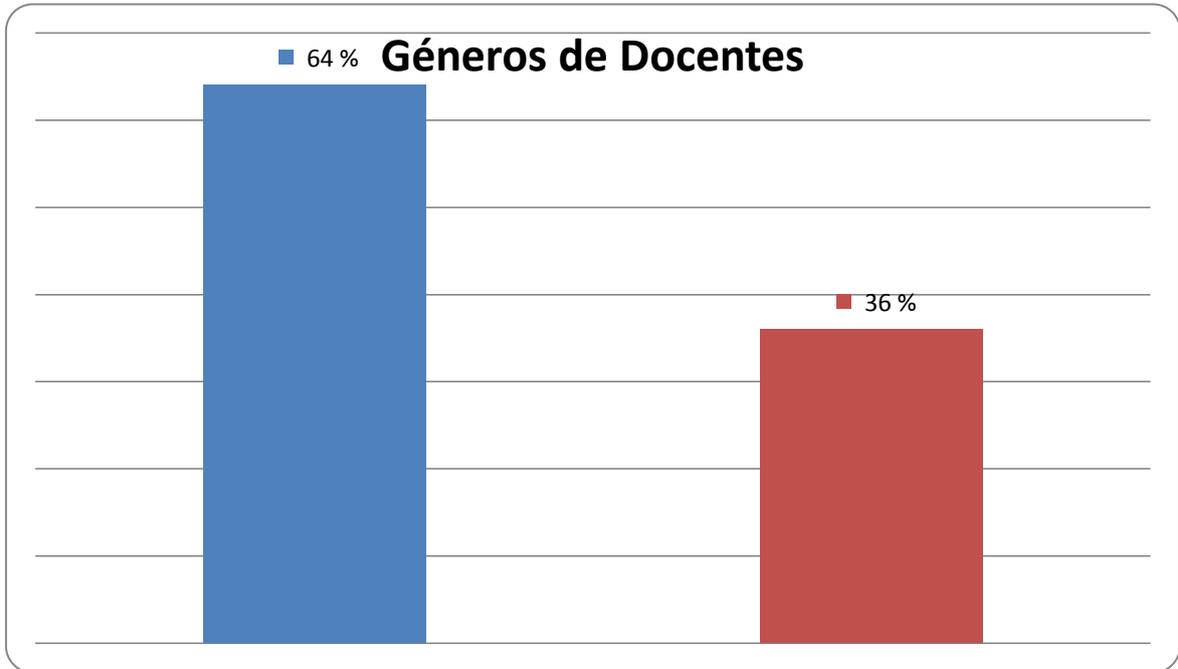
*Datos estadísticos obtenidos de documentos históricos de la Institución.  
Elaborado por Lcda. Dolores Trinidad Intriago Espinoza*

Existen 1 grupo mayor de edades de docentes en la institución; edades antes de los 40 a 47 años.

En el grupo se puede notar la madurez de la plantilla docente, no sólo por la experiencia, sino por su nivel académico, ya que las 12 docentes con título de docencia primaria provienen de este rango de edad. La mayoría de las docentes en este rango están dentro del Magisterio desde que se graduaron del colegio normal.

**Tabla 2:** Tabla y descripción de los géneros de Docentes:

Géneros	Resultados	Porcentaje
Femenino	23 docentes	64 %
Masculino	13 docentes	36 %

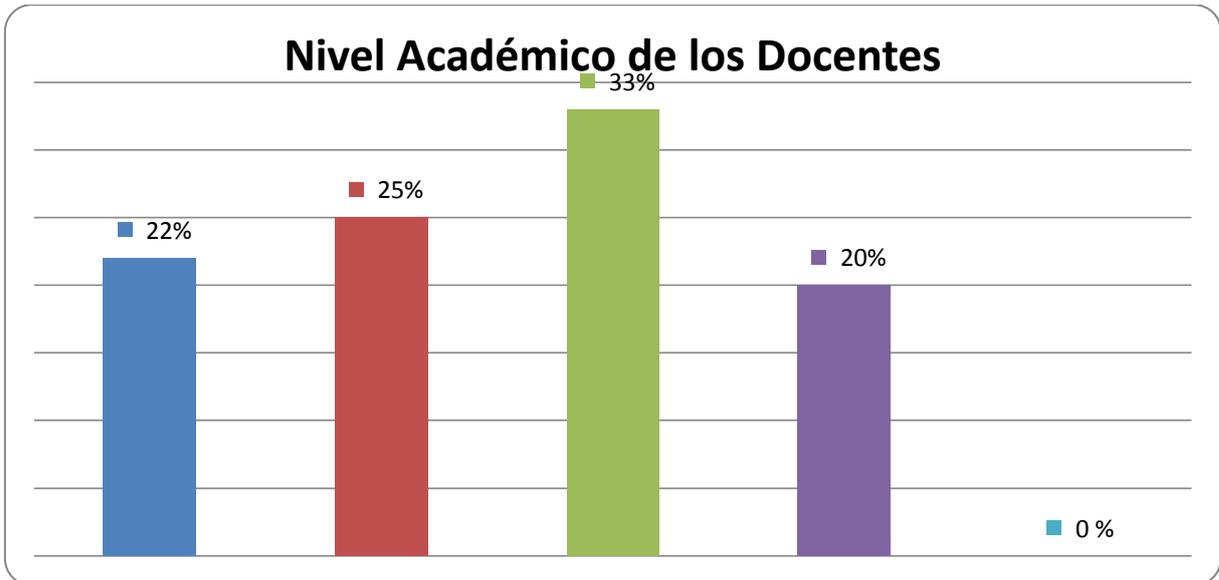


*Datos estadísticos obtenidos de documentos históricos de la Institución.  
Elaborado por Lcda. Dolores Trinidad Intriago Espinoza*

Claramente se observa que la plantilla docente está conformada la mayoría por mujeres, existiendo una tercera parte de docentes varones.

**Tabla 3:** Tabla y descripción del nivel académico de Docentes (Por títulos académicos)

Títulos académicos	Resultados	Porcentaje
Bachiller	8 docentes	22 %
Tecnología	9 docentes	25 %
Profesores primarios	12 docentes	33 %
Licenciados	7 docentes	20%
Masterado	0 docentes	0 %



*Datos estadísticos obtenidos de documentos históricos de la Institución.  
Elaborado por Lcda. Dolores Trinidad Intriago Espinoza*

El título que predomina es el de Profesores primarios y afines.

El segundo grupo que predomina es el de Tecnólogos de la Educación, Sociales y Químico Biólogo.

El tercer grupo que se puede apreciar es el de bachilleres en ciencias de la Educación.

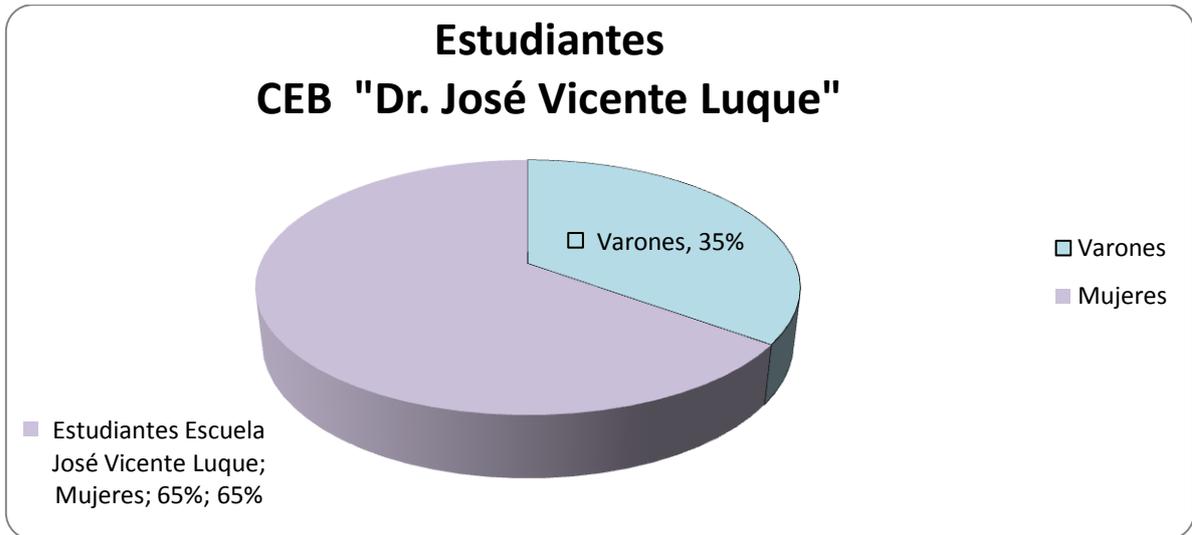
El cuarto grupo observado son los de licenciados en Ciencias de la Educación, con menciones en Educación Parvularia, Psicología Educativa Historia y geografía, Educación primaria, ésta última perteneciente también a la Directora del plantel.

Podemos constatar que el grupo docente está capacitado en el campo donde se desenvuelven que es el educativo.

Con relación a la población estudiantil del Centro de Educación Básica "Dr. José Vicente Luque del cantón Tosagua provincia de Manabí, se muestra a continuación una tabla con la cantidad de alumnos, tantos varones como mujeres por salón, y luego un consolidado de ambos por porcentajes:

**Tabla 4: Población Estudiantil:**

Salones	Varones	Mujeres	TOTAL	% Varones	% Mujeres
8vo	12	18	30	40%	60%
9no	8	20	28	29%	71%
10mo	8	14	22	36%	64%
<b>TOTALES</b>	<b>28 Varones</b>	<b>52 Mujeres</b>	<b>80 Alumnos</b>	<b>35% Varones</b>	<b>65% Mujeres</b>

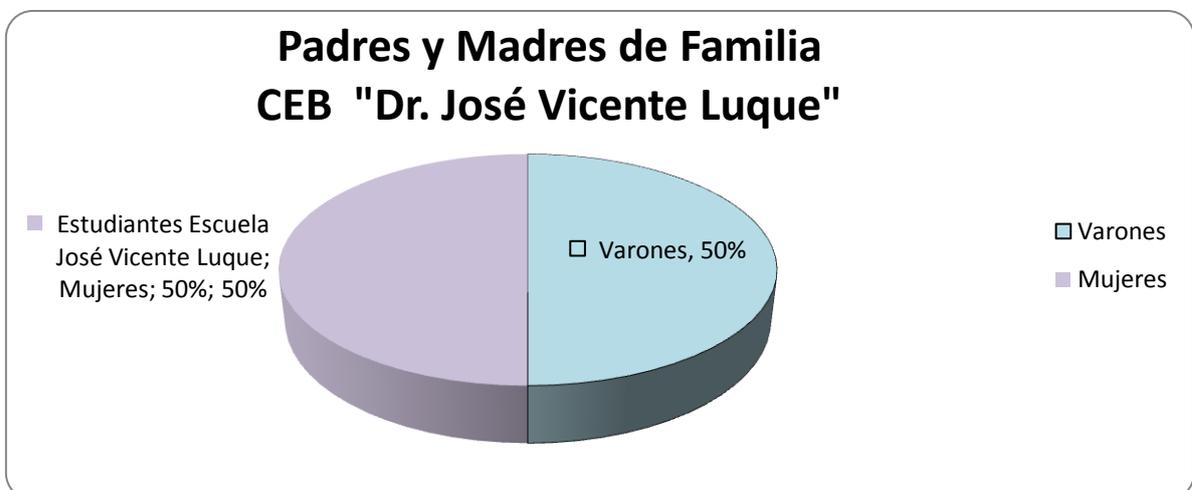


*Datos estadísticos obtenidos de documentos históricos de la Institución.  
Elaborado por Lcda. Dolores Trinidad Intriago Espinoza*

Como se puede apreciar en la gráfica, los porcentajes hay mas mujeres que varones, es decir, son géneros con cantidades distantes. Las niñas son el grupo que predomina con un 30 % más que los varones.

**Tabla 5: Padres de familia:**

Salones	Varones	Mujeres	TOTAL	% Varones	% Mujeres
8vo	10	10	20	50%	50%
9no	8	8	16	50%	50%
10mo	7	7	14	50%	50%
<b>TOTALES</b>	<b>25 Varones</b>	<b>25 Mujeres</b>	<b>50 Padres y Madres</b>	<b>50% Varones</b>	<b>50% Mujeres</b>



*Datos estadísticos obtenidos de documentos históricos de la Institución.  
Elaborado por Lcda. Dolores Trinidad Intriago Espinoza*

Como se puede apreciar en la gráfica, los porcentajes entre padres y madres de familia esta equilibrado en el 50 % para mujeres y varones, es decir, los dos géneros con cantidades iguales.

### **3.1.2. Participantes:**

#### **- Población a investigar:**

El proyecto de investigación se llevó a cabo en el Centro de Educación Básica

“Dr. José Vicente Luque del cantón Tosagua, provincia de Manabí, Ecuador, en la cual se aplicaron encuestas a docentes, directores y padres de familia.

Los sujetos de investigación fueron los siguientes:

- 1 Director General
- 35 Docentes.
- 50 padres y madres de familia de octavo, noveno y décimo año de básica escogidos de manera aleatoria.
- 80 Estudiantes pertenecientes al octavo, noveno y décimo año de básica.

#### **Muestra de estudiantes objeto de estudio y tamaño de la muestra:**

Como anteriormente se indicó, se analizaron los resultados de las encuestas aplicadas provenientes de 80 estudiantes de Octavo, Noveno y Décimo año de Básica del Centro de Educación Básica Dr. José Vicente Luque.

Se consideró a este grupo para ser estudiado debido a las sugerencias del Director del Plantel por su grado de madurez y alto nivel académico dentro del plantel.

Las características generales de este grupo son: Nivel socioeconómico medio bajo, domicilios adyacentes a la institución educativa, padres de familia de diversa ocupación y oficios domésticos. Bajo nivel de conocimientos en lenguas extranjeras, uso básico de medios tecnológicos.

### **3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación:**

#### **3.2.1. Objetivo de la Encuesta a Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia:**

El objetivo primordial de la aplicación de las encuestas entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia es: *“Examinar la percepción que poseen los docentes, estudiantes, padres y madres de familia sobre el grado de gestión, liderazgo y valores realizado por la Gerencia Educativa del Centro de Educación Básica Dr. José Vocente Luque del cantón Tosagua.*

#### **3.2.2. Partes principales de la Encuesta a Directivos, Docentes, Estudiantes, Padres y Madres de Familia:**

Las encuestas a Docentes y Estudiantes están conformadas por preguntas categorizadas por palabras claves o grandes grupos: Misión, Satisfacción, Docentes, Sistema de Gerencia, Teorías y Modelos, Preguntas específicas y Otros; con el objetivo de aplicar una mayor organización y análisis de las respuestas de cada pregunta.

*(Véase Anexos, Formatos 1 y 2 del Protocolo para el Diseño de la Evaluación de una Institución Educativa. Sólo las encuestas para Docentes y Estudiantes cuentan con estos formatos de categorización)*

El cuestionario para Docentes cuenta con 16 preguntas con respuestas de “Siempre” “A veces” y “Nunca” donde los Docentes tienen la facultad de marcar solamente una vez en una sola opción.

El cuestionario para Estudiantes cuenta con 14 preguntas con respuestas de “Siempre” “A veces” y “Nunca” donde los Docentes tienen la facultad de marcar solamente una vez en una sola opción.

El cuestionario para Directivo cuenta con 14 preguntas. De la pregunta 1 a la pregunta 6 el Directivo puede contestar marcando varias opciones con un visto bueno (☑), también dentro de estas preguntas existen preguntas de “Si” o “No”.

De las preguntas 7 a la pregunta 11, el Directivo puede colocar una marca de visto en las diferentes opciones con respuesta de “Siempre” “A veces” y “Nunca”.

Desde la pregunta 12 a la pregunta 14, el tipo de respuesta que se requiere es de “Sí” o “No”, donde la pregunta 12 es la más extensa de todas con diez opciones dentro de ésta.

El cuestionario para Padres y madres de familia cuenta con cinco preguntas, cada una a contestar de acuerdo a las tres opciones, siempre, a veces, nunca.

### **3.2.3. Objetivo de la Entrevista a Directivos:**

El objetivo primordial de la aplicación de la entrevista al Directivo del plantel es: *“Contrastar las opiniones y conocimiento de la Directora sobre el ejercicio de la Gerencia Educativa basada en la práctica de valores y confrontarla con la real practica y experiencia como líder educativa”.*

### **3.2.4. Partes principales de la Entrevista a Directivos:**

La entrevista cuenta con ocho preguntas con respuesta abierta, donde al mismo tiempo que la Directora contestaba cada pregunta de manera oral, la entrevistadora grababa su voz y escribía sus respuestas en un cuaderno, a manera de cuestionario.

### **3.2.5. Objetivo de la observación de los instrumentos curriculares:**

El objetivo primordial de la observación de los instrumentos curriculares es:

*“Discutir el apropiado funcionamiento, uso y seguimiento de los instrumentos curriculares elaborados por el Gerente Educativo para el mejoramiento y actualización de dichos instrumentos pertenecientes a la Institución”.*

### **3.2.6. Partes principales de la observación de los instrumentos curriculares:**

Se solicitaron las copias de los siguientes documentos institucionales para su lectura y análisis:

- Manual de organización.

- Código de Ética.
- Plan Estratégico
- Plan Operativo Anual (POA)
- Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Reglamento Interno y Otras regulaciones.
- Redacción de la Misión y Visión institucionales.
- Organigrama con descripción de funciones por áreas y departamentos.
- Dimensión pedagógica curricular y valores.
- Dimensión organizativa operacional y valores.
- Dimensión administrativa, financiera y valores.
- Análisis FODA.

### **3.3. Método y Procedimiento:**

La investigación realizada fue de tipo evaluativa - descriptiva, ya que en base a las descripciones resultantes de las observaciones, encuestas, entrevistas y trabajo de campo, se realizó la valoración o diagnóstico de situaciones institucionales que deben ser modificadas o mejoradas para la mejor gestión del líder educativo en el ámbito de valores.

La modalidad de investigación fue tanto Cuantitativa como Cualitativa. Los instrumentos utilizados, según cada modalidad, fueron:

#### **3.3.1. Modalidades de investigación cuantitativa:**

3.1.1.1. Modalidad de investigación no experimental.

#### **3.3.2. Técnicas de recogida de datos.**

3.3.2.1. Observaciones descriptivas estructuradas.

3.3.2.2. Cuestionarios para docentes, docentes, padres de familia y Director.

3.3.2.3. Entrevista guiada- semiestructurada para Director.

### **3.3.3. Modalidades de investigación cualitativa:**

3.3.3.1. Modalidad de investigación no interactiva.

#### **Técnicas de recogida de datos.**

3.3.3.2. Investigación analítica de conceptos, documentos y sucesos históricos.

3.3.3.3. Observaciones de campo.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. La Gestión: Conceptos

La gestión administrativa hace que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas, mediante la participación de todos los involucrados en el proceso educativo, así como de las herramientas de la capacitación y del adiestramiento como fundamento esencial en el logro de la cultura de calidad.

*“La gestión tiene como finalidad proporcionar una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación colectivo que generen las propuestas”,-sin él no hay gestión- a partir del involucramiento de todos en los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos y definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de toda institución educativa.*(CALVEZ, Silvio: 2002,pág.145)

La Gestión Administrativa es definida como “el conjunto de actividades de dirección y administración de una institución”. Se define operativamente la administración, que consiste en *“prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además considero que era el arte de manejar a los hombres”.*(FAYOL, Henry: 2005, pág. 86)

Se explica que la administración *“es un proceso distinto que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.*(GEORGE, Terry: 2003, pág. 68)

Ahora podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo, donde se busca responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del

dinamismo interno del Centro Educativo, porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan.

#### **4.1.1. Elementos relacionados con la Gestión Administrativa:**

Si partimos de la idea de que en el proceso de mejora de la calidad en el servicio educativo deben involucrarse docentes, directivos, estudiantes y la comunidad en general, se debe considerar la re-significación de las acciones de cambio trascendentes que pueden concretarse por la mediación del directivo o gestor en su ámbito de trabajo.

Esto supone la visualización e implementación de estrategias participativas que vinculan el trabajo de equipos de gestión con la búsqueda de soluciones a necesidades institucionales detectadas en el diagnóstico prospectivo escolar:

4.1.1.1. **Planeación:** planificar implica que el director piense con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas, los planes presentan objetivos de la organización.

4.1.1.2. **Organización:** Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos. Dirección: Dirigir, implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Control: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas.

Gonzales Juan Carlos, en su libro, El liderazgo, un punto de vista para su estudio(2003, pág. 137), nos dice que entre las fortalezas de la gestión administrativa se pueden encontrar:

- Planificación instruccional por parte de los docentes y los departamentos.
- Conocimiento del personal, de sus funciones y tareas.
- Existencia de Reglamento Interno.

- Que se cumpla con los propósitos establecidos en el Plan y programa de estudio vigente.
- Gestionar ante las instancias correspondientes de la dotación de recursos materiales, humanos, infraestructura, tiempo que también impacta en la calidad de los servicios financieros de la escuela.

Como docente de la Institución cabe mencionar que la gestión en la administración del Centro de Educación Básica Dr. José Vicente Luque del cantón Tosagua que lleva adelante la directora es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Coincidiendo con el criterio de (Deming, 1989a; Guédez, 1998), de: *“que todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR”*.

Pues en la Institución, se planifica, organiza, dirige, controla y se da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles.

Mediante la planificación se decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo elaborado que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar; mediante la organización se lleva a efecto el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes, y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno; integrando las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.

En tal sentido, se han creado indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar a la directora sobre el avance y nivel de cumplimiento de los

objetivos, metas y actividades previstas; todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación.

## **4.2. Liderazgo educacional: Conceptos**

Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo obtienen porque son visionarios, otros por su creatividad, y otros por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que les otorga la denominación de líderes: pasión por lo que hacen? *“Un líder maneja el arte de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del equipo”*. Estimula a las personas para que desarrollen, no solo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. Buscan que los equipos alcancen sus objetivos mediante la utilización de sus máximas capacidades, logrando de ellos lo mejor. (FISCHMAN, David: 2005, pág. 28)

*“La autoestima es la base del liderazgo y esta tiene dos ejes: ¿la capacidad de sentirse competente y seguro, y la capacidad de valorarse y respetarse a sí mismo?”*. A partir de esto y acercándolo a la educación, se postula, que una persona con baja autoestima no tomará decisiones asertivas con respecto al impacto que sus disposiciones generen sobre los ejes que conducen el Proyecto Educativo, ya que no es capaz de visualizarse a sí mismo logrando los desafíos que la vida educacional conlleva. La vida presenta problemas y situaciones en las que se debe tomar decisiones, algunas de básica envergadura y otras que como docentes implican que está en juego, no sólo la labor profesional sino la vida futura de los estudiantes. Muchas veces se escucha: ¿No se puede trabajar con éste curso?, ¿A este grupo le va mal porque son flojos?, pero, no se ha preguntado que se está realizando equivocadamente, quizás un cambio de estrategia, crear un vínculo emocional, realizar seguimientos, son algunas de las tareas que no se ejecutan completamente, sin embargo, se estigmatiza, imposibilitando la capacidad de auto-liderazgo. La educación de la autoestima, conduce a la formación de una persona más madura, más completa y más coherente. La persona es más madura cuando alcanza un buen equilibrio personal entre sus facultades intelectuales, su cuerpo y sus relaciones. ( BRANDEN, Nathaniel: 1996, pág. 76)

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para dirigir con eficacia es uno de los aspectos fundamentales para ser un director/a, maestro o tutor eficiente, con el objetivo de combinar recursos materiales y humanos.

Al llevar a cabo sus funciones de planeamiento, organización y control, estos obtienen resultados acorde a lo que esperan. Un eficaz liderazgo en la institución por parte de los profesores y tutores respondiendo no solo a las motivaciones de sus subordinados, sino que también los aumenten o reduzcan por medio del clima de organización que desarrollan.

En la medida que se desarrolle el proceso de universalización, la complejidad de su estructura y sus tareas, el papel del docente como sujeto principal para llevar a vías de realización el proceso docente educativo se incrementa, lo que expresa los cambios cuantitativos ocurridos en el contenido de las funciones de la institución educativa.

Para llevar un buen control, una buena administración, se debe tener claro a donde se quiere llegar, de ahí la importancia de plantear una visión, misión, objetivos y reconocer unas debilidades y unas fortalezas reales. Estas son las características a las que se acoge la directora, quien como líder busca la forma de visualizar el futuro y plantear acciones claras para construir el futuro de la institución y lograr las metas que beneficien a su equipo de trabajo.

Como Líder aplica estrategias para ganarse el respeto de sus colaboradores y gracias a su carisma, obtiene algo importante, el respeto y admiración de sus compañeros/as, en su actuar diario se observa que conoce y maneja muy bien varias técnicas para llegar a las metas, como por ejemplo, por medio de la administración del tiempo efectiva, el trabajo en equipo, es decir siempre busca rodearse de todos nosotros como grupo que trabaja por un beneficio común y que tienen un manejo de prioridades, las cuales se identifican gracias al conocimiento de lo que es importante y lo que es urgente; con todas las actividades que lleva a efecto ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige las actividades para que se alcancen las metas, demostrando que tiene capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de los demás, acogiendo

dentro del proceso de la Administración de la escuela varios principios como la Dirección: armonía de objetivos, motivación, liderazgo y comunicación.

En las reuniones periódicas, inclusive se menciona sobre varios componentes que se deben tener en cuenta como Docentes, ante el proceso educativo, como la capacidad que se debe tener sobre **el poder** que tiene cada uno como líderes, ya que ese poder permite tener la capacidad de inducir o influir sobre las creencias o acciones de los/las estudiantes y los padres y madres de familia; **la Autoridad**, como un derecho en el puesto de docentes para tomar decisiones, es decir aplicar la autoridad formal basado en el reconocimiento de la legitimidad; y **la Influencia**, para hacer que los involucrados en el proceso educativo cambien de opinión o forma de ser; para ello hay que observar que como líderes educativos se debe tener la capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable; capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos; capacidad para inspirar; capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

### 4.3. Diferencias entre directivo y líder

Bennis, Warren y BurtNanus: en su libro "Líderes: el arte de mandar, Merlín Libros, México, 2005, expone lo siguiente:

<b>DIRECTIVO</b>	<b>D I F E R E N C I A S</b>	<b>LÍDER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la autoridad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>· Inspira miedo.</li> <li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>· Maneja a las personas como fichas.</li> <li>· Llega a tiempo.</li> <li>· Asigna las tareas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la buena voluntad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li> <li>· Inspira confianza.</li> <li>· Enseña cómo hacer las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vayamos!</li> <li>· No trata a las personas como cosas.</li> <li>· Llega antes.</li> <li>· Da el ejemplo.</li> </ul>

En la directiva se tiene claro, varios aspectos que deben manejarse en el ambiente educativo para no caer en el tradicionalismo, como por ejemplo que las relaciones entre los directivos, el personal docente, los estudiantes y los padres y madres de

familia deben ser horizontales, no verticales, que se debe predicar con el ejemplo, para poder influir sobre las acciones de los demás, que se deben considerar los criterios de los demás para llegar a tomar una decisión justa y favorable para todos, que se debe ser democrático en todas las acciones que involucran el quehacer educativo, esto permite una mejor interrelación entre todos los involucrados.

El trabajo del directivo no es fácil. Va a dedicar su tiempo a los asuntos operacionales, pero sin perder de perspectiva que la finalidad de la escuela es propiciar el logro de la excelencia académica.

*“La administración es el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas establecidas”.* El proceso administrativo, por tanto, no es una serie de funciones separadas que puedan ser efectuadas independientemente. La administración es un proceso compuesto de estas partes. Ninguna de estas funciones puede llevarse a cabo sin incluir a las demás. Debe llevar a cabo su tarea para generar un medio ambiente que facilite la participación coordinada de todos los miembros del equipo de trabajo. La proporción en que se use cada elemento varía para cada tarea administrativa e inclusive pueden variar a través del tiempo para el mismo trabajo. (STONER, Freeman: 1997, pág. 146).

#### **4.4. Diferencias entre dirigente y líder**

Fipella, Yaime y Ramón Pes Puig, en su revista: "Liderazgo Transformacional", Dirección", No. 133, 1987, nos menciona que:

*“El dirigente puede medrar, puede aprovechar, puede utilizar, porque tiene poder. El dirigente acostumbra a imponer, es su criterio, es su concepción, fácilmente el dirigente se rodea de aduladores, de servidores que están pendientes de él más que de la función que deberían de desempeñar”,* y así vemos cómo muchos dirigentes se acostumbran en ese ambiente a no escuchar a los demás, sino simplemente a su camarilla, y de ahí, alguna vez se sienten fundadores, y fundan asociaciones, como por ejemplo sin fines de lucro, órdenes religiosas. Son asociaciones que no tienen éxito pues no cumplen las finalidades para las que se fundan porque son meras excusas para ser servidos.

**El dirigente** puede anular iniciativas, cualidades que pueden hacerles sombra, pues aquel que me puede anular, opacar, es mejor anularlo de antemano antes que confrontar las ideas, las reflexiones y las obras.

**El dirigente** puede destruir al que le incomoda, por eso margina, arrincona, deja de lado, no le da oportunidades a aquel que podría ser competidor.

**El dirigente** fácilmente se deja llevar por la mezquindad, por ese ego tan profundamente incrustado en cada persona humana, tanto, que a él le gusta pantallear, ser la primera figura, ser el que aparenta, el que acapara la imagen de los medios, o aprovecha los medios para transmitir una imagen quizás falseada.

En sus apuntes inéditos el Máster Klever L. Alchundia Guillen(2005, PÁG. 36) manifiesta que: *“El dirigente se acomoda con posiciones pasajeras acomodaticias, no mantiene posturas firmes y consecuentes, prefiere lo que en el momento o las circunstancias le parece más ventajoso y lo asume aunque mañana cambie de opinión”*, y así pasa los días. Cumple roles, pero no cumple funciones, la función sería liderar la comunidad que le ha elegido y que le ha constituido, como por ejemplo en el rol de la autoridad, pero se queda con el rol porque eso viste, porque eso da prestigio y se olvida de la función que debería cumplir a través del rol a que ha sido llamado y constituido. Los cargos, no olvidemos, son para cumplir una finalidad bien concretas y determinadas, pero se quedan fácilmente con los honores y prebendas del cargo y dejan de ejercer el auténtico liderazgo, la función para la cual ha sido creado.

Así mismo en cuanto al **Líder** el Máster Klever L. Alchundia Guillen, Apuntes inéditos (2005, pág. 38), opina *“que es una especie de fuerza centrípeta, que une, que entusiasma, que arrebatata, el líder estimula, reparte tareas, facilita los medios, no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que él mismo. No inventa su imagen pública en laboratorio ni con grandes cantidades de dinero, sino que vive lo que transmite y esa es su mejor publicidad, y esa es su mejor imagen pública. Alienta, anima, y ejercita su imagen delante de sus comunidades”*.

**El líder** razona, argumenta, expone, da motivos, no impone, no reprende sino que suelta y da las razones auténticas por las cuales él procede y pide tal proposición o

acción. Estimula, invita y crea las condiciones favorables para transmitir ánimo a sus seguidores, sirve y sirve, y es el primero en servir, ayuda, colabora, se identifica con la causa que defiende, se identifica con el débil y con el oprimido. Y, eso sí, el líder se sacrifica, no espera que los demás sean los que aporten la copa a costa de su sacrificio, y..." ¡a disfrutar!. No. El líder es el primero que se sacrifica por los demás y no espera recompensa ni reconocimientos públicos ni halagos, él ama de verdad, no se aprovecha de nada ni de nadie, él abre caminos, inventa, descubre horizontes, marca las pautas y renuncia a posiciones cómodas que en un momento dado le podrían resultar más beneficiosas.

Se acostumbra a que dirija el que tiene más habilidad o intuición; gente que aprende porque la nombran para el cargo y acaba de enterarse de que se trata. Quien dirige es responsable de la producción de resultados específicos y no un simple animador o un personaje bueno en sus relaciones humanas. Se puede ser excelente profesional de la educación, pero pésimo dirigente de la misma. Y esto ocurre muchas veces. La inclinación natural lleva a pensar que debe dirigir el mejor o el más inteligente, el más enérgico o el más comunicativo, son solo cualidades que no bastan para hacer de una persona un directivo.

Los dirigentes son personas que tienen muchos limitantes en su proceder, ya que llegan a este escenario, producto de factores tales como la necesidad de nombrar a alguien que represente a un grupo, por ejemplo, cuando se va a nombrar al presidente del comité central de padres y madres de familia, muchas veces sale elegido una persona que por múltiples circunstancias es elegido, más no porque sea alguien en quien se confía plenamente, por haberse ganado ese espacio, debido a su trabajo, a su carisma, por ello muchas veces no se logran los objetivos propuestos, debido a que el dirigente desconoce o no posee las cualidades necesarias para afrontar y resolver una situación difícil, por ello en el perfil del líder si hay en su marco o perfil, las múltiples estrategias a la cual recurrirá para solucionar los problemas que se presenten en cada uno de los momentos escolares, donde es necesario que exista armonía en su estructura, planificativa, pedagógica, didáctica, administrativa y de interrelación.

#### 4.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

*“Cómo requisito previo, imprescindible en un profesional de la educación, ha de considerarse una especial inclinación, amor y confianza en la tarea trascendente de educar, de transmitir parte importante de sí mismo a los demás con fines de servicio”.* Se trata, en suma, de lo que muchos entienden por vocación, aunque este término se preste a distintas matizaciones. Es imprescindible que el profesor posea cualidades específicas de su profesión. (OVANES, Kafedyan: 2004, pág. 198)

Gran confianza en la educación, en su trabajo concreto. Sin fe auténtica en los frutos del proceso que él dirige, difícilmente será capaz de vivirlo con ilusión y entusiasmo y mucho menos transmitirlos a sus estudiantes. La educación, adecuación a los comportamientos sociales de un grupo humano, o socialización, se transmite de generación en generación y es en su mayoría inconsciente. La transmisión se realiza normalmente por modelos humanos, por contagio.

Respeto hacia los alumnos, que ha de manifestarse en actitudes de comprensión, ayuda, simpatía, justicia... Sociabilidad y comunicabilidad como actitudes que favorecen los procesos de interacción psicológica y social en que inevitablemente ha de basarse el proceso formativo. El profesor debe ser capaz de abrirse a los demás y ofrecer sus conocimientos, sus ideas y su amistad.

Respeto y cultivo de los valores humanos: morales, intelectuales, culturales, etc.  
Actitud de continuo perfeccionamiento en todas las dimensiones de la persona.

CarnotaLauzán, Orlando, en su libro "Teoría y Práctica de la Educación y los valores, Universidad de La Habana (2005, Pág 48) nos puntualiza que entre las cualidades de un líder podemos encontrar:

**Decisión:** los líderes son valorados por su capacidad para tomar decisiones, sobre todo bajo presión. Cuando se enfrente a una decisión difícil, recurra a los conocimientos mencionados en esta lista. Las mejores decisiones son aquellas que se toman con pleno conocimiento de causa.

**Positivismo:** los líderes se eligen para dirigir a un equipo, a un grupo, o a una institución completa. A menudo se encontrará en situaciones en las que sus compañeros no están presentes; por ejemplo, en reuniones de alto nivel. Su positivismo puede y debe representar a los compañeros que han puesto su confianza en él.

**Optimismo:** ser realista, pero no fatalista. Sus compañeros y sus superiores pueden perder rápidamente la confianza en usted si se enfrentan constantemente con su pesimismo y negatividad. Las situaciones no son siempre las ideales, pero como líder se espera que encuentre el mejor modo de arreglar la situación. Encuentre ese modo y concéntrese en el aspecto positivo.

**Resultados:** un líder posee un registro de decisiones sólidas y de soluciones en las que apoyarse. Si lleva algún tiempo como gerente, intente elaborar una lista de decisiones acertadas y de logros de los que sea responsable. No sólo sirve para mostrar estos logros a los demás, sino para emplearlos en consolidar la auto confianza en sus capacidades.

**Visión:** un líder debe establecer unas metas que lleven a la institución en una dirección determinada. Un líder debe tener amplitud de miras que vayan hacia el futuro para establecer esas metas y para ayudar al desarrollo de la institución en la dirección adecuada. · El ambiente laboral - Mejore el rendimiento, conseguir un ambiente laboral equilibrado, dinámico y sin ningún tipo de alteración es un tarea difícil de conseguir. Todos sabemos que el bienestar en el escenario educativo es uno de los aspectos básicos que influyen sobre el rendimiento y es por ello, que los directivos también juegan un papel importante dentro de este "entorno".

Entre las habilidades del líder educativo tenemos:

- Ser honrado, digno de confianza
- Ser el ejemplo
- Estar pendiente de los demás
- Estar comprometido
- Estar atento
- Exigir responsabilidad a la gente
- Tratar a la gente con respeto

- Animar a la gente
- Tener actitud positiva, entusiasta
- Apreciar a la gente

El marco de cualidades y habilidades que debemos seguir como líderes en la institución ya seamos masculinos o femeninos es primeramente identificar que no debemos tener comportamientos diferentes en cuanto al liderazgo, es más se dice que las mujeres tienen mayor facilidad para entablar relaciones orientadas y los hombres para orientar las tareas. Las mujeres a veces son más participativas que los hombres y muchos estudios demuestran que tanto los hombres como las mujeres tienen la misma capacidad y oportunidades para ser líderes eficientes.

Bennis, Warren y BurtNanus en su bibliografía: "Líderes: el arte de mandar, Mexico, (2005, pág. 276) nos proporciona el siguiente argumento :"*Dentro de las cualidades que el líder educativo debe poseer es estar dispuesto a correr riesgos; debe ser audaz e inteligente; vencer su desanimo y las ideas negativas; debe ser paciente y consistente; tener buen carácter y no asustarse de ser un inconformista; luchar por la calidad; prever las necesidades alargo plazo; saber enmarcar los objetivos del grupo; debe ser apasionado por el cambio y lo nuevo; hábil en la toma de decisiones; tener autoridad moral; aprender constantemente; buscar el desarrollo de las personas a involucrar; tener adaptabilidad y creatividad.* Y dentro de las habilidades del líder nos menciona que, "*Debe tener habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como a uno le gustaría que fueran; habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado; habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas; habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande y habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás*".

Por ello es importante acogerse a un modelo de cualidades que permita identificar las características personales que se necesitan para ser un líder efectivo, como son: la inteligencia, el conocimiento y experiencia, dominio, confianza, alta energía, tolerancia, entre otros, para que sirvan en nuestro modelo de comportamiento, donde la consideración hacia los demás indica que la administración confía, respeta y cuida a sus subordinados, viendo más allá del bien personal; asegurándose que

los subordinados hacen correctamente su trabajo, y que la organización es efectiva y eficiente en la institución educativa. Algunas formas de iniciar la estructura en la institución han sido asignar tareas a los involucrados, decidir que trabajo hay que hacer, hacer horarios, obedecer las reglas y motivar a los estudiantes; para ello se ha hecho necesario crear el perfil adecuado entre todos como comportamientos adecuados del líder educativo.

## 4.6. Los valores y la educación

CarnotaLauzán, Orlando, en su libro "Teoría y Práctica de la Educación y los valores, Universidad de La Habana (2005, pág 74) nos menciona que *“Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades”*.

### 4.6.1. Clasificación de los valores acorde a las necesidades

**Necesidades primarias:** Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo, el alimento, el vestido, la vivienda.

**Necesidades de seguridad:** Se refieren al temor a ser relegados por los demás. Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

**Necesidades sociales:** Es cuando un núcleo familiar ya no es suficiente para el desarrollo de la persona por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia. Se busca ser digno ante uno mismo y ser alguien ante los demás. Aquí encontramos valores como la fama, el poder, el prestigio, el amor y el afecto.

**Necesidades de autorrealización:** Se refieren a encontrar un sentido a la vida, trascender en una obra creativa, luchar por un ideal, como la verdad, la belleza o la bondad. Estas necesidades se satisfacen por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión.

#### 4.6.2. Las características de los valores son:

**Independientes e inmutables:** son lo que son y no cambian, por ejemplo: la justicia, la belleza, el amor.

**Absolutos:** son los que no están condicionados o atados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Un ejemplo puede ser los valores como la verdad o la bondad.

**Inagotables:** no hay ni ha habido persona alguna que agote la nobleza, la sinceridad, la bondad, el amor. Por ejemplo, un atleta siempre se preocupa por mejorar su marca.

**Objetivos y verdaderos:** los valores se dan en las personas o en las cosas, independientemente que se les conozca o no. Un valor objetivo siempre será obligatorio por ser universal (para todo ser humano) y necesario para todo hombre, por ejemplo, la sobrevivencia de la propia vida. Los valores tienen que ser descubiertos por el hombre y sólo así es como puede hacerlos parte de su personalidad.

**Subjetivos:** los valores tienen importancia al ser apreciados por la persona, su importancia es sólo para ella, no para los demás. Cada cual los busca de acuerdo con sus intereses.

**Objetivos:** los valores son también objetivos porque se dan independientemente del conocimiento que se tenga de ellos. Sin embargo, la valoración es subjetiva, es decir, depende de las personas que lo juzgan. Por esta razón, muchas veces creemos que los valores cambian, cuando en realidad lo que sucede es que las personas somos quienes damos mayor o menor importancia a un determinado valor.

A medida que se incrementan los problemas sociales y disminuye la capacidad educativa de la familia y otras instancias socializadoras, más se acude y demanda a la educación para que contribuya a intentar solucionar los problemas que afectan a los niños y jóvenes. De este modo, una "ola" de educación en valores ha recorrido las últimas reformas educativas y los nuevos temarios educativos.

Graham Haydon, en su libro *Enseñanza y valores; un nuevo enfoque* (2004, pág, 57), contribuye a repensar qué se debe hacer en la educación cívico-moral de los estudiantes y señala que *“reflexionar sobre los valores es una forma de conseguir un cuadro más claro de lo que estamos tratando de hacer y de lo que define en qué consiste hacerlo bien”*.

El autor se cuestiona sobre qué papel juegan los valores en la educación, en los fines de la educación y en la función de la escuela actualmente ya que la educación pública se configuró como la institución necesaria para la formación e identidad de la ciudadanía, en la que tienen un papel primordial los valores. La diversidad de valores, la idea de moralidad, las controversias específicas que atañen a los valores, el cómo debemos entender las ideas de la educación en valores y la educación moral y por último, el planteamiento de cuestiones y formulación de sugerencias sobre el papel de los valores en la formación profesional de los docentes y en la ética profesional es lo recomendable llevar a efecto a través de un área programática en el pensum de estudio de las instituciones educativas.

La responsabilidad para reforzar la formación ética y fomento de valores, no debe descansar únicamente en el docente, sino que también es obligación de la autoridad Educativa; promover estos principios con el ejemplo. Así mismo se debe contar con el apoyo de los padres de familia, porque la familia es la principal célula de la sociedad y el lugar en donde el ser humano adquiere los primeros principios éticos.

La ética y los valores en la institución están formados por los principios morales que aporta la familia, la religión y los integrantes del proceso educativo, manejando la tesis de que en la formación ético moral de los estudiantes deben de unir sus esfuerzos la institución de la familia y la institución educativa, ya que esta última se convierte en la realidad en el segundo hogar de los/las estudiantes. Es así como la escuela da a conocer a los/las estudiantes cuales son los principales principios éticos morales y las principales doctrinas éticas que se han desarrollado a lo largo de historia y que son necesarias ponerlas en práctica para vivir en un ambiente social de alegría, armonía, respeto, responsabilidad, honestidad, entre otros; en fin poner en práctica los valores procurando el bien común de la colectividad.

Actualmente se está inserto en un mundo en donde se da mayor prioridad y atención a los valores económicos y materiales, y dejamos a segundo término los valores espirituales, morales y religiosos; y esta decadencia se está presentando por la misma característica de la sociedad capitalista, y el proceso de globalización a los que estamos siendo sujetos.

Pedro Salvador Ale en su obra "El sentido ético de la vida" (2003, pág. 84) señala que: *"La globalización económica genera el crecimiento de la delincuencia y de la marginación, producto de la gran desocupación mundial, desde ya se pueden considerar los desenlaces destructivos"*.

El monopolizar los recursos naturales, que con más razón, no son renovables, aunados a la contaminación y a la corrupción del Estado Moderno, demuestra de manera contundente que los valores que animaron el espíritu humanista, desde hace miles de años, se han fragmentado en una suerte de rompecabezas, y que esos preceptos-según ellos- no eran más que alucinaciones de genios desvelados, demostrando en apariencia, una vez más que los valores no valen en el mercado mundial. El propio Pedro Salvador Ale nos invita a que *"desde lo más profundo de nuestro interior, reinventándose a sí mismo, a crear un sentido ético de la vida, este pensamiento nos recuerda la tesis de Sócrates en el sentido de conócete a ti mismo"*.

Pero esta influencia materialista provocada por la sociedad capitalista, puede ser combatida si impulsamos una política tendiente a fortalecer la ética moral y valores de los estudiantes, a partir de dos instituciones; la familia y la escuela. La familia porque es el primer núcleo social en donde el individuo adquiere los primeros valores. La institución educativa porque es parte de su obligación formar a sus estudiantes en el rubro de ética y valores.

Desde la institución de la familia y en el seno propio de la escuela, hay que realizar toda una promoción de los valores educativos, espirituales, morales y universales; tomar conciencia que existen valores que alimentan el espíritu del ser humano, que ayudan a desarrollar nuestra inteligencia y acrecentar nuestros conocimientos, y que también existen valores como la belleza y la estética y valores sociales que nos ayudan a disciplinar nuestra vida. Y que también existen valores morales que nos

hacen ser mejores seres humanos y que el camino que debemos de seguir como docentes, es el de los valores porque son la base fundamental de la superación personal y social.

Pero crear un sentido ético de la vida a partir de la familia y de la escuela, tomando en cuenta un conocimiento profundo de nuestro propio yo, debe tomar en cuenta que debe existir un profundo respeto a la dignidad de la persona como inicio del desarrollo de otros valores, ya lo manifestaba el Lic. Adolfo López Mateos que *"el valor supremo es el ser humano, debemos alcanzar para él los niveles superiores de la cultura y la civilización"*

## 5. DIAGNÓSTICO

### 5.1. Los Instrumentos de gestión educativa, en el:

#### 5.1.1. Manual de organización

En el manual de organización se evidencia en el objetivo y funciones, así: (Archivo, mayo 2010)

#### **Objetivo:**

Diseñar y operar los programas docentes del Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque”, así como los convenios de colaboración que suscriban con otras instituciones, para enriquecer la formación y actualización de profesionales en Gestión Liderazgo y Valores para la administración de la institución.

#### **Funciones:**

- Diseñar, coordinar, promover, organizar y evaluar las actividades docentes y de difusión que, conforme a las políticas establecidas por el consejo técnico, realice el Centro sobre gestión, liderazgo y valores para la administración.
- Diseñar, desarrollar e instrumentar seminarios, talleres, cursos, foros, conferencias, relacionados con temas sobre gestión, liderazgo y valores en la administración educativa.
- Promover la celebración y ejecución de convenios de colaboración general y/o específicos con instancias académicas de alto nivel nacional para la formación o actualización de los docentes en gestión, liderazgo y valores para el sistema administrativo del plantel.
- Participar y realizar eventos en coordinación con otras instituciones para el fomento y difusión de la gestión, liderazgo y valores en la administración educativa.
- Coordinarse con las instituciones de la provincia para promover la difusión permanente de la gestión, liderazgo y valores en la administración educativa, con el objeto de dotar de los conocimientos elementales a los docentes y crear

conciencia de la importancia que tienen estos aspectos para su administración.

- Fomentar la capacitación, actualización y desarrollo del personal del Centro de Educación Básica.
- Obtener y mantener actualizados los registros necesarios para la certificación de estudios por parte del Centro; así como expedir las constancias de estudios, diplomas y reconocimientos que acrediten los estudios realizados o las que se realicen en coordinación con otras instituciones.
- Llevar el registro y control interno de los Docentes inscritos en los eventos académicos que realice el Centro; así como coordinar el control escolar en programas académicos interinstitucionales.
- Representar al Centro, cuando así lo disponga el Consejo Técnico ante órganos e instituciones similares y acordar el grado de participación y responsabilidad en las acciones de tipo académico, que se pretenda realizar o que se deriven de la celebración de convenios.
- Planear, diseñar, instrumentar, operar y evaluar seminarios de capacitación para la multiplicación de los conocimientos vinculadas con la gestión, liderazgo y valores en la administración educativa.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

### **5.1.2. Código de ética**

La Ética, tiene como objeto la interpretación de lo que está bien y lo que está mal en la conducta humana. En este sentido, tenemos tres clases de actos: 1º. Aquellos que el hombre debería hacer. 2º. Aquellos que no debería hacer y 3º. Aquellos que puede hacer o dejar de hacer.

Santana (2005, pág. 29), señala que *"El lenguaje Ético se ha convertido en uno de los problemas fundamentales de la ética contemporánea. En tanto que disciplina normativa, la Ética desarrolla un tipo de argumentación persuasiva, que mueve a la acción. El lenguaje propio de la Ética es de naturaleza prescriptiva y se expresa mediante mandatos, instrucciones, recomendaciones, consejos o mediante juicios de valor."*

Basándose en el criterio de Santana, se elaboro el código de ética que reposa en los archivos de la dirección del Establecimiento educativo, el cual hace referencia a:

En el Código de ética lo encontramos formando parte en lo correspondiente a:

## **I. RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR HACIA LA COMUNIDAD**

Ejercer la profesión con el objetivo de elevar el nivel de bienestar de la comunidad, creando modelos de gestión, liderazgo y valores que satisfagan las necesidades tanto administrativas como educativas de los que integran el Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque”.

Ejercer la Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro de Educación Básica, para que los beneficios vayan en pro de los intereses de la comunidad en general.

Ejercer la Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro con el fin de fomentar el desarrollo y creación de nuevas políticas que generen mejoras en su organización, estructuración, planificación y funcionamiento.

### **5.1.3. Plan estratégico**

Según el Lic. Yovanny Parrilla en su libro, Plan estratégico (2005, pág. 68), *“representa un enfoque sistemático y objetivo para la toma de decisiones dentro de cualquier organización, en esencia es un intento por erigir un cúmulo de información cualitativa y cuantitativa a objeto de realizar este proceso de forma efectiva. Como lo plantea Peter Druker, (1985)”*

Por ello el equipo de docentes en el periodo de matrícula colabora en la elaboración del Plan Estratégico de la Institución, donde encontramos que se evidencia la Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro en la parte correspondiente a la administración, así:

**ADMINISTRATIVA:** Refiere a las formas de gestión, liderazgo y valores en que se administra y se coordina la escuela, constituye la sistematización de las actividades sustantivas y el conocimiento del marco normativo que regula el servicio educativo.

Se conocen y aplican las normas y estatutos que regulan la prestación del servicio educativo, la convivencia educativa el funcionamiento escolar y el reglamento interno del Centro.

Cuánto tiempo se le dedica a la elaboración de documentos oficiales (estadísticas, planes, informes, llenado de formatos, etc.)

Se Administran los recursos financieros eficientemente y se informa a la comunidad de su ejercicio (Ley de Transparencia y rendición de cuentas).

Se lleva un control registro de asistencias, rol de entradas y salidas del personal (incidencias cargas de trabajo, permisos, licencias médicas y comisiones).

Cómo se da la relación con la supervisión tanto en los aspectos administrativos como técnico pedagógicos (sistematización, ejecución y seguimiento de las recomendaciones de las visitas)

Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.

Se identifican las necesidades de mejora en construcción, adecuación y mantenimiento de la infraestructura, para llevar a cabo eficazmente sus labores (aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad limpieza, así como los recursos didácticos necesarios).

#### **5.1.4. Plan operativo anual (POA)**

Para Blejmar, B. (1995, pág. 35): "Diseño y organización de proyectos institucionales". En Revista "Novedades Educativas". N° 52. Buenos Aires, existen cuatro razones por las cuales se debe elaborar un plan operativo anual en la institución educativa:

- A. Por la complejidad y características de los procesos educativos: El campo educativo es complejo por ello se requiere que la escuela tenga claridad de propósitos y las maneras de lograrlos. Dejarla práctica educativa librada a la

acción rutinaria y espontaneísta significará no tener control sobre los resultados, efectos e impactos de nuestra actuación.

- B. Por la actual escasez de recursos y las crecientes necesidades educativas de la población. En un contexto de pobreza educativa y de crecimiento de las demandas sociales a la educación es indispensable priorizar hacia dónde destinarlos esfuerzos y recursos de la institución.
- C. Por la situación de incertidumbre producto de una realidad compleja y cambiante. El mundo y nuestro país se encuentran en un contexto de cambio permanente. La economía, la ciencia, la tecnología, los problemas ecológicos, exigen del centro educativo nuevas respuestas.
- D. Por las expectativas educativas de la comunidad. La educación es el gran anhelo de la población, ésta tiene una gran esperanza y ve a la educación como un factor de desarrollo personal que puede tener efectos positivos en los campos económico y social.

Por ello el Plan Operativo Anual de la institución se basa en varios principios, así:

## **Principios**

- Excelencia académica.
- Trabajo por una sociedad justa guiada por los principios educativos de gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque”.
- Pluralismo ideológico y ejercicio de la razón para su desenvolvimiento.
- Búsqueda de la verdad con absoluta libertad y sin prejuicios tanto en la docencia como en la investigación.
- Apertura a todas las corrientes del pensamiento, que serán expuestas y estudiadas de manera rigurosamente científica.
- No se privilegiará ni perjudicará a nadie por su ideología.

### **5.1.5. Proyecto Educativo institucional (PEI)**

En el Proyecto Educativo Institucional se evidencia en su parte relacionado a los Aspectos Analíticos Situacionales, en lo correspondiente a la:

### **5.1.5.1. Síntesis de Antecedentes Curriculares y Pedagógicos**

En nuestra escuela podemos ver a diario tanto a estudiantes felices y dispuestos al aprendizaje como otros que juegan en forma violenta y están desmotivados y desinteresados por su superación personal, lo que al interior de las aulas se manifiesta con interrupciones frecuentes, modales, actitudes y comportamiento desadaptado al contexto y ritmo de aprendizajes del grupo curso.

Nuestra educación está centrada en el alumno, en el Desarrollo Humanista de la personalización y socialización, apuntando a una formación en actitudes y valores, teniendo en cuenta la afectividad basada en la Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Institución.

Por otro lado, la Institución se identifica con un Paradigma Constructivista que apunta al desarrollo de competencias necesarias para la construcción de aprendizajes y metacognición, tales como: auto aprendizaje, desarrollo del pensamiento, creatividad, participación, colaboración, indagación, experimentación, reflexión y retroalimentación.

Semanalmente, el equipo técnico – pedagógico en conjunto con los docentes se reúnen en sesiones de reflexión y revisión de la gestión en el aula, las prácticas pedagógicas, las estrategias metodológicas, el rendimiento escolar, la evaluación, la retroalimentación, la toma de acuerdos sobre medidas remediales, la generación de programas y proyectos específicos y la actualización profesional.

Semestralmente, los docentes evalúan el proceso educativo y efectúan Propuestas Pedagógicas coherentes con el marco curricular, el plan de estudios organizado y las necesidades de sus estudiantes.

### **5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en Liderazgo y valores**

En el Reglamento Interno del Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque” se evidencia en su capítulo I:

### 5.1.6.1. Del Cuerpo Directivo y Docente, y su relación con la comunidad y educativa

El Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque” se preocupa de modo especial por mejorar la calidad de administración y lo hace a través de la gestión, liderazgo y valores desarrollados a través del proceso educativo dotándolos de:

- Ayudar a cimentar la identidad de los grupos populares, adaptándose al medio y ser creativo en la vida individual y colectiva.
- Acentuar la autoestima a través de métodos y actividades donde los estudiantes, docentes y padres de familia puedan descubrir que son capaces que pueden realizar tareas con éxito y superar barreras.
- Dar espacio en la escuela para reflexionar acerca del valor y las limitaciones que tienen las expresiones contemporáneas de la cultura popular.
- Entregar una educación y formación basada en la gestión, liderazgo y valores, abiertos a los caracteres de los tiempos.
- Construir y equipar el establecimiento escolar que cuente con instalaciones y recursos de calidad, donde resulte grato asistir a la escuela.
- Promover un clima de convivencia, para lo cual resulta crucial establecer normas de disciplina que sean educativas, justas y no atenten contra la dignidad de los/las estudiantes, de manera de fomentar la autoestima.
- Poner énfasis en el uso de metodología que aseguren el aprendizaje de los/las estudiantes (Currículo Ecléctico), donde se integren tres componentes de experiencia humana: sentir, pensar, y actuar, proponiendo actividades de aprendizaje que integren armónicamente los dominios afectivo, cognitivo y activo.

### 5.1.6.2. Valores institucionales

En los valores Institucionales se evidencia en el parámetro relacionado con él:

**Servicio a la comunidad.** El servicio a la comunidad es un aspecto fundamental en la formación de los y las estudiantes, por lo que la institución propicia la realización de diversas estrategias enfocadas a: La protección y cuidado del medio ambiente, la

gestión, liderazgo y valores en la administración, atención a niños y adolescentes mediante el proceso de enseñanza aprendizaje.

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

### **5.2.1. Misión y visión**

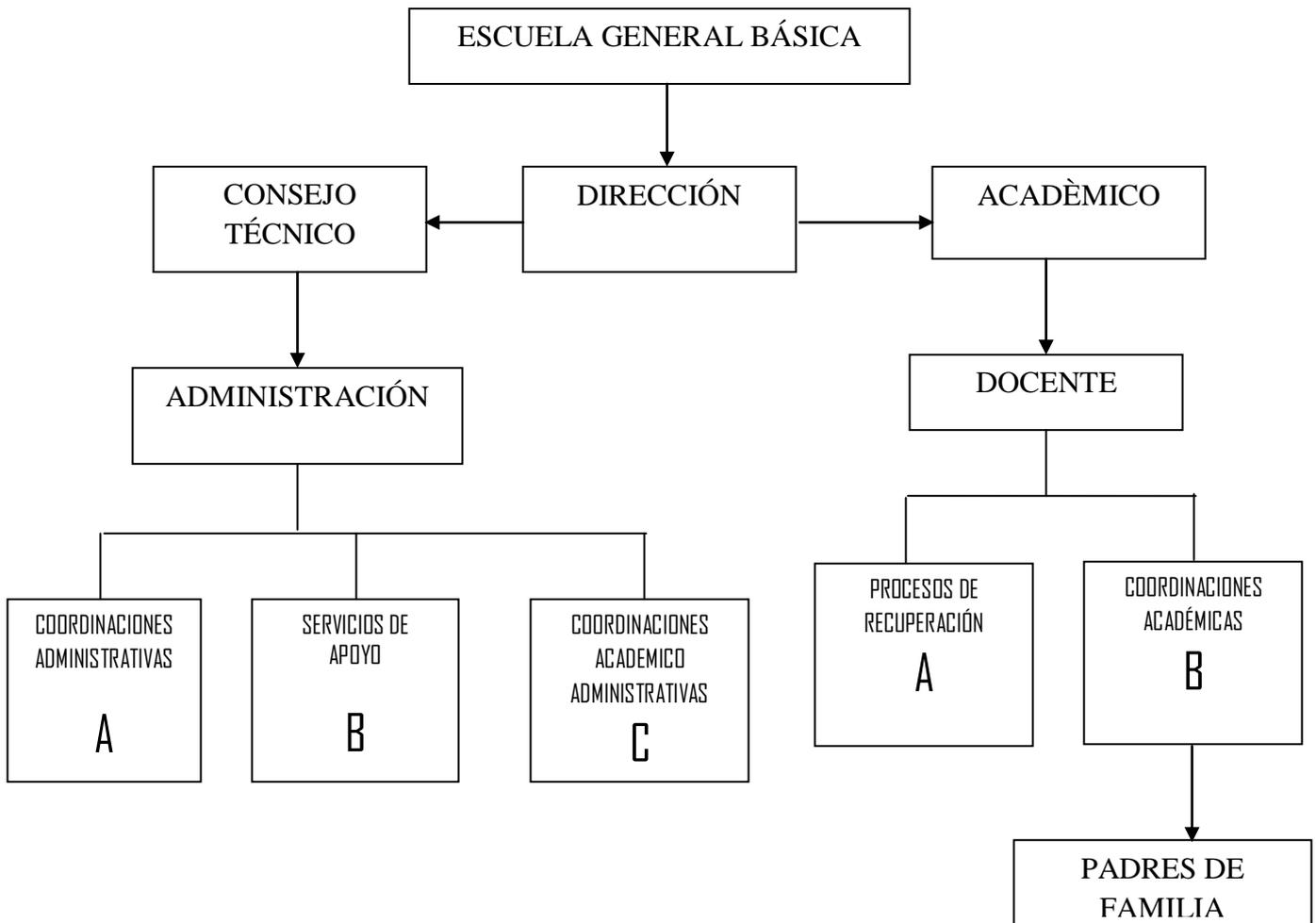
#### **5.2.1.1. Misión:**

Impartir una formación académica profesional, humana, pedagógica, cultural, tecnológica y deportiva enmarcada en el perfil de la educación integral basada en principios fundamentales, que trasciende en los valores humanos mediante la educación personalizada.

#### **5.2.1.2. Visión**

El Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque” es una institución educativa que cuenta con un personal docente y administrativo integrado, cálido, transparente, eficiente y solidario que imparte una educación académica, humana con calidad y calidez para toda la comunidad educativa; con una infraestructura adecuada a las necesidades pedagógicas, didácticas, culturales y deportivas; con un proceso educativo enmarcado en los principios legales de los derechos y deberes que establece el Reglamento General a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional y el Código de la Niñez y Adolescencia para todos sus integrantes.

## 5.2.2.El organigrama



## 5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

5.2.3.1. **Dirección.** La Dirección de la escuela dirige y coordina la Unidad Educativa, de acuerdo a los principios de la Ley Constitucional de Educación, reflejada en los objetivos del Proyecto Educativo. Su meta es construir un ambiente sano, enriquecedor y propicio para el desarrollo integral de todos los alumnos con la participación de la comunidad y el apoyo de los niveles ministeriales. Para lo cual, el rol del director debe estar enmarcado en: ejercer efectivamente la autoridad, con asesorías del Consejo técnico; respaldar y exigir el cumplimiento de los objetivos estratégicos del P.E.I; propiciar un ambiente educativo estimulante para que alumnos y Profesores estén permanentemente mejorando sus

prácticas pedagógicas; delegar funciones para desarrollar trabajos específicos que conlleven a obtener mayor eficacia; supervisar y evaluar el desempeño de los profesores que se encuentren bajo su dirección según la normativa; presidir Consejos Técnicos y o Administrativos, delegando funciones para optimizar su desempeño; remitir informes y documentos Técnicos y o Administrativos a las autoridades que corresponda; asistir a reuniones o asambleas de carácter educativo como la máxima representante de la escuela; impartir instrucciones para que la escuela se integre en proyectos de funcionamiento con el Comité central de Padres y otras instancias colaboradoras en el quehacer educativo de la comunidad; velar por el cumplimiento de las normas del Reglamento Interno y de convivencia escolar, en conocimiento previo de todos los integrantes de la comunidad escolar y estimular la participación de todos los miembros de la Unidad Educativa para lograr acuerdos y facilitar la toma de decisiones.

5.2.3.2. **Consejo técnico.** Corresponde al Consejo Técnico Consultivo analizar y recomendar respecto de los siguientes asuntos:

Planes y programas de estudio;

Métodos de enseñanza;

Evaluación de los programas tendientes a la superación del servicio educativo;

Capacitación del personal docente;

Adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos, y

Las demás cuestiones de carácter educativo.

5.2.3.3. **Departamento académico.** Coordinar las actividades académicas inherentes al área de básica, así como también las actividades que se desarrollan en el Departamento de Evaluación y Control de Estudios, supervisando y evaluando el proceso de enseñanza para garantizar el desarrollo integral del estudiantado. Entre sus funciones principales están: elaborar normas y procedimientos académicos; supervisar el cumplimiento de los reglamentos internos en materia educativa; estudiar y aprobar la

programación del año escolar presentada por los coordinadores a su cargo; supervisar la ejecución de programas complementarios para la educación de los alumnos; velar por el cumplimiento de la programación para el área de preescolar y básica; elaborar el plan académico anual de evaluación; supervisar la correcta aplicación de criterios de evaluación acorde con el proceso educativo de los alumnos; detectar y analizar las necesidades que se derivan de las actividades académicas y canalizar su solución; convocar a los coordinadores de áreas a su cargo a reuniones periódicas y constantes; realizar conjuntamente con los coordinadores a su cargo la evaluación del personal docente; aprobar las actividades complementarias y especiales (extra-aula) organizadas por los coordinadores de aula; controlar la asignación de cupos conjuntamente con la dirección; organizar talleres de actualización académica para los docentes; asistir a reuniones, talleres, conferencias relacionadas con el área de su competencia; velar por el buen funcionamiento de la biblioteca; tramitar requisiciones de personal y materiales ante la coordinación administrativa; organiza y dirige mensualmente el consejo de profesores de la escuela básica; llevar el control de las estadísticas de la escuela básica (asistencia, notas, ingresos, egresos); controlar la distribución de alumnos por aula, de acuerdo a la edad, sexo, etc.; supervisar y controlar las actividades de control de estudios y evaluación; controlar y supervisar la elaboración de las actas de consejo de sección; elaborar informes periódicos sobre actividades realizadas.

### **5.3. El clima escolar y convivencia con valores**

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

Como Institución educativa, el Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque”, es responsable de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Estándares:

- Docentes con dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
- Docentes con capacidad crítica.
- Docentes que planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil.
- Docentes propiciadores de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del estudiante.
- Docentes estimuladores de la confianza y capacidades del alumno.
- Docentes generadores de avances, esfuerzos y logros.
- Docentes propiciadores de la participación activa, crítica y creativa.
- Institución que favorece los conocimientos y valores multiculturales.
- Institución que incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.
- Ambiente propicio para la práctica de los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad.

Se busca, desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de nuestros/as estudiantes.

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

Se refiere a la organicidad interna del establecimiento educativo, comprendiendo sus subsistemas, tales como: equipo de docentes, directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; consejo escolar; comisiones. A la vez se refiere a la interrelación que entre sus subsistemas existe en términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y los articula entre sí.

Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo

defuncionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

En esta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto escolar. Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él. Provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

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

Se analizan las acciones de dirección que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas. La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de la institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para

responder a controles y formalidades, como se entiende actualmente a la burocracia actualmente, entonces, promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles. Desde que la educación básica existe, es la primera vez que escuelas públicas reciben y recibirán apoyo económico del gobierno para operar recursos financieros, por ello se hace necesario que el directivo de este nivel educativo se le debe apoyar en la operación y distribución de dichos recursos.

#### **5.3.4. Dimensión comunitaria y valores**

Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos, límites, organización; reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de la Escuela.

Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas del Centro, zona escolar o de supervisión resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas. Para tal fin es conveniente considerar la cultura que la comunidad ha construido, desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa en un tiempo y espacio determinado.

Configurada la cultura de la comunidad que va a poner en marcha un proyecto determinado, se está en posibilidad de seleccionar conjuntamente el tipo de estrategias a seguir durante el desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo en cuestión. En éste sentido, es importante conocer las interacciones significativas, que se producen consciente e inconscientemente entre los individuos

en una determinada institución social como lo es la escuela y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar.

Resulta importante decodificar la realidad social que constituye la institución para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela. Es decir, entender e interpretar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social para la concreción de las finalidades e intencionalidades educativas y sociales que tiene asignada y lograr el mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

#### **5.4. Análisis FODA**

Mediante esta herramienta analítica se podrá trabajar con toda la información que se posea de la institución educativa, para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la institución y el entorno en el cual ésta ubicado. El análisis FODA se lo ha escogido para ser usado en todos los aspectos que involucran el proceso educativo y en diferentes unidades de análisis tales como la administración, la pedagogía, la didáctica, la interrelación, la gestión, los valores, división, unidad estratégica, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, serán de gran utilidad en el proceso educativo de la institución y en las estrategias de cambio que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan educativo.

## Análisis FODA del Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque”.

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relativo compromiso del Profesorado por alcanzar, objetivos y metas propuestas por el Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque”.</li> <li>- Escuela cuenta con jornada escolar completa (J.E.C.) y todos los beneficios que ello implica.</li> <li>- Apoyo administrativo y técnico de la Dirección de la escuela.</li> <li>- Se cuenta con especialista para el tratamiento de alumnos con dificultades de aprendizajes y alumnos integrados.</li> <li>- Elaboración de estrategias relacionadas con la gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro de Educación Básica.</li> <li>- Eficiente apoyo del Comité Central de Padres de Familia.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La asignación de recursos económicos de parte del Ministerio de Educación por concepto de matrícula para el Centro Educativo.</li> <li>- Alumnos en práctica, docente básica del Instituto pedagógico Eugenio Espejo</li> <li>- El acceso a la infraestructura por medio del DINSE</li> <li>- El Centro de Educación Básica es parte del plan piloto de los “Consejos Escolares”, que tiene como objetivo la participación de toda la comunidad escolar (sostenedor, profesores, padres, apoderados, y alumnos)</li> </ul>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura insuficiente en cuanto a aulas, rincones de trabajo, aulas de apoyo informático a la fecha, de acuerdo a las necesidades del Centro.</li> <li>- Ausencia total en trabajo de equipo, por parte del profesorado.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El aumento de nuevas escuelas subvencionadas por el Estado.</li> <li>- Influencia negativa del medio socio – familiar; donde nuestros/as estudiantes se desarrollan, es un ambiente que afecta su formación educativa.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento considerable de estudiantes; con graves problemas conductuales.</li> <li>- Un alto porcentaje de estudiantes con problemas socioeconómicos.</li> <li>- Alarmante aumento de separaciones conyugales; situación que incide fuertemente en los educandos.</li> <li>- Apoyo limitado por parte de los supervisores, de la Dirección provincial de educación de Manabí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alarmante agresividad; por parte de los pobladores que rodean a la comunidad educativa hacia el equipo docente de la Escuela,</li> <li>- Difusión de noticias distorsionadas por parte de los medios de comunicación.</li> <li>- El Centro de Educación Básica es vulnerable al vandalismo, especialmente durante el fin de semana y los períodos de vacaciones; ya que no cuenta con vigilancia.</li> </ul>
---	---

#### **5.4.1. Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación**

El estudio se llevo a efecto en el Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque” del cantón Tosagua, donde se harán partícipes a los estudiantes de los diferentes años de básica, a los docentes, a los directivos y a los padres de familia, con la finalidad de analizar la Gestión, liderazgo y valores en la administración, que involucra un perfil de estructuración de su operatividad, con el propósito de demarcar los comportamientos de sus actores, en lo administrativo, pedagógico, didáctico, de interrelación, para lo cual se han generado herramientas que permitan concretar resultados de su accionar, como son las encuestas, para lo cual se han generado expectativas sobre la normativa interna permanente, actualizada y que permita regular en forma eficiente el quehacer profesional con el único fin de lograr las metas del proyecto educativo; como promover un ambiente organizacional caracterizado por el respeto y las buenas relaciones humanas y todos aquellos valores que se pretendan cultivar en los/las estudiantes, a través de la transversalidad; cómo desarrollar las prácticas pedagógicas, con la aplicación de diversas metodologías que faciliten los aprendizajes de todos los/las estudiantes logrando así alcanzar rendimientos de calidad; y cómo elevar los rendimientos de los/las estudiantes de los diferentes años de básica, para superar las expectativas d rendimiento académico.

## 5.5. Resultados

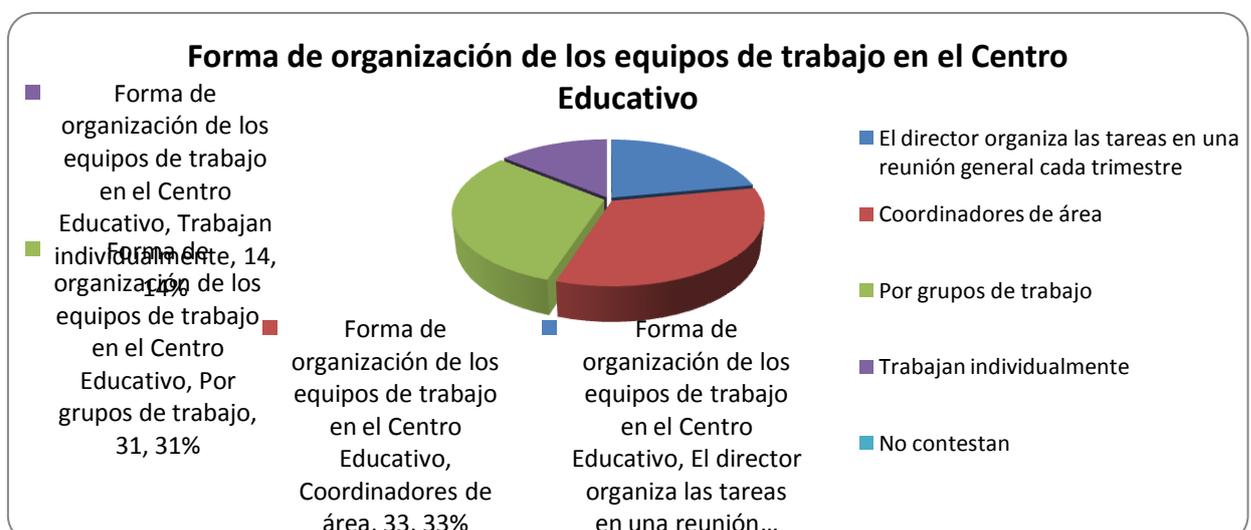
### 5.5.1. Encuesta a directivos

El Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque” es una institución fiscal, está ubicado en el cantón Tosagua, cuenta con 36 docentes de 1<sup>o</sup> a 10<sup>mo</sup> Año de Básica, organizados administrativamente con un cuerpo directivo, un consejo técnico, coordinadores de área y las diferentes comisiones; cuenta con una población estudiantil de 694 estudiantes, con una infraestructura moderna, distribuida entre los salones de clase, la dirección administrativa, el centro de computación, los rincones de trabajo, el comedor, una pequeña biblioteca y un patio recreacional.

**TABLA 6**

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

	Forma de organización	f	%
a.	El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	8	22
b.	Coordinadores de área	12	33
c.	Por grupos de trabajo	11	31
d.	Trabajan individualmente	5	14
e.	No contestan	0	0
TOTAL		36	100



Las formas de organización de los equipos de trabajo en el Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque” están estructuradas de la siguiente manera:

Con el 22% de los docentes el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre; con el 33% coordina por áreas; con el 31% por grupos de trabajo; y el 14 % trabajan individualmente.

Soledad Betelú en su libro *El trabajo en equipo* (2002, pág. 29) considera que *“en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de organización colaborativa, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo debe desarrollar a partir de propuestas de trabajo grupal”*.

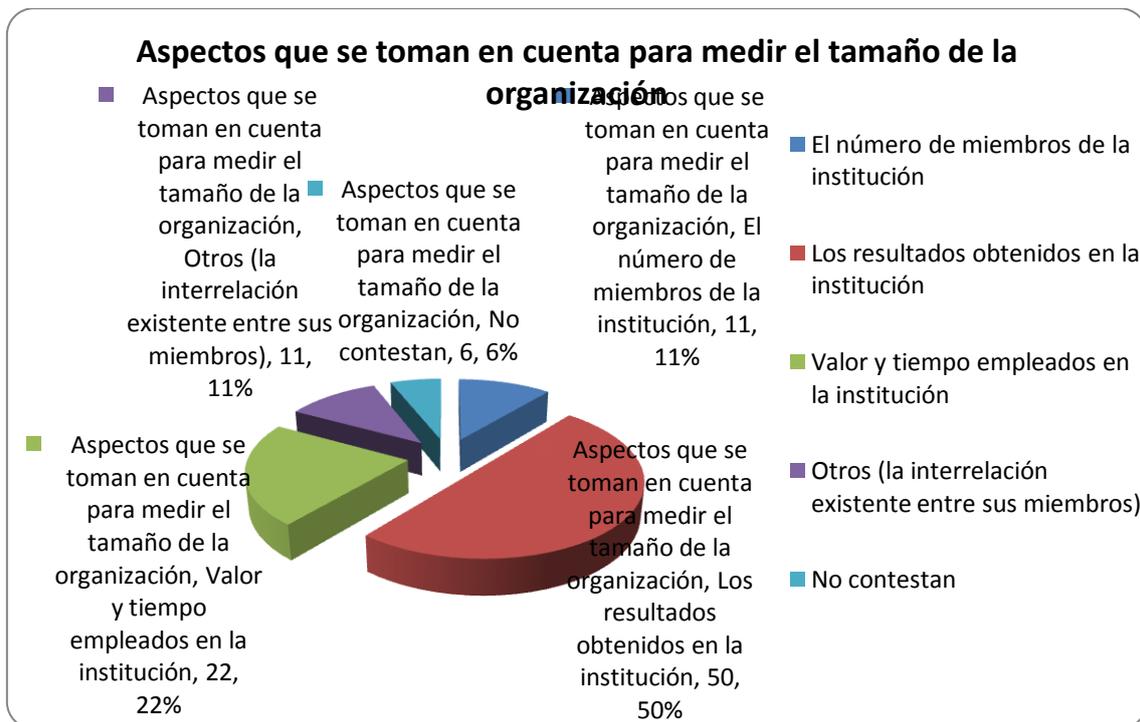
Para hacer referencia a los resultados hay que considerar los resultados, para comprender que si se realiza un trabajo en equipo, para ello es necesario considerar y establecer previamente la diferencia entre *grupo* y *equipo*. Se debe señalar que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un bus de pasajeros. En cambio, un equipo de trabajo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con la cohesión, la asignación de roles y normas, la comunicación, la definición de objetivos y la interdependencia

Todos los docentes que pertenecen al equipo de trabajo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir características tales como la de ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo; ser leales consigo mismo y con los demás; tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva; tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos; tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad y tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

## **TABLA 7**

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

	Aspectos	f	%
a.	El número de miembros de la institución	4	11
b.	Los resultados obtenidos en la institución	18	50
c.	Valor y tiempo empleados en la institución	8	22
d.	Otros (La interrelación existente entre sus miembros)	4	11
e.	No contestan	2	6
TOTAL		36	100



Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización en el Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque” está estructurado así:

Por el número de miembros de la institución con el 11 %; por los resultados obtenidos en la institución con el 50%; Por el valor y tiempo empleados en la institución con un 22 %; Otros (La interrelación existente entre sus miembros) con 11 %; y no contestaron el 6 %.

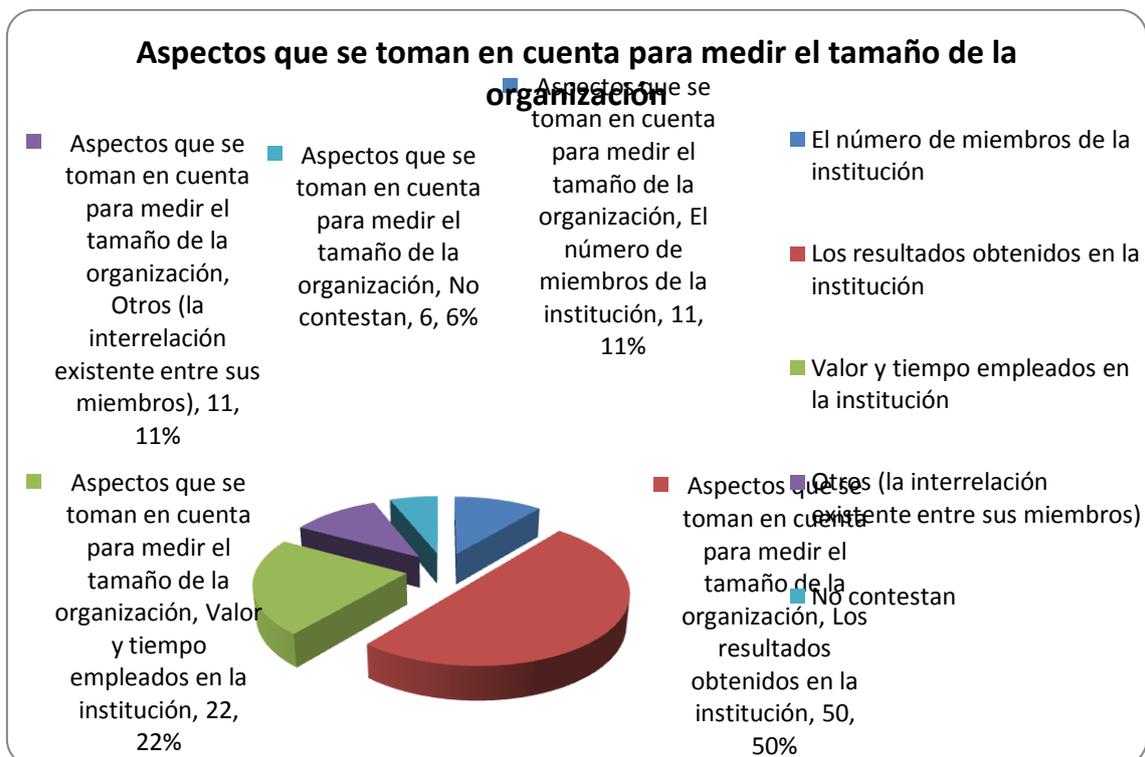
Para Otto cruzzatty en su libro, la estructura organizativa en la institución escolar (2003, pág. 58) *“La organización escolar debe estar en constante búsqueda de la calidad como principio y fin. Así se habla de calidad humana, de la escuela y de los aprendizajes. La cuestión no es, necesariamente, el reducido o amplio concepto que sobre esta se hace, sino la concreción que representa el contexto y el imaginario que constituyen los educadores, los administradores, directores, padres de familia, y como repercute en los alumnos”*.

En el ámbito escolar como en todos los campos los aspectos que todo trabajo requiere para la organización es una planeación para obtener de preferencia óptimos resultados y sino los mejores posibles. Es un reto para cada maestro elevar la calidad del sistema del sistema educativo en la educación básica, para que en la escuela y sobre todo en el aula de trabajo garantice que todos los estudiantes aprendan lo que tienen que aprender en el tiempo establecido que marca el plan y programas. Esto implica entre otros aspectos que se enriquezca de modo permanente la práctica docente y las forma de enseñanza-aprendizaje que se realizan en el aula.

## **TABLA 8**

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

	Aspectos	f	%
a.	El número de miembros de la institución	4	11
b.	Los resultados obtenidos en la institución	18	50
c.	Valor y tiempo empleados en la institución	8	22
d.	Otros (La interrelación existente entre sus miembros)	4	11
e.	No contestan	2	6
TOTAL		36	100



Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización en el Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque” están estructurados así:

Por el número de miembros de la institución con el 11 %; por los resultados obtenidos en la institución con el 50%; Por el valor y tiempo empleados en la institución con un 22 %; Otros (La interrelación existente entre sus miembros) con 11 %; y no contestaron el 6 %.

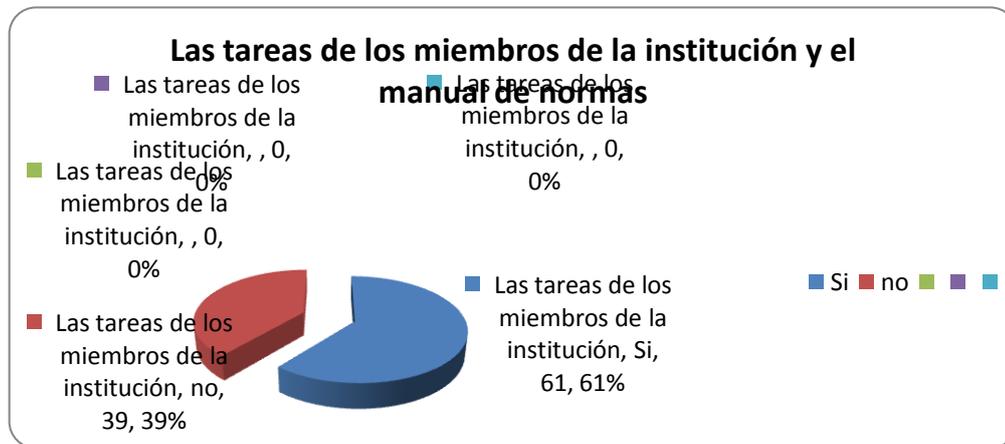
Para Otto cruzzatty en su libro, la estructura organizativa en la institución escolar (2003, pág 46) *“La organización escolar debe estar en constante búsqueda de la calidad como principio y fin. Así se habla de calidad humana, de la escuela y de los aprendizajes. La cuestión no es, necesariamente, el reducido o amplio concepto que sobre esta se hace, sino la concreción que representa el contexto y el imaginario que constituyen los educadores, los administradores, directores, padres de familia, y como repercute en los alumnos”*.

En el ámbito escolar como en todos los campos los aspectos que todo trabajo requiere para la organización es una planeación para obtener de preferencia óptimos resultados y sino los mejores posibles. Es un reto para cada maestro elevar la calidad del sistema del sistema educativo en la educación básica, para que en la escuela y sobre todo en el aula de trabajo garantice que todos los estudiantes aprendan lo que tienen que aprender en el tiempo establecido que marca el plan y programas. Esto implica entre otros aspectos que se enriquezca de modo permanente la práctica docente y las forma de enseñanza-aprendizaje que se realizan en el aula.

## **Tabla 9**

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

	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.	Si	22	61
b.	No	14	39
Total		36	100



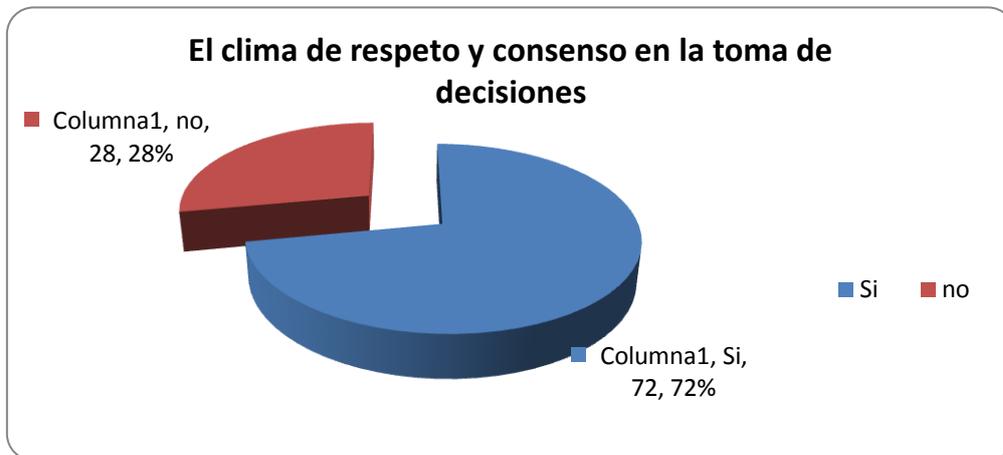
Se toman en cuenta las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas en un 61 % y no se toman en cuenta las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas en un 39 %.

Alonso Susana Gabriela, en su libro *una escuela segura y ordenada*, (2005, pág. 62), manifiesta que *“las condiciones ideales a tomarse en cuenta dentro de las tareas y el manual de normas debe estar relacionado con la infraestructura, la calidad de servicio educativo, espacios adecuados para el desarrollo de las múltiples tareas, el rendimiento escolar y la comunicación, que deben tomar en cuenta el equipo de trabajo de la institución, conocedor de las fortalezas y debilidades para poder actuar sobre ellas”*. Para tal objetivo los docentes deben ser capacitados permanentemente sobre las formas de actuar en las tareas inmiscuidas en el manual de tareas, como condición necesaria e imprescindible que las normas correspondientes a condiciones técnicas, pedagógicas, didácticas, de interrelación, disciplinarias, administrativas, deben conocerse como pautas de cumplimiento obligatorio y que por lo tanto el comportamiento sistemático de las acciones sobre estos aspectos traerán consigo el mejoramiento en las tareas a realizar por los miembros de la institución.

## Tabla 10

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

	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.	Si	26	72
b.	No	10	28
Total		36	100



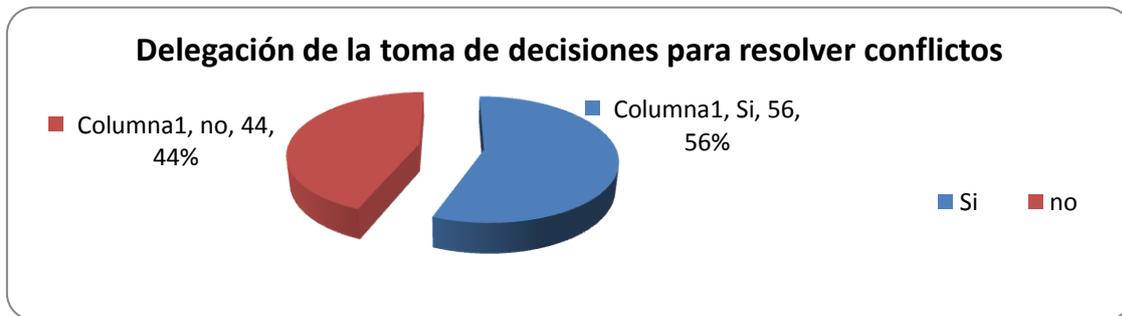
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones se cumple en un 72 %; y no se cumple en un 28 %

El Ing. José Enebral Fernández, en su libro *El trabajo en equipo* expone: “*En las iniciativas de formación de directivos, el trabajo en equipo y la participación en reuniones han venido siendo materias frecuentes; al abordarlas, hay tendencia a distinguir roles entre los miembros o participantes, y a desplegar procedimientos para la toma de decisiones. Uno de estos métodos para decidir en equipo, las decisiones por consentimiento, parece ofrecérsenos como una alternativa a considerar*”. Se ha dicho que el verdadero consenso implica satisfacer las necesidades de todos. La toma de decisión por consenso intenta denigrar el papel de facciones o grupos y promover la expresión de voces individuales. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones también aumenta la probabilidad de soluciones imprevistas o creativas al aproximar ideas diferentes, pues busca minimizar la objeción; es muy importante que se lleve a efecto en la Institución, donde las decisiones se lleven a cabo cuando generalmente exista una aprobación amplia. El clima de respeto y consenso es deseable cuando es improbable forzar el cumplimiento de la decisión, igual como si cada participante adoptara independientemente una misma decisión unánime.

**Tabla 11**

## DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.	Si	20	56
b.	No	16	44
Total		36	100



Si hay delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos en un 56 % en el Centro Educativo; y no hay delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos en la institución en un 44 %.

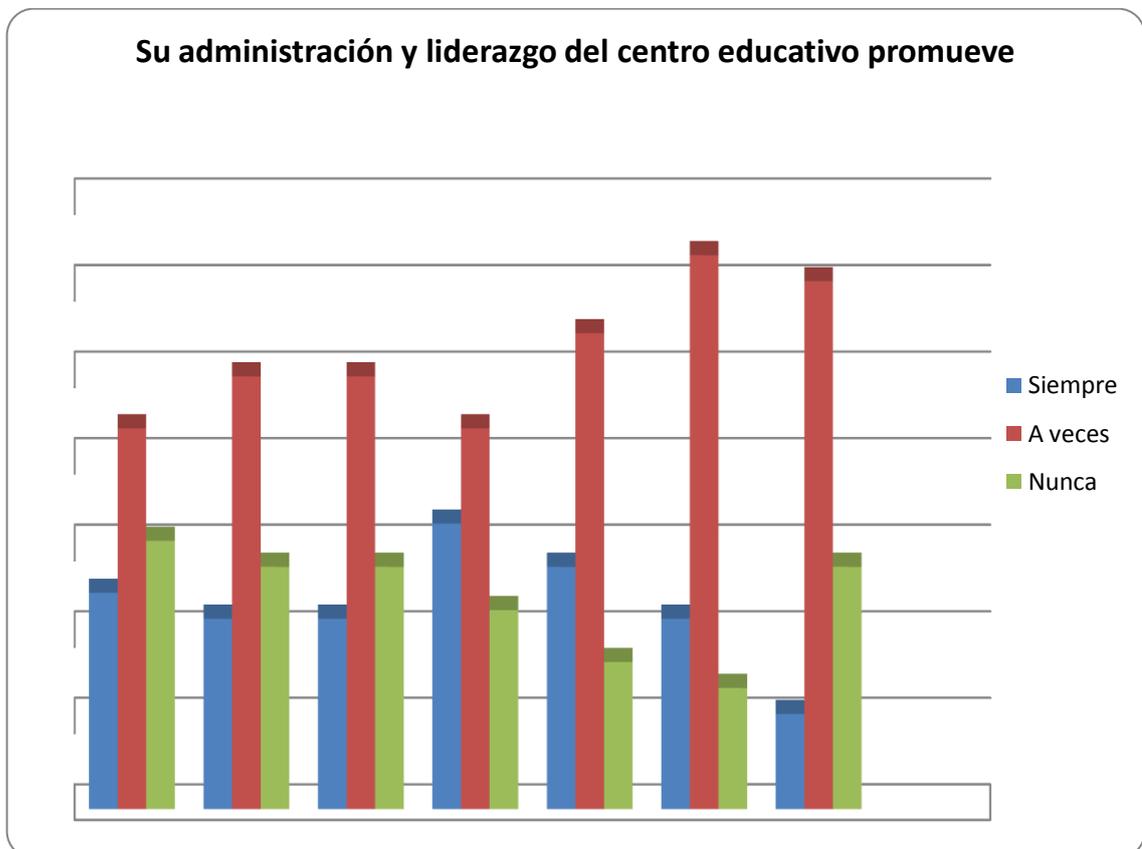
Edison Ballesteros, en su libro proceso en la toma de decisiones nos manifiesta que: *“Cuando la persona recopila información para identificar los problemas que ocurren en la institución. La inteligencia indica donde, porque y con qué objeto ocurre una situación. Este amplio conjunto de actividades de recopilación de información se requiere para informar al administrador que se desempeña en la institución para hacerle saber donde se presentan los problemas”.*

En tal sentido, para llevar a cabo este proceso se requiere de cierta preparación, que, si bien es cierto que los docentes estamos preparados para ello, es inevitable sorprendernos cada día por el deterioro de la calidad de estudiantes que cada año muestran los registros de la institución. Por consiguiente, es imprescindible la preparación constante del profesional de la docencia, de manera de que ejerza éste una gerencia de aula, que esté relacionada a todo lo que el docente hace en el aula que no es instruccional, en donde el docente aparte de ser un efectivo y eficiente maestro, es un efectivo gerente de tiempo, tarea social, manejo de conflicto, comunicación, toma de decisiones, cambio, diseños físicos, tarea académica, motivación innovación, entre otras.

**Tabla 12**

## SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	9	25	16	44	11	31
b	1 desarrollo profesional de los docentes	8	22	18	50	10	28
c	La capacitación continua de los docentes	8	22	18	50	10	28
d	Trabajo en equipo	12	33	16	44	8	23
e	Vivencia de valores institucionales y personales	10	28	20	55	6	17
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	8	22	23	64	5	14
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	11	22	61	10	28



La administración y liderazgo del Centro Educativo promueve **(siempre)**, **(a veces)** y **(nunca)** en varios porcentajes, la excelencia académica, el desarrollo profesional de

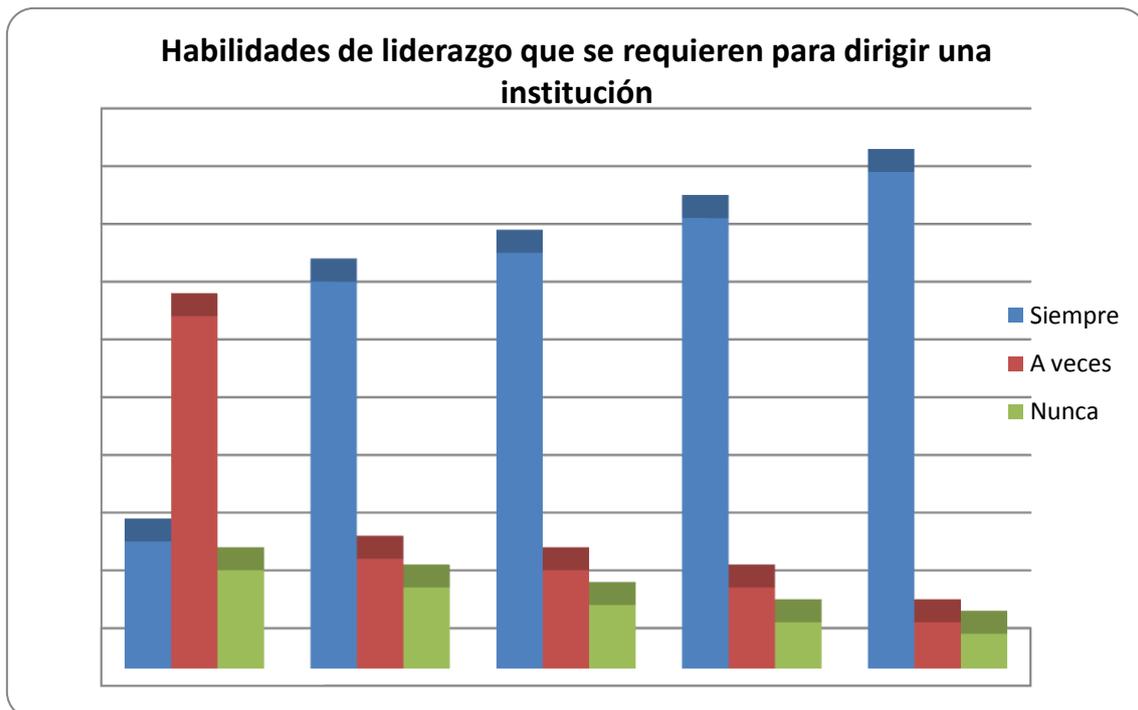
los docentes; la capacitación continua de los Docentes; el trabajo en equipo; la vivencia de valores institucionales y personales; la participación de los padres de familia en las actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Agustín Reyes Ponce en su libro *Administración Moderna* (2004, pág. 74), Editorial Limusa nos dice al respecto sobre la administración y liderazgo que: *“implica mandar, influir y motivar a los docentes para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la administración. De hecho, la administración y liderazgo llega al fondo de las relaciones de los directivos con cada una de las docentes que trabajan con ellos. Los directivos dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. El directivo al establecer el ambiente adecuado ayuda a sus compañeros docentes a hacer sus mejores esfuerzos. Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la institución, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar”*.

Es por lo tanto, la aplicación de los conocimientos en la administración y liderazgo la llamada a incluir la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinando de la mejor manera el llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado. La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de los compañeros docentes como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura. Es una fuerza que mediante la administración y liderazgo basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de la institución.

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	8	22	22	61	6	17
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	24	67	7	19	5	14
c	Se adquieren a partir de la experiencia	26	72	6	17	4	11
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	28	78	5	14	3	8
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	31	86	3	8	2	6



De acuerdo a los resultados obtenidos sobre: Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución en las tres opciones **(siempre)**, **(a veces)**, **(nunca)** se obtuvieron resultados con diferentes porcentajes en que son innatas, se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, se adquieren a partir de la experiencia, se desarrollan con estudios en gerencia y mediante capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

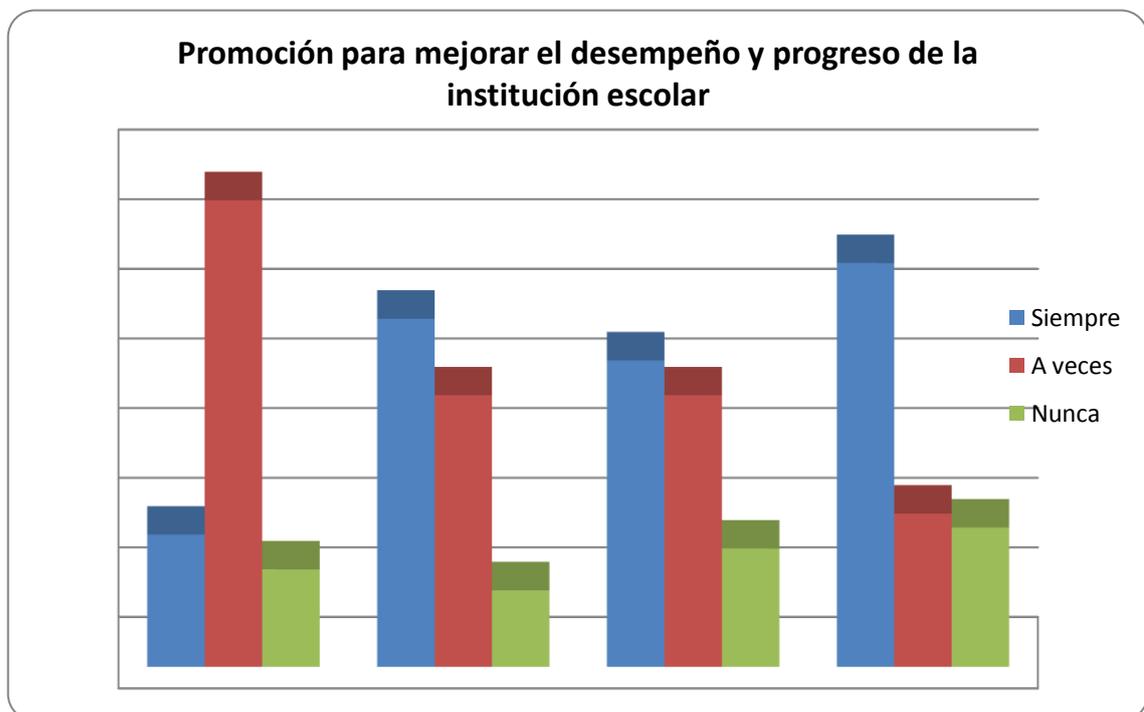
Calves Hernández, Silvio, en su libro Técnicas de dirección y estilo de dirección (2001, pág. 109) nos expresa que: *“lograr el desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo llegue a cada miembro individualmente, en la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder”*.

Por lo tanto las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución, radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación. La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral. La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial. Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas y la cual resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro de grupo sobre éste.

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	7	19	24	67	5	14
b	La disminución del número de estudiantes por aula	18	50	14	39	4	11
c	La mejora de los mecanismos de control	16	44	14	39	6	17
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	21	58	8	22	7	20



Luego de aplicada la tabla sobre la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar las tres alternativas **(siempre), (a veces), (nunca)**, obtuvieron porcentajes que permitieron determinar que hacen uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, la disminución del número de estudiantes por aula, la mejora de los mecanismos de control y La existencia de ambientes cordiales de trabajo.

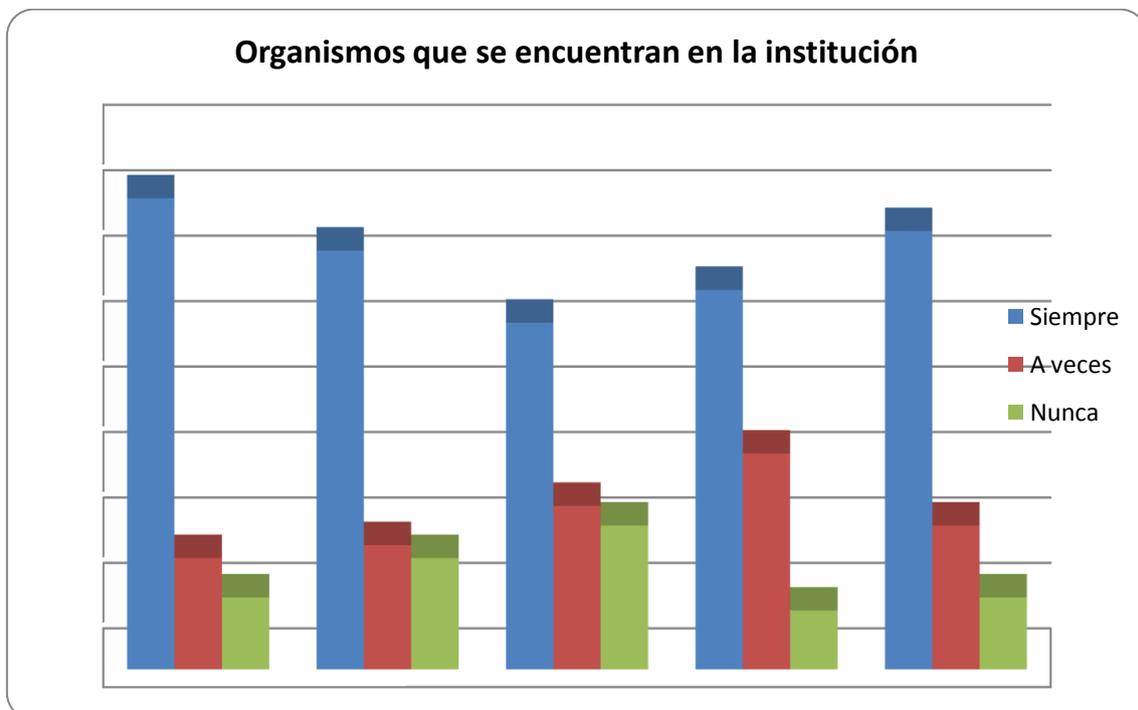
Gimeno, J. (2008, pág 21). En su libro, Diez tesis sobre la aparente utilidad de las competencias en educación, manifiesta que la promoción para mejorar el desempeño y progreso en la institución educativa, debe tener: *“una perspectiva diferente, los esfuerzos se han dirigido a señalar los problemas fundamentales de los que podrían derivarse los saberes necesarios para la educación del futuro, como el enfrentamiento al error y la ilusión, y la necesidad de conocer la naturaleza de la construcción misma del conocimiento; la necesidad de un conocimiento capaz de aprehender los objetos en sus contextos, complejidades y en sus mutuas relaciones e influencias; la exigencia de reconocer la unidad compleja de la naturaleza humana, la unión indisoluble entre la unidad y la diversidad de todo lo que es humano; la exigencia de afrontar los riesgos, lo inesperado, lo incierto, y modificar su desarrollo con la información provisional disponible la obligación de desarrollar una conciencia que reconozca que cada uno es individuo, parte de una sociedad y de una misma especie”*.

Por ello la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, a la dificultad inicial de adoptar una definición consensuada de competencia se agrega el hecho de que se trata de una profesión como la docencia, actividad compleja y polémica. Compleja por tratarse de una actividad humana relevante que ha sido objeto de estudio de diversas disciplinas y motivo de discusión en la construcción de diversos modelos sociales.

Tabla 15

## 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.)	26	72	6	17	4	11
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	23	64	7	19	6	17
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	19	53	9	25	8	22
d	Técnica (Departamentos, equipo docente, etc.)	21	58	12	33	3	9
e	Otros (¿Cuáles?) Comisiones de Salud, Deportes, social, Cultural	24	67	8	22	4	11



Luego de aplicada la encuesta, se llego a la conclusión de que, los organismos que se encuentran en la Institución en sus tres aspectos (**Siempre**), (**a veces**), (**nunca**), con porcentajes diferentes, reflejan que hay los de dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.); los de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.); de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.); Técnica (Departamentos, equipo docente, etc.); y Otros, Comisiones de Salud, Deportes, social, Cultural.

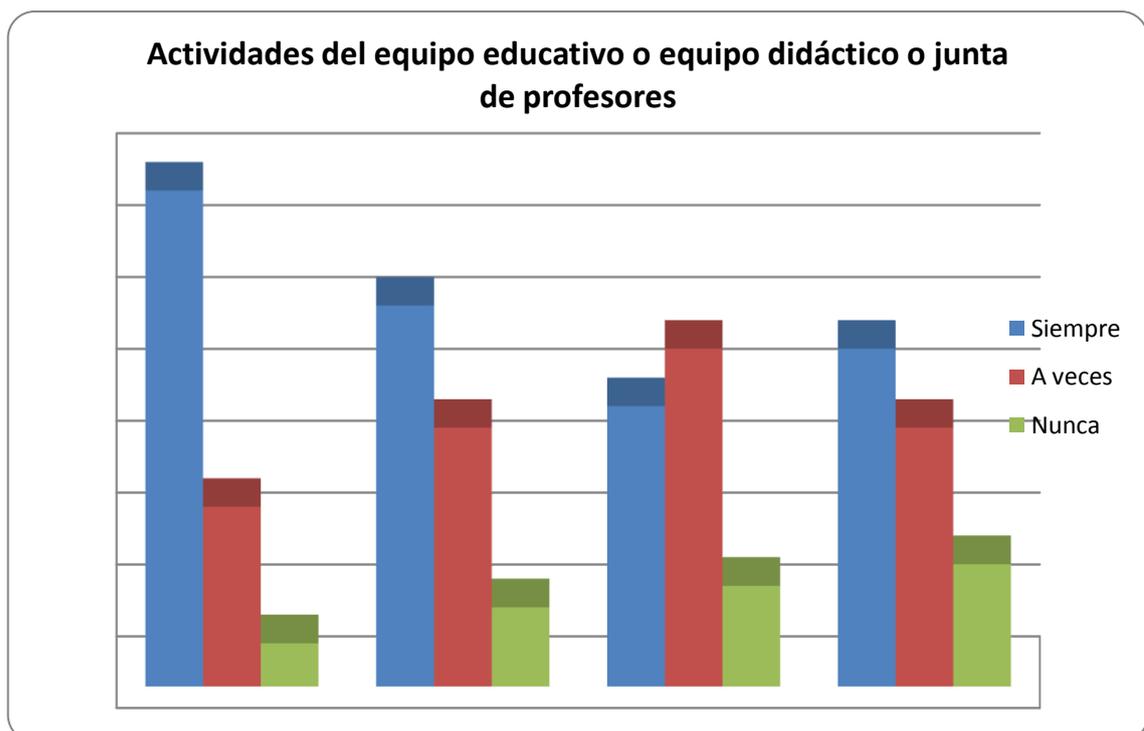
GONZÁLEZ, Evaristo en su enciclopedia, características de los organismos que se encuentran en la institución. (2005, Pág. 10) nos expresa que *“la escuela es la principal fuente de información, así como de transformación cultural e ideológica de las masas, respondiendo a los intereses de la colectividad. La adquisición de conocimientos se realiza en la institución escolar través de sus diferentes departamentos estructurados administrativamente para atender a una educación masiva, concediéndole a la escuela la responsabilidad como institución social, de educar a todas las capas sociales, siendo el maestro el centro del proceso de enseñanza”*

Por ello, ninguna actividad se podrá realizar si no hay una buena organización, Por tanto, es importante, más que eso, es indispensable en el nivel administrativo de la institución, la organización departamental, pues permitirá lograr los objetivos prefijados con menor esfuerzo. Que cada miembro de la institución sepa con precisión las actividades que va a desarrollar, que una definición de sus funciones le permita trabajar con eficiencia, lo que redundará en que simplificar o a su vez eliminar las funciones y mal entendidos en relación con el trabajo que a cada quien le corresponda cumplir. Una buena organización de los organismos de la institución incluye la suficiente delegación de autoridad en forma ordenada a las personas indicadas.

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	25	69	9	25	2	6
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	19	53	13	36	4	11
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	14	39	17	47	5	14
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	17	47	13	36	6	17



De acuerdo a los resultados que se obtuvieron en la encuesta sobre las actividades que realiza el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores, mediante sus tres alternativas (**Siempre**), (**a veces**), (**nunca**), se observa que se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, se tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y se coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

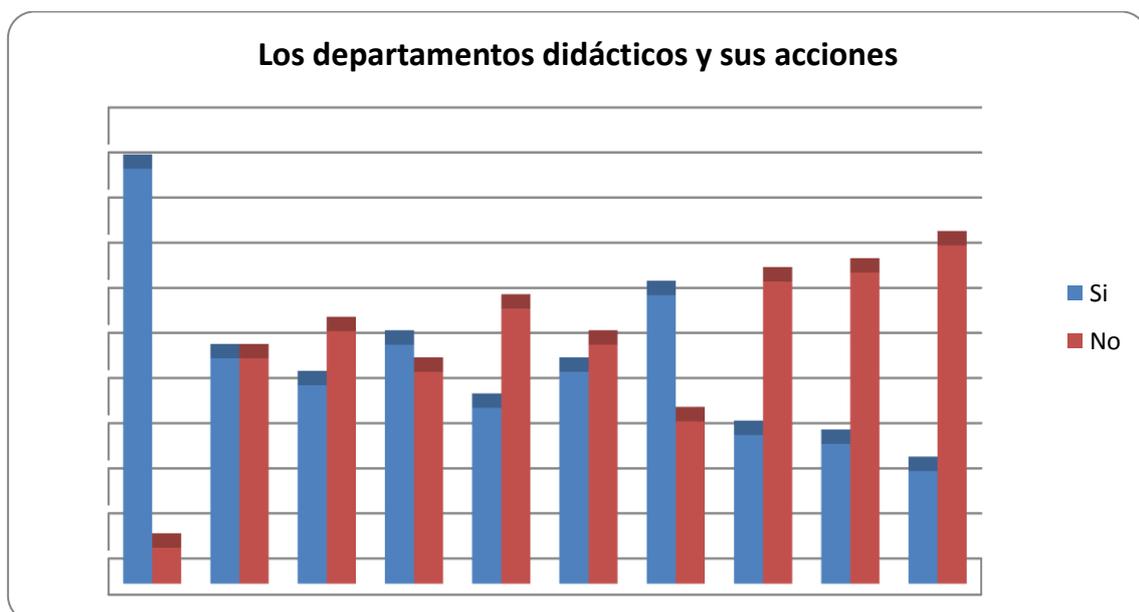
Para Miriam Bells, en su libro, actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, sobre las actividades que realiza el equipo educativo (2004, pág 84) nos menciona que: *“en el proceso de Enseñanza - Aprendizaje los medios de enseñanza constituyen un factor clave dentro del proceso didáctico. Ellos favorecen que la comunicación bidireccional que existe entre los protagonistas pueda establecerse de manera más afectiva. En este proceso intervienen diversos componentes produciendo un cambio de actitud después de interactuar estos componentes”*.

Con ello podemos expresar que desde sus comienzos, la labor pedagógica se ha preocupado de encontrar unos medios para mejorar la enseñanza. Lo más frecuente es que la relación alumno-contenido se produzca a través de algún medio, material o recurso didáctico que represente, aproxime o facilite el acceso del estudiante a la observación, investigación o comprensión de la realidad. Desde el objeto natural hasta el ordenador, pasando por la explicación o la pizarra, la idea de mediación didáctica es básica para entender la función de los medios en la enseñanza.

Tabla 17

## LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	33	92	3	8
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	18	50	18	50
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	16	44	20	56
d	Mantener actualizada la metodología	19	53	17	47
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	14	39	22	61
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	17	47	19	53
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	23	64	13	36
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	12	33	24	67
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	11	31	25	69
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	9	25	27	75



Los departamentos didácticos y sus acciones, a través de sus resultados tienen una varianza entre sus dos alternativas **(si)**, **(no)**, promueven la organización y desarrollo de las enseñanzas propias de cada materia, formula propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantiene actualizada la metodología, 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 se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, formulan propuestas al equipo directivo, elaboran la programación didáctica de las asignaturas y mantienen actualizada la metodología.

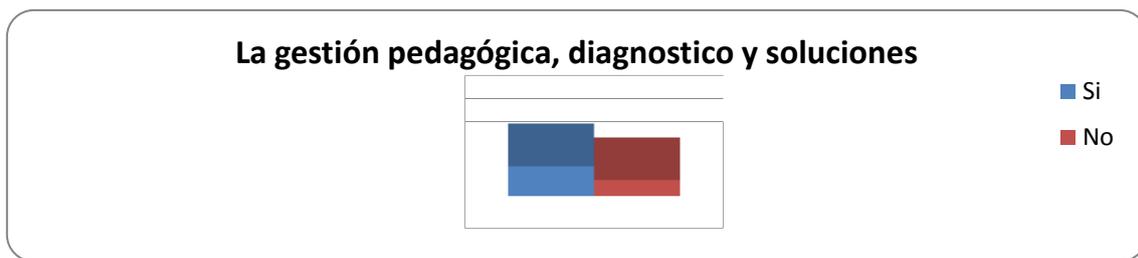
La Dra. Araceli González, en su libro Departamentos didácticos y su utilización (2006, pág. 73) nos manifiesta que: *“son los órganos básicos encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas o materias que tienen asignadas y las actividades que se les encomienden, dentro del ámbito de sus competencias. Acada Departamento pertenecen los profesores y profesoras de las especialidades que imparten las enseñanzas propias de dichas áreas o materias. Están adscritos a un Departamento aquellos docentes que, aun perteneciendo a otro, imparten algún área o materia del primero”.*

Por ello los departamentos didácticos dentro de sus acciones deben elaborar los aspectos docentes del Plan Anual de Centro correspondientes al Departamento, formular propuestas al Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica relativas a la elaboración o modificación del Proyecto Curricular; elaborar, antes del comienzo del curso académico, la programación didáctica de las enseñanzas correspondientes a las áreas o materias integradas en el Departamento, bajo la coordinación y dirección del director y de acuerdo con las directrices generales establecidas por el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica; promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento a la Jefatura de Estudios; mantener actualizada la metodología didáctica; Llevar a cabo la evaluación de las actividades realizadas y elaborar las correspondientes propuestas de mejora.

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	19	53	17	47



Luego de realizada la encuesta, nos encontramos que los porcentajes de las dos alternativas **(si)**, **(no)** sobre 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 han arrojado resultados

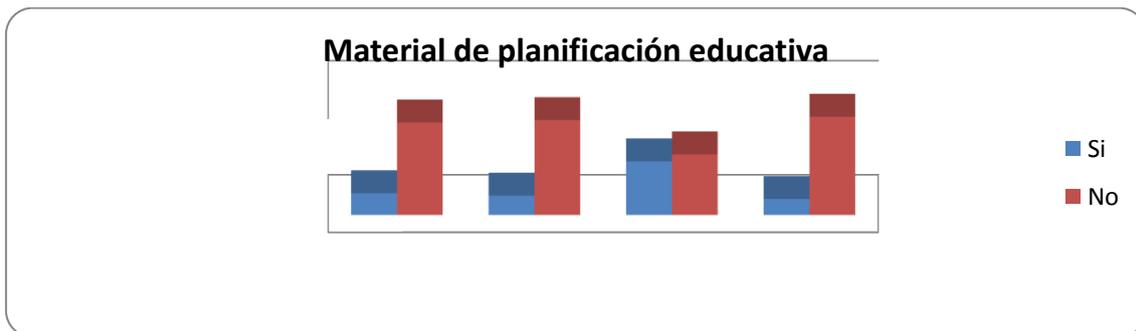
Carmona de Castillo, M. (2001) en su libro, *la Innovación pedagógica: Didáctica centrada en procesos*, nos puntualiza que: *la transformación que demanda el nivel de Educación Básica es un desafío para adecuar la gestión pedagógica a las experiencias sociales y técnicas de docencia. Es evidente que las instituciones están buscando nuevas estrategias para hacer frente a las invasiones pedagógicas comunitarias para alcanzar la calidad que se le exige, proponiendo acciones que permitan fortalecer socialmente los objetivos del nivel, planteando el avance y el cambio que ha tenido la educación en su proceso de enseñanza-aprendizaje*”.

En una sociedad dinámica, cambiante a cada momento, en donde la información está a la vuelta de la esquina a través de muchos medios y en donde la caducidad de los conocimientos es cada día más corta; ya no es suficiente saber mucho; lo importante ahora estener un repertorio de procedimientos y estrategias y la capacidad para seleccionar la más adecuada ante un problema específico. Estos argumentos, nos dan una muestra de la necesidad de poner atención en el desarrollo de las habilidades y competencias básicas para el aprendizaje, más que en el aprendizaje de los contenidos educativos mismos. Necesitamos una gestión pedagógica diferente, capaz de crear las condiciones suficientes para que los alumnos sean artífices de su proceso de aprendizaje y el docente un facilitador de este proceso.

Tabla 19

## MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	7	19	29	81
b	Plan estratégico	6	17	30	83
c	Plan operativo anual	17	47	19	53
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	14	31	86



Dentro del material de planificación educativa, las dos alternativas **(si)**, **(no)**, nos demuestran que se utilizan muy poco la reingeniería de procesos; el Plan estratégico; el plan operativo anual y los Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.

Sabino Ayala Villegas, en su libro enfoques de la educación (2004, pág. 63), nos expone que: *“para que haya planificación educativa debe haber un proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la institución, logrando con ello el proceso de planificación. La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los se sabe que se va a operar. La planificación educativa, recurre a un conjunto de técnicas y métodos que se usan para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan”.*

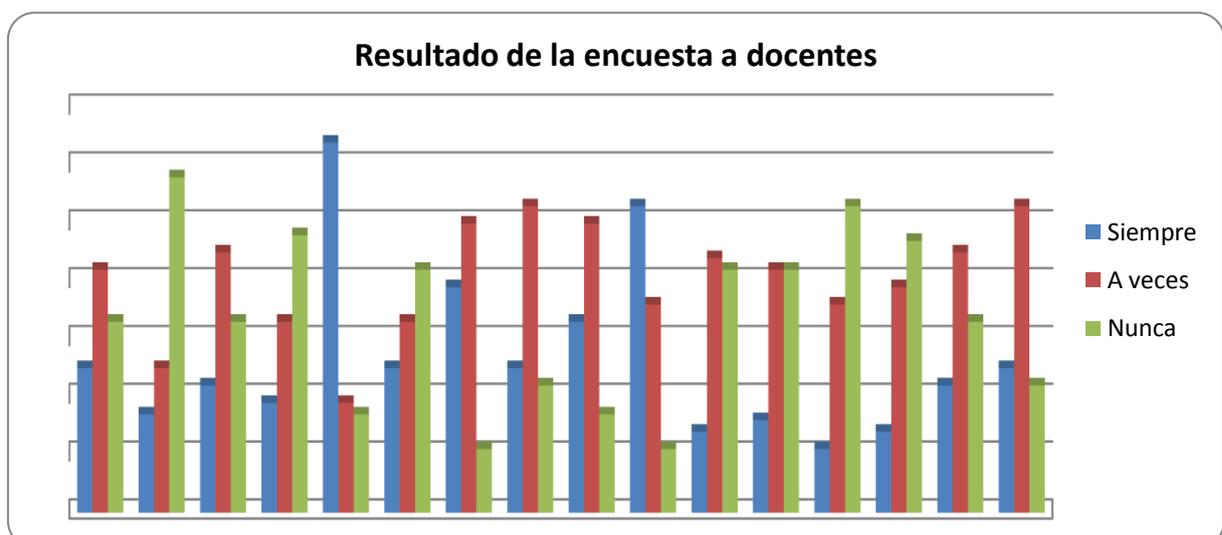
La planificación es el instrumento con el que los docentes organizan su práctica educativa, articulando el conjunto de contenidos, opciones metodológicas, estrategias educativas, textos y materiales para secuenciar las actividades que han de realizar. Toda situación de enseñanza está condicionada por la inmediatez y la imprevisibilidad, por lo que la planificación permite: por un lado, reducir el nivel de incertidumbre y, por otro, anticipar lo que sucederá en el desarrollo de la clase, otorgando rigurosidad y coherencia a la tarea pedagógica en el marco de un programa.

## 5.5.2. ENCUESTA A DOCENTES

Tabla 20

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES (36)

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	9	25	15	42	12	33
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	6	17	9	25	21	58
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	8	22	16	45	12	33
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes –estudiantes –familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	7	19	12	33	17	48
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	23	64	7	19	6	17
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	9	25	12	33	15	42
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	14	39	18	50	4	11
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	9	25	19	53	8	22
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	12	33	18	50	6	17
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	19	53	13	36	4	11
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	5	14	16	44	15	42
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	6	16	15	42	15	42
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	4	11	13	36	19	53
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	5	14	14	39	17	47
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades padres de familia, docentes y estudiantes	8	22	16	45	12	33
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	9	25	19	53	8	22



En las declaraciones de los docentes, podemos observar que mediante las tres alternativas, **(Siempre), (a veces), (nunca)** los porcentajes demuestran que tiene un perfil bastante bajo en cuanto a los aspectos que se tratan en la encuesta relacionados con el rol del docente líder, el liderazgo en la unidad educativa, la gerencia educativa, los directivos y docentes en la promoción de la investigación, la resistencia o escepticismo en los padres, el Trabajo en equipo, resistencia en los compañeros o director/rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, la poca integración, el compromiso con las; la mantención del liderazgo y gestión, actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural y los valores que predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Tomando las ideas de Alexander Ortiz, donde hace un análisis del papel del docente líder pedagógico (2002, pág. 81) comenta que: *“el docente líder pedagógico es el origen de la democracia ya que ella constituye la premisa de las relaciones horizontales. El liderazgo del docente proviene de los niveles de su personalidad superior dotada de valores y cualidades a aplicarse en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral. Por lo que entonces nos encontramos con que la figura más aceptable para hacer agradable el proceso enseñanza – aprendizaje es la del líder pedagógico”*

Por ende, se puede decir que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de la condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un colectivo docente que descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes.

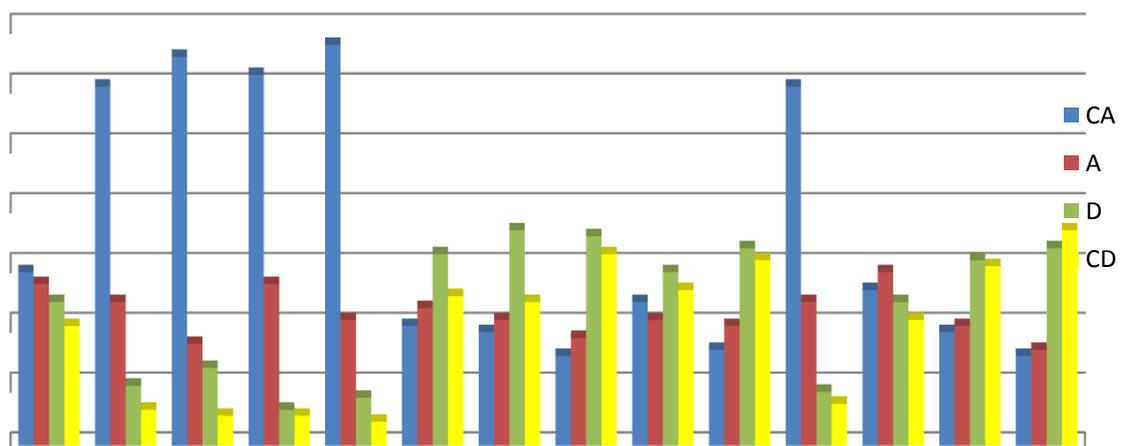
### 5.5.3. ENCUESTA A ESTUDIANTES

Tabla 21

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES (80)

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	23	29	22	27	19	24	16	20
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes	48	60	19	24	8	10	5	6
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	52	65	14	17	10	13	4	5
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	49	62	22	27	5	6	4	5
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	54	67	17	21	6	8	3	4
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	16	20	18	23	26	32	20	25
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	15	19	17	21	29	36	19	24
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	12	15	14	18	28	35	26	32
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	19	24	17	21	23	29	21	26
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	13	16	16	20	26	33	25	31
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	48	60	19	24	7	9	6	7
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	21	26	23	29	19	24	17	21
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	15	19	16	20	25	31	24	30
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	12	15	13	16	26	33	29	36

#### Resultado encuesta a estudiantes



En las declaraciones de los estudiantes en lo correspondiente a **(CA)**, **(A)**, **(D)** y **(CD)** podemos observar a través de sus resultados porcentuales, variadas especificaciones en cuanto a sus opiniones, a si son escuchados, al liderazgo conductual, hacia las nuevas ideas en las clases, hacia su trabajo escolar, hacia la motivación en “valores y virtudes”, hacia la innovación, los métodos de enseñanza, los problemas estudiantiles, las oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, la toma de decisiones, los trabajos en grupo (en equipo), la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y la ética y los valores.

Rifkin, Jeremy. (2000, pág. 64). En su libro *La Era del Acceso*, nos manifiesta que: “*el alumno en el actual contexto educativo. Si estamos conscientes de que la escuela, en su totalidad debe reformarse, no podemos obviar que el tipo de alumnos que los docentes enfrentan actualmente en clases ya no es el mismo de veinte o treinta años atrás, por lo tanto, si se quiere una educación eficiente y eficaz no se puede ignorar las características del educando que se enfrenta actualmente, puesto que, de acuerdo a sus intereses y particularidades es que se debe adecuar los métodos de enseñanza, de lo contrario, el aprendizaje será poco efectivo o nulo*”.

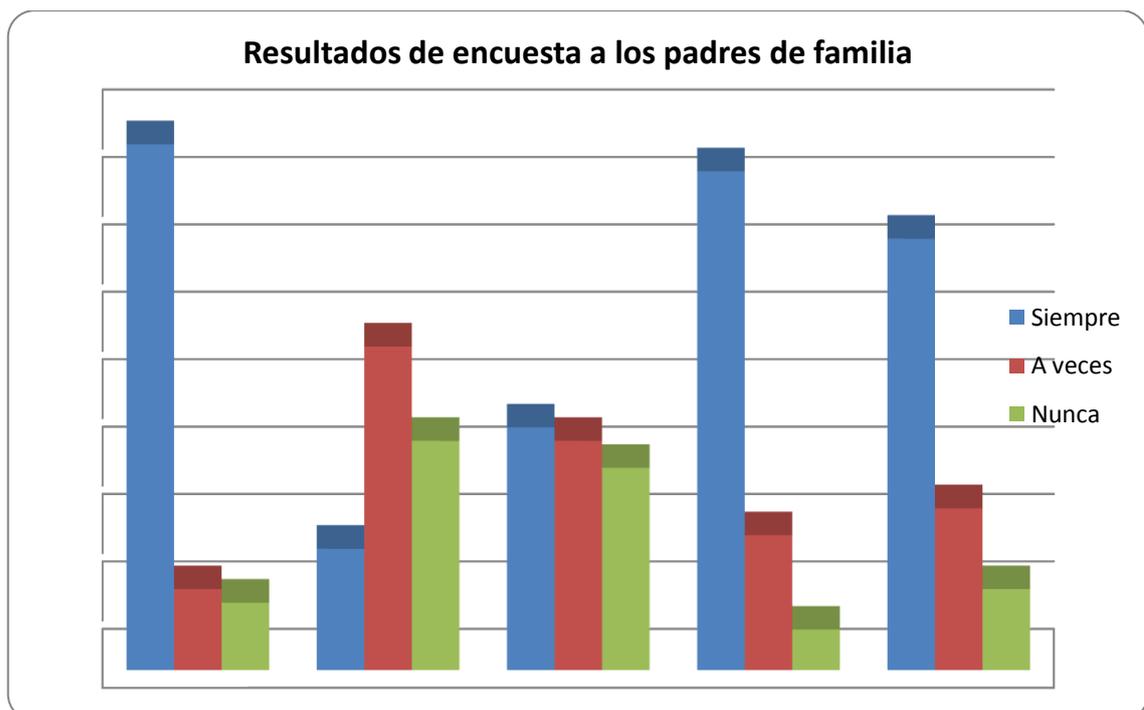
En consecuencia, es que se torna imprescindible el conocimiento cabal que como docentes se debe tener de los estudiantes, o sea, no se puede desconocer el rol que desempeña en el aula, pues de lo contrario, la labor es inútil y aquellos, aparte de no aprehender los conocimientos que se quiere otorgarles, no valoran la labor educativa como tal, pues simplemente y por razones propias de formación, se fastidian y no logran comprender el fin último de la escuela, esto es: formar personas emocional e intelectualmente capaces de desenvolverse activa y positivamente en la sociedad actual. El alumno ha de cambiar también su rol y buscar un rol activo en la construcción de su propio proceso de aprendizaje. Ya no sirve el alumno que se limita a asimilar información, sino que ha de ser crítico, indagador, reflexivo, investigador, creativo.

#### 5.5.4. ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

Tabla 22

#### RESULTADOS DE ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA (50)

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. La motivación, la concentración que logran, la dedicación a la tarea son aspectos que deben tener en su perfil profesional como líder el docente y el directivo	39	78	6	12	5	10
2. Reciben las clases sus hijos/as de manera conceptual, de forma creativa, mediante experiencias vivenciales y participativas de parte de los docentes	9	18	24	48	17	34
3. Utilizan fichas de observación, registros anecdóticos, clases demostrativas, ejercicios de aplicación, para evaluar el aprendizaje en los estudiantes	18	36	17	34	15	30
4. La mala alimentación, la metodología del docente, la falta de recursos didácticos, La falta de apoyo en las tareas y orientaciones de parte de los padres y madres de familia influye en el desenvolvimiento normal del aprendizaje de su hijo/a	37	74	10	20	3	6
5. Descuida el/la docente en los momentos de clase las intervenciones de los estudiantes, el refuerzo del tema, la formación de grupos de trabajo y las prácticas individuales y grupales que provocan dificultades en el aprendizaje	32	64	12	24	6	12



En la declaración a los padres de familia encontramos mediante sus tres aspectos **(Siempre), (a veces), (nunca)** que hay factores dentro del proceso educativo que hay que mejorar, como son, la motivación, la concentración que logran, la dedicación a la tarea son aspectos que deben tener en su perfil profesional como líder el docente y el directivo; reciben las clases sus hijos/as de manera conceptual, de forma creativa, mediante experiencias vivenciales y participativas de parte de los docentes; utilizan fichas de observación, registros anecdóticos, clases demostrativas, ejercicios de aplicación, para evaluar el aprendizaje en los estudiantes; la mala alimentación, la metodología del docente, la falta de recursos didácticos, La falta de apoyo en las tareas y orientaciones de parte de los padres y madres de familia influye en el desenvolvimiento normal del aprendizaje de su hijo/a; descuida el/la docente en los momentos de clase las intervenciones de los estudiantes, el refuerzo del tema, la formación de grupos de trabajo y las prácticas individuales y grupales que provocan dificultades en el aprendizaje.

El Dr. Carlos García Lafuente. (2004, pág. 78) Editorial Everest, en su libro, *La familia, su historia en el tiempo*, nos menciona que: *“A la educación podemos entenderla como una realidad para cada hombre y para la comunidad. Con ella, en sus múltiples formas nos enfrentamos diariamente, por ella somos, en gran parte, lo que somos. Hay educación en el afán de la madre para enseñar a caminar, a hablar, a comer a su hijo pequeño o por darle una norma de vida, la hay en el amigo que quiere trasmitirnos un sentimiento o en el adversario que quiere convencernos de nuestro error, y la verdad de sus creencias, la hay en la acción anónima del sabio que lucha por iluminar algo más el camino del ser humano”*.

Dentro del proceso educativo general, entendiendo por tal al conjunto de influencias que se ejerce sobre el ser para configurarlo, no solo desde el punto de vista espiritual y social, sino también biológico, podemos citar etapas que pueden delimitarse perfectamente a pesar de sus relaciones mutuas. Se inicia con la crianza, sigue con el adiestramiento, continúa con la instrucción y la educación, para culminar con la autoeducación. La crianza es una conducción que se mantiene en el plano biológico y cuyo fin primordial es asegurar la subsistencia orgánica del ser. Puede adoptar la forma de alimentación, de cuidados, de protección o de abrigo, es en otro terreno la misma función que el agricultor cumple con la tierra, un cultivo, en lo que al niño se refiere esta es una de las funciones principales de la familia.

### 5.5.5. ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

#### Matriz 2

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

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

Es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra, y se diferencia de la información porque es un proceso de interacción mediada por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

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

Se consideran algunos aspectos en el código de convivencia, pero que no determinan quien debe realizar las tareas de liderazgo

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

Como mediador, buscando alternativas de solución

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

Un líder tiene que ser creíble. El personal tiene que ver en él sus valores personales: honestidad, coherencia, compromiso, competencia. Difícilmente podrá servir de modelo o ejemplo si no inspira esa confianza.

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

El liderazgo autoritario, donde las relaciones son verticales y dista mucho de una relación horizontal, de igualdad para todos

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

Tolerancia, Solidaridad, Lealtad, Compromiso, Responsabilidad, Honestidad, Respeto

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

El valor moral, la libertad de expresión, la verdad, la honestidad, la justicia, el esfuerzo y perseverancia, la nobleza y la calidad como personas.

8. En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?

Arrogancia, Odio, Irrespeto, Irresponsabilidad, Intolerancia social, Divisionismo, Envidia

### 5.5.6. Matriz De Problemáticas

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
Problema 1. Ausencia de trabajo de equipo, por parte del profesorado.	Trabajo individualizado	Débil interrelación educativa y de valores
	Descoordinación de actividades educativas	Desorganización en el proceso educativo
	Planificación sin objetivo común	No se alcanzan las metas trazadas
<b>Problema 2.</b> <b>No se promueve la administración y liderazgo en el Centro Educativo</b>	<b>La no reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias</b>	<b>Desorganización en la administración de la Institución</b>
	<b>Inexistencia de un propósito significativo en administración y liderazgo</b>	<b>Estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación</b>
	<b>La poca administración para el desarrollo de la gestión institucional</b>	<b>Imposibilidad del logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar</b>
Problema 3. No existe un planteamiento para La toma de decisiones sobre liderazgo y valores que se requieren para dirigir la institución	No hay Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente	Ausencia de políticas coherentes en materia de desempeño educativo que permita la formación del perfil profesional idóneo
	Existe problemática gerencial en la Institución	Ineficiente rol técnico – pedagógico-administrativo para alcanzar las metas educativas.
	La fuerte carga de improvisación y empirismo en todos los niveles	obstáculo para el mejoramiento de la calidad del nivel educativo

### 5.5.7. Discusión

La educación en la institución, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una comunidad cada día más exigente y cambiante, ha llevado a los integrantes que componen el Centro Educativo a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto en la gestión del liderazgo y valores, de las personas que componen el cuerpo directivo y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes para administrar la institución educativa.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos administrativos y directivos, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener la Institución educativa libre de la mediocridad caracterizada por conflictos personales, y luchas de poder.

Las nuevas teorías, desde la perspectiva de la administración explican, el concepto básico que orienta el nuevo enfoque, expresando que la efectividad, es la capacidad de respuesta que el aparato educativo debe brindar ante las exigencias de parte de la comunidad. Con esto se enfatiza como indispensable condición, la capacidad de producir, por parte del sistema, soluciones efectivas y respuestas deseadas por la comunidad.

En este orden de ideas, se puede expresar que la acumulación de conocimientos y experiencias en la administración se verá enriquecida por la contribución de tres nuevas fuentes: El desarrollo organizacional, la administración para el desarrollo y los enfoques sistemáticos que terminaron por revolucionar la estructura dinámica y desarrollo de los análisis de problemas educativos.

Sin embargo, a pesar de la aparición de todos estos aportes teóricos y los avances en el campo de la administración educativa, se advierte una fuerte carga de improvisación y empirismo en todos los niveles, e igualmente, las actividades educativas no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer las formas deseables.

De lo expresado se puede decir que es una problemática de estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en el plantel educativo.

Desde una perspectiva más institucional, Cornieles (1992), plantea que: "la gestión de liderazgo y valores está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas" (p. 9). Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas.

Con referencia a la institución y los problemas En el mismo orden de ideas: "*el control de la gestión de liderazgo y valores está enmarcado en patrones tradicionales, recursos humanos incapacitados (directores y supervisores), la mayoría del personal gerencial no conoce a fondo los principios del proyecto de Educación Básica*" Se evidencia de lo expuesto, la ausencia en el país de una política coherente en materia de gerencia educativa que permita la formación sistemática de cuadros dirigentes y la actualización permanente de los profesionales quienes deben ejercer influencia significativa sobre los educadores a fin de lograr que se desempeñen eficiente y eficazmente en sus roles técnico – pedagógicos - administrativos y se alcancen las metas educativas. , Lara (1994),(p. 8).

La administración del sistema escolar y especialmente la asignación de cargos administrativos, directivos y docentes, se han convertido en el obstáculo más fuerte para el mejoramiento de la calidad del nivel educativo; lo que impide la eficacia de las funciones y tareas de dicho personal.

Los gerentes educativos en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales.

En consecuencia se puede destacar la existencia en la institución de la carencia de un buen sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente. Se infiere del planteamiento, que además de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de la organización educativa, el papel primario de la gestión de liderazgo y valores de la directiva es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la organización educativa. Tal situación requiere una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que le empujen a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas.

Es necesario resaltar que los gerentes educativos que conocen su tarea administrativa, de gestión, liderazgo y valores, casi nunca participan en las tomas de decisiones, ni intervienen en las discusiones del grupo, dan completa libertad al personal para que haga la selección de los criterios a seguir en el cumplimiento de los objetivos del plantel y no da importancia a la participación de los subalternos en la solución de los problemas institucionales.

en cuanto a las estrategias de motivación para inducir a los educadores a mejorar como tales, es muy poco lo que se está haciendo, es así como este aspecto no recibe el tratamiento que debería. La falta de motivación por parte de la directiva, se traduce en un ambiente de apatía y desinterés en la institución educativa, así mismo denota la poca importancia que se le da a las relaciones interpersonales que deben fomentarse en la organización educativa.

No se da la suficiente importancia a la gran responsabilidad que tiene en sus manos, como es la de líder en el centro de trabajo, es por ello, que además de hacer muy poco para inducir al personal, la percepción que se tiene del liderazgo que ellos detectan, es de bajo nivel.

De lo anterior se interpreta que administrar a través de la gestión, liderazgo y valores no es tarea fácil; que la función de dirigir la institución educativa representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional. Asimismo, se evidencia la falta de percepción en relación con su rol de líder por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un gerente líder para conseguir las metas de la organización.

Se hace necesario entonces introducir innovaciones en el proceso administrativo con la finalidad de lograr las metas que la institución se ha propuesto. Para que la Institución pueda estar bien manejada debe contar con recursos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos directivos en los distintos niveles. Si se quiere que el docente de aula, comprendiendo con este término todos los lugares donde el alumno aprende en forma organizada, alcance los objetivos que se ha enmarcado, es necesario que el Sistema Educativo cuente con los servicios de apoyo y control, con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor. Esa es la razón por la cual quienes coordinan y dirigen actividades dentro del centro docente, deben estar al tanto de las innovaciones que en el campo administrativo se producen frecuentemente.

Todos estos aspectos evidencian que la directiva de la Institución cumple en forma muy deficiente, su rol de líderes motivadores de los docentes, para que éstos se dediquen a trabajar por su mejoramiento profesional. De igual forma cabe manifestar que los docentes poseen un alto grado de motivación hacia el desarrollo de actividades de mejoramiento profesional, lo cual puede ser usado como base para que la directiva diseñe y desarrolle estrategias que permitan lograr un personal con un alto nivel de capacitación, y que al mismo tiempo, permita a la directiva, cumplir su rol de líderes a cabalidad, para ello deben tener las condiciones de líder, de allí, que éstos deben conocer las teorías de la motivación y ser capaces de planificarlas según las circunstancias, haciendo con ello gala de conocimientos de las teorías de liderazgo.

De igual forma, el docente que se prepara para desempeñar un cargo gerencial debe ser un profesional entusiasta con el trabajo, lo cual supone un alto grado de motivación para lograr los objetivos organizacionales y tener éxito en la institución. El líder debe estar consciente de que existe una estrecha relación entre el nivel de motivación de los miembros de un grupo y su eficiencia y eficacia en el logro de las metas, pero para ello es necesario fomentar un clima adecuado de trabajo en cada una de las dependencias, así como una comunicación fluida y sincera entre los responsables de la conducción de la institución y el resto del personal, sin el cual es imposible lograr el éxito organizacional de la Institución.

La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos; estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores puesto que son los encargados de velar porque la inversión que haga en educación el país obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas. La tarea de mejorar la educación y de impulsar con fisonomía adecuada hacia el siglo XXI, tiene un protagonista irremplazable y digno: El Gerente Educativo.

Un líder educativo es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización Institucional.

Para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

Por otro lado debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica - docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación. Cada docente debe ser

concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello debe conllevar a los líderes educativos a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

Es así, como la gestión, liderazgo y valores en el Centro Educativo constituye un factor de primordial importancia por cuanto los actos técnico – docentes – administrativos que se desarrollan deben estar íntimamente relacionados con la acción gerencial de la organización, el azar, las situaciones casuales y la improvisación son actos opuestos a la buena administración; razón por la cual la directiva debe cumplir la labor de director, conductor y controlador de todas las actividades del proceso educativo de la institución, a fin de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

- La administración y liderazgo del Centro Educativo promueve muy poco la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los Docentes, la vivencia de valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión.
- Las formas de organización de los equipos de trabajo en el Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque” están estructuradas de manera que el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, las coordina por áreas, por grupos de trabajo y también trabajan individualmente.
- La delegación en la toma de decisiones de parte de la directiva es muy efímera para resolver conflictos en la institución
- Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución son escasas, hay poca preocupación por estudiar las teorías contemporáneas sobre liderazgo, se acogen a la experiencia, dejando denotar que si hay predisposición en la directiva en desarrollar estudios en gerencia y mediante capacitación continua combinar la práctica, la teoría y la reflexión.
- Dentro de las actividades que realiza el equipo educativo están, llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

## 6.2. Recomendaciones

- El docente líder debe adquirir la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, ligarse intrínsecamente en la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, promover en los padres, representantes y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.
- Los directivos y docentes deben promover 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.
- Debe coordinarse el trabajo en equipo para la toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.
- Los directivos deben mantener el liderazgo y gestión en el quehacer educativo, en el área académica, en el área administrativa-financiera, en las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades padres de familia, docentes y estudiantes, y los valores deben predominar en las decisiones de los directivos y profesores.
- El Director debe tener en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, aprender a escuchar sobre los problemas de los estudiantes, docentes y padres de familia, llevando a cabo nuevas ideas iniciando las atenciones con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.
- La motivación, la concentración, la dedicación a la tarea son aspectos que deben tener en su perfil profesional como líder el docente y el directivo, de forma creativa, mediante experiencias vivenciales y participativas Utilizando fichas de observación, registros anecdóticos, clases demostrativas, ejercicios de aplicación, para evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje.

## **7. PROPUESTA**

### **7.1. Título de la propuesta**

**TALLERES PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES SOBRE, LIDERAZGO Y VALORES, COMO INSTRUMENTO CLAVE PARA LA GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA “DR. JOSÉ VICENTE LUQUE”.**

### **7.2. Justificación**

La aplicación del liderazgo y valores para mejorar la gestión en la administración educativa del plantel depende en gran medida de las acciones que realicen los directivos y docentes, en busca de una mejor organización, de una mejor planificación, de una buena visión del futuro deseado, para poder estructurar lo que se propone como objetivo a alcanzar en los diferentes aspectos administrativos, pedagógicos, didácticos, metodológicos, de técnicas participativas que conlleven a mejorar el contexto educativo en la enseñanza- aprendizaje.

Por ello es indispensable capacitar mediante talleres a los directivos y docentes, sobre, Liderazgo y valores, como instrumento clave para el desarrollo del proceso educativo, que permita el despertar de las diferentes iniciativas en las mentes de sus actores, permitiendo con ello el acrecentamiento del conocimiento y el buen desenvolvimiento administrativo y de gestión en la institución.

El presente trabajo propone lograr un cambio en los directivos y docentes, para lograr una oportuna formación de sus conocimientos y estrategias, para así tener resultados favorables en el desarrollo de sus capacidades cognitivas en la gestión administrativa mediante el liderazgo y valores.

Es así que basándonos en los resultados de la investigación de campo, proponemos la capacitación mediante talleres a los directivos y docentes sobre, liderazgo y valores, como instrumento clave para mejorar la gestión en la administración educativa del plantel, para que se pueda hablar el mismo idioma y crezca la interrelación, la comunicación, el entendimiento y los deseos de construir alternativas de diferente índole, con los cuales se logre conseguir una mejor comprensión y aplicación de las estrategias que componen la gestión administrativa.

## **Objetivos de la propuesta**

### **7.2.1. Objetivo General**

Capacitara los directivos y docentes sobre, liderazgo y valores, mediante talleres, para mejorar la gestión en la administración educativa del Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque”

### **7.2.2. Objetivos Específicos**

- Implementar estrategias de liderazgo y valores para la reestructuración funcional formal en la gestión administrativa del Centro de Educación Básica.
- Desarrollar en los docentes y directivos un propósito significativo en administración y liderazgo.
- Implementar talleres que motiven la administración y gestión en el Centro de Educación Básica.

### **7.3. Localización y cobertura espacial**

El taller debe realizarse en el auditorio del Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque” del cantón Tosagua, que tiene independencia espacial, es accesible para todos los actores, 36 docentes y 694 estudiantes de 1<sup>ro</sup> a 10<sup>mo</sup> Año de Básica, organizados administrativamente con un cuerpo directivo, un consejo técnico, coordinadores de área y las diferentes comisiones, donde la intercomunicación sea espontánea y natural

### **7.4. Población Objetivo**

Directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, comunidad en general

## 7.5. Sostenibilidad de la propuesta

- **Humanos**

Integrantes del área de capacitación del Centro de Educación Básica “Dr. José Vicente Luque” del cantón Tosagua.

Profesionales en Estrategias de Liderazgo y valores

Coordinadores del Departamento de profesionalización de la Dirección de Educación para cooperar con las actividades relacionadas a ésta temática.

- **Tecnológicos**

Al hablar de **tecnología** no se hace referencia, como pudiera pensarse de entrada, a una técnica didáctica o a equipos electromecánicos. Más bien el concepto remite a un contexto de discurso práctico acerca de técnicas específicas que son portadoras de formas tanto racionales como no racionales para el liderazgo y valores.

- **Materiales**

El material a utilizarse será el siguiente:

- Folletos de técnicas
- Metodologías sobre liderazgo y valores
- dinámicas y estrategias sobre liderazgo y valores
- Libros de apoyo sobre administración
- Paleógrafos
- Marcadores
- Video conferencias
- Libros y textos

- **Físicos**

La infraestructura(Auditorio) y los equipos (computo, informática, proyectores, audiovisuales constituyen un ambiente para la instrucción y el desarrollo del taller a desarrollarse y los directivos dan prioridad a optimizar el uso eficaz de estos recursos. La política institucional guía el manejo conveniente de estos recursos y los espacios se los organiza, mantiene y administra para llevar a efecto los procesos de capacitación conforme a la misión y metas planteadas

- **Económicos**

Esta propuesta será financiada por la Directiva de la Institución, apoyado por la Dirección de Educación.

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
Autogestión	70	3.150
Departamento de cultura (Dirección de Educación)	15	675
Autora del proyecto	15	675
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>4.500</b>

- **Organizacionales**

Se debe trabajar teniendo como propósito las siguientes perspectivas:

1. Los talleres deben generar un clima propicio que forje confianza y seguridad en los/las participantes para adquirir los conocimientos.
2. Los participantes en los talleres deben crear una unión férrea, una relación basada en la amistad, el afecto, la confianza, la tolerancia, el respeto, el saber escuchar, el análisis de los criterios ajenos.
3. La capacitación debe ser integradora, de manera que todos los integrantes puedan sentir el cambio de actitud de cada uno de ellos.
4. Los/las participantes deben convertirse en entes multiplicadores de la información y de la capacitación, para que todos tengan el mismo nivel de conocimientos y de opinión en lo referente a las estrategias que pueden crearse para lograr el cambio.

**Actividades o líneas de acción a realizarse**

- ◀ Reuniones periódicas con los integrantes de la comunidad educativa del Centro de Educación Básica, que permitan acrecentar el nivel de conocimientos de manera general a todos los actores.
- ◀ Realizar evaluaciones periódicas sobre el proceso de capacitación que permita determinar el grado de interés que muestran los integrantes por capacitarse y mejorar sus conocimientos.
- ◀ Interrelacionar actividades con los involucrados, para que sigan apoyando los esfuerzos que se realizan a través de la propuesta.

## 7.6. Presupuesto

<b>UTILITARIOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. UNITARIO</b>	<b>P. TOTAL</b>
Facilitador	1	1.200	1200
Impresora	1	120	120
Computadora	1	750	750
Proyector de imágenes	1	650	650
		800	800
Materiales de capacitación			720
bibliografía			600
Refrigerios			300
Utilitarios de escritorio			160
<b>TOTAL</b>			<b>4.500</b>

## 7.8. Cronograma

ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES					
	1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de la propuesta</li> <li>- Presentación y aprobación de la propuesta</li> <li>- Reuniones con las partes involucradas</li> </ul>	X					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designación de responsabilidades</li> <li>- Coordinación con la comunidad educativa</li> <li>- Implementación y organización del seminario taller sobre liderazgo y valores</li> </ul>		X	X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión con los directivos de la Escuela</li> <li>- Implementación de materiales y utilitarios de trabajo</li> </ul>			X	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del seminario como fuente de apoyo a la comunidad educativa</li> <li>- Dotación de materiales, técnicas e instrumentos para la aplicación en el contexto educativo</li> </ul>				X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación de la evaluación del evento</li> <li>- Análisis, reflexión y toma de decisiones sobre el evento</li> <li>- Seguimiento sobre los cambios que deben darse en el escenario educativo</li> </ul>					X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiplicación de conocimientos a la comunidad educativa</li> <li>- Implementación de planificaciones</li> <li>- Sostenibilidad de la propuesta</li> </ul>						X

## 8. BIBLIOGRAFÍA

ALLIENDE G. Felipe "El liderazgo la pedagógica y el desarrollo educativo". Editorial Andres Bello. Santiago de Chile, 2005.

Bennis, Warren y BurtNanus: "Líderes: el arte de mandar, Merlín Libros, México, 2005.

Blejmar, B. (1995): "Diseño y organización de proyectos institucionales". En Revista "Novedades Educativas". N° 52. Buenos Aires.

Boggiano, Alberto. Problemas de Aprendizaje – Dificultades de aprendizaje, 2004.

Burgos, N.; Peña, C. (1997): "El plan operativo anual. Un puente entre la teoría y la práctica". Colihue. Buenos Aires.

Calves Hernández, Silvio: Técnicas de gestión y estilo de dirección", Problemas de Dirección, Nr.2, SUPSCER. La Habana, 2003.

CarnotaLauzán, Orlando: "Teoría y Práctica de la Educación y los valores, Universidad de La Habana, 2005.

CASTILLO ACCARAPI, Ceferina. "Manejo de Estrategias para la educación en valores y los Niveles de Aprendizaje de los estudiantes de básica. PERÚ BIRF, 2004"

Chávez, P. (1995): "Gestión para instituciones educativas: una propuesta para la construcción de proyectos educativos institucionales con un enfoque estratégico y participativo". En: "Programa de formación de gerencia educativa - Modulo VII, del Centro Interamericano de Investigaciones y Estudios para el Planeamiento Educativo". Cinterplan - OEA. Venezuela.

CUBA FIGUEROA, JUAN. "liderazgo Inteligente y memoria Prodigiosa Tomo I " CULTURAL S.A.Madrid España. 2006.

CUBA FIGUEROA, JUAN "Manual práctico del manejo de los valores en la educación". Edita CULTURAL S.A. Madrid España. 2004.

Encabo, A.; Simón, N.; Sorbara, A. (1995): "Planificar Planficando. Un modelo para armar". Colihue. Buenos Aires.

Experiencias para la educación en valores. Escritos Pedagógicos cuadernillo N° 7. Plan Social Educativo, 2003.

Fernández, L. (1994): "Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas.". Paidós. Buenos Aires.

FLOR CABRERA Trinidad Donoso. "El Proceso de aprendizaje y la recuperación pedagógica". Editorial Alertes. Barcelona, 2004.

FLORES FLORES, Carmen. "La administración educativa basada en valores, UNA – Puno. 2005".

LUQUE MAMANI, Juan. "Estrategias de liderazgo para una educación de calidad". Juliaca. 2005.

Narvarte Mariana E. Los valores – Detección – Diagnostico – aplicación. Ediciones LESA, 2006.

QUINTANA, Hilda. "La administración educativa desde el enfoque de los valores. Febrero. 2005.

REYMER MORALES, Ángela. "Leo Comprendo, Escribo y aprendo sobre liderazgo educativo" Lima 2005.

## 9. APÉNDICES

CALVEZ, Silvio: 2002, Técnicas de gestión y estilo de dirección", Problemas de Dirección pág.145.Para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

FAYOL, Henry: La coordinación en la Escuela, 2005, pág. 86. el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes

GEORGE, Terry: 2003, La organización de los procesos educativos, pág. 68. La Educación debe organizarse como entidad productiva y de tender al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción de saberes.

GONZALES Juan Carlos, en su libro, El liderazgo, un punto de vista para su estudio, 2003, pág. 137. El liderazgo en la escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje.

FISCHMAN, David: 2005, el arte del liderazgo pág. 28. Es el líder educador que realiza su y trabajo en contacto directo con los estudiantes, y en coordinación estrecha con sus colegas; participa del planeamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación. Es el responsable de los resultados del trabajo educativo.

BRANDEN, Nathaniel, 1996, el liderazgo en la administración educativa, pág. 76. Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo. Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo. Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

WARREN, Bennis, y BurtNanus: en su libro "Líderes: el arte de mandar, Merlín Libros, México, 2005. El líder tiene que reconocer y practicar la ética de respeto mutuo, solidaridad, confianza. Honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad. Tiene que reconocer los valores positivos y actitudes de las personas, motivando a sus seguidores para que alcancen su plena realización; tiene que dirigir por medio de la palabra, inspirar por medio de la confianza y la simpatía (carismático), poner a los demás de parte de uno y además, poder cambiar suficientemente el clima a fin de que todos puedan hacer las cosas que deben hacer.

STONER, Freeman, 1997, La administración en el proceso educativo, pág. 146. Donde el trabajo de las personas, utilizando determinados medios, equipos y recurso, combinan estos recursos en las proporciones y con las características más adecuadas al fin de garantizar el éxito de la institución en términos de eficiencia y rentabilidad, representa una tarea muy compleja que da origen a la administración.

FIPELLA, Yaime y Ramón Pes Puig, en su revista: "Liderazgo Transformacional", Dirección", No. 133, 1987. Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos que dispone la institución para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan. Significa el proveerla de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

OVANES, Kafedyan, 2004, el arte de educar, pág. 198. se busca cumplir con los objetivos deseados de la institución, de manera tal, que la descoordinación sea mínima y que los imprevistos tiendan a eliminarse; con este principio también se mide la capacidad del ejecutivo-funcionario, a fin de hacer la cadena de mando la más corta posible, ya que las decisiones deben tomarse lo más cerca posible de donde se genere el problema.

CarnotaLauzán, Orlando, en su libro "Teoría y Práctica de la Educación y los valores, Universidad de La Habana 2005, Pág 48) nos puntualiza que entre las cualidades de un líder podemos encontrar decisión para ser valorado por su capacidad para tomar decisiones, sobre todo bajo presión. Cuando se enfrente a una decisión difícil, recurra a los conocimientos mencionados en esta lista. Las mejores decisiones son aquellas que se toman con pleno conocimiento de causa.

CAMOTA Lauzán, Orlando, "Teoría y Práctica de la Educación y los valores, Universidad de La Habana, 2005, pág 74. Es lo que caracteriza y distingue a un centro educativo de otros similares. Esta dada por el prestigio del centro educativo, dentro y fuera de la localidad y que todos reconocen. Este prestigio lo da el aprendizaje, la disciplina, la puntualidad, la educación, el respeto, los valores que tienen sus alumnos, profesores y los padres de familia.

Graham Haydon, Enseñanza y valores; un nuevo enfoque, 2004, pág, 57. Permiten actuar sobre los elementos pedagógicos (principios, currículo, etc.) movilizand o esfuerzos y recursos para hacer posible los cambios que aspiramos en el aprendizaje. La enseñanza y valores es el punto de partida y llegada para todo lo que pueda realizarse

Pedro Salvador Ale en su obra "El sentido ético de la vida" 2003, pág. 84. Es una función administrativa, que consiste en hacer funcionar el cuerpo social de la institución, para lograr los objetivos y metas establecidos, a través de la orientación, coordinación y motivación del personal.

## 10. ANEXOS

### ESCUELA DONDE REALICE EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



### ESTUDIANTES DE LA ESCUELA GENERAL BÁSICA DR. JOSÉ VICENTE LUQUE



## ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES



## DOCENTES DE LA ESCUELA DR. JOSÉ VICENTE LUQUE



## DOCENTES EN EL TALLER



## DIRECTIVOS EN EL TALLER



## REFRIGERIO EN LA CLAUSURA DE LOS TALLERES



## PADRES DE FAMILIA





UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

Modalidad Abierta y a Distancia

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**ENCUESTA A DIRECTIVOS:**

Sres. Gestores Educativos:

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

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

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 ( )

**1. ¿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) .....

**2. 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) .....

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

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

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

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

**5. 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 (\_\_\_\_\_)

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

Nro	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			

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

Nro	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			

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

Nro	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			

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

Nro	Se encuentran en la institución	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?)			

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

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

Las preguntas 11, 12, y 13 deben ser respondidas con términos sí o no.

**11. 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  
(\_\_\_\_\_)

**12. 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 ( )

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

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



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

Modalidad Abierta y a Distancia

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

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, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

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 se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje 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.			

	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>nunca</b>
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.			



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A ESTUDIANTES:

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados desde el Octavo al Décimo Año de Educación Básica.

**Estudiante:**  
 Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que *actualmente* se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.  
 Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:  
 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 ( )

## 1002. 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 escucha a 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 es quien decide qué se hace en esta clase				
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

### 10.4 Cuestionario de Entrevista.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: /Director/Consejo Técnico y 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. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?
2. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
3. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?
5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
10. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

Modalidad Abierta y a Distancia

## MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

### ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia:

Le pido que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA en el tiempo que usted ha estado inmerso en la Institución Educativa.

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

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. La motivación, la concentración que logran, la dedicación a la tarea son aspectos que deben tener en su perfil profesional como líder el docente y el directivo			
2. Reciben las clases sus hijos/as de manera conceptual, de forma creativa, mediante experiencias vivenciales y participativas de parte de los docentes			
3. Utilizan fichas de observación, registros anecdóticos, clases demostrativas, ejercicios de aplicación, para evaluar el aprendizaje en los estudiantes			
4. La mala alimentación, la metodología del docente, la falta de recursos didácticos, La falta de apoyo en las tareas y orientaciones de parte de los padres y madres de familia influye en el desenvolvimiento normal del aprendizaje de su hijo/a			
5. Descuida el/la docente en los momentos de clase las intervenciones de los estudiantes, el refuerzo del tema, la formación de grupos de trabajo y las prácticas individuales y grupales que provocan dificultades en el aprendizaje			