



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 N° 25 “PORTOVIEJO” COMUNIDAD LOS ÁNGELES, CANTÓN PORTOVIEJO 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:

NEIVA MONSERRATE ARTEAGA PÁRRAGA

DIRECTORA:

Lic. Mariela Alexandra Hidalgo Tene, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 21 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, Neiva Arteaga, 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”.

Loja, 21 de abril del 2011

.....
Neiva Arteaga

CI. 130552307-6

AUTORÍA

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

.....

Neiva Arteaga

Cl. 130552307-6

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios que con su espíritu puso luz a mi pensamiento para cristalizar este anhelo propósito y por estar siempre junto a mí, dándome fortaleza y sabiduría para seguir superándome.

A mi querido esposo, amigo incondicional quien me dio fuerza para seguir adelante, y en aquellos momentos difíciles está junto a mí apoyándome, y, que hoy le doy gracias porque me ha ayudado a cumplir con mis metas planteadas

A mis hijas Linda y Joselin, frutos amados que prolongan mi existencia, quienes con sus sonrisas y ternuras hacen que siga luchando por mis anhelos.

A mis padres y mi hermano que me guían desde el cielo y están siempre bendiciéndome desde ese lugar celestial.

A todos mis hermanos y (as) que siempre están junto a mí preocupándose.

Lic. Neiva Monserrate Arteaga Párraga

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, salud y fuerza para alcanzar mis grandes objetivos como es la Maestría en Gerencia Educacional, a la Sra. Directora, a mis queridos niños(as) del Centro de Educación Básica “PORTOVIEJO” N° 25, en donde realice la investigación y me dieron facilidades para poder realizar este Proyecto – Tesis.

A las autoridades, a todos los facilitadores de la “Universidad Particular de Loja” que con sus amplios conocimientos y experiencias me brindaron sus orientaciones metodológicas.

Agradezco en especial a mi directora de tesis, la Sra. Mg. Mariela Alexandra Hidalgo Tene, por ser portadora de dirigir la misma, que con su ayuda y conocimiento he podido salir adelante.

Lic. Neiva Monserrate Arteaga Párraga

CERTIFICADO INSTITUCIONAL**CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA “PORTOVIEJO”****Los Ángeles – Portoviejo - Manabí - Ecuador**

Yo Lic. Amparo Vivas de Macías, Directora (e) del Centro de Educación Básica “PORTOVIEJO” N° 25.

Certifico:

Que la tesis de grado titulada “GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA “PORTOVIEJO” N° 25, COMUNIDAD LOS ANGELES, CANTÓN PORTOVIEJO, PROVINCIA DE MANABÍ, ECUADOR, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011.

Realizada por la Lic. Neiva Monserrate Arteaga Párraga, ha sido desarrollada y concluida en su totalidad bajo mi dirección, habiendo cumplido con todas las disposiciones reglamentarias para el efecto.

Certifico en honor a la verdad para que la interesada pueda hacer el uso que bien tuviere.

Atentamente

.....

Lic. Amparo Vivas de Macías,
DIRECTORA (E)

INDICE DE CONTENIDOS

viii

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. Importancia de la gestión institucional.....	14
4.1.2. Tipos de gestión.....	15
4.2. Liderazgo educativo: conceptos, tipos, características.....	17
4.2.1. Conceptos sobre liderazgo educativo.....	17
4.2.2. Tipos de liderazgo.....	19
4.3. Diferencias entre directivo y líder.....	20
4.3.1. El directivo.....	20
4.3.2. El líder.....	20
4.3.3. Diferencias entre dirigente y líder.....	22
4.4. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.....	24
4.4.1. Requisitos del líder educativo:.....	24
4.4.2. Cualidades del líder educativo:.....	24
4.4.3. Habilidades del líder educativo:.....	25
4.5. Los valores y la educación.....	26
4.6. Currículum institucional.....	28
4.7. Gestión, liderazgo y valores dentro del currículo institucional.....	29
5. DIAGNÓSTICO	
5.1. los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión, liderazgo y valores.....	31
5.1.1. Manual de organización.....	31
5.1.2. Código de ética.....	32
5.1.3. Plan estratégico.....	33
5.1.4. Plan operativo anual (poa).....	33
5.1.5. Proyecto educativo institucional (pei).....	34
5.1.5.1. Perfiles.....	34
5.1.5.1.1. Perfil ideal del directivo.....	34
5.1.5.3. Capacidades personales:.....	35
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores.....	36
5.1.6.1. Principios generales:.....	36

5.1.6.2. Valores institucionales.....	37
5.2. La estructura organizativa de la unidad educativa.....	38
5.2.1. Misión y visión.....	38
5.2.2. El organigrama.....	39
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	40
5.2.3.1. Dirección.....	40
5.2.3.2. Académico.....	40
5.2.3.3. Administrativo.....	40
5.3. El clima escolar y convivencia con valores.....	41
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	41
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	
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
Matriz de problemáticas.....	78
5.6. Discusión	79
 6. Conclusiones y recomendaciones	
6.1. Conclusiones.....	84
6.2. Recomendaciones.....	85
7. Propuesta.....	86
8. Bibliografía.....	94
9. Apéndices	
10. anexos	

1. RESUMEN

La gestión, liderazgo y valores en la administración del centro de educación básica “Portoviejo” N° 25, comunidad Los Ángeles, cantón Portoviejo provincia de Manabí, Ecuador durante el año lectivo 2010-2011”

La institución educativa ha permitido llevar a efecto el proyecto de investigación que centra su atención en el espacio donde se concreta el proceso enseñanza-aprendizaje, donde se podrá identificar como se practica el liderazgo para desarrollar las capacidades cognitivas del estudiantado, como se potencializan los valores para lograr la formación integral de los estudiantes, como se lleva a efecto la gestión administrativa en la institución, si la ética, estética y el componente cultural y espiritual subyacen en una relación armoniosa entre sus integrantes.

El contenido de la investigación se llevó a efecto considerando la parte metodológica, en la cual se involucran a los participantes, es decir a la población a investigar, los materiales e instrumentos de investigación, así como su método y procedimientos; se fundamentó la investigación a través de un marco teórico, donde se logró un aporte valioso de los autores consultados; luego, mediante un diagnóstico se realizó una descripción fundamentada a través de la matriz FODA, de cada uno de los aspectos que se consideran en el centro educativo, que se desarrollan y que promueven la gestión y liderazgo; se consideró además los resultados mediante la encuesta a directivos para conocer la forma de organización de los equipos de trabajo, la tarea de sus miembros, la toma de decisiones, las habilidades que se requieren para dirigir la institución, como está conformada, el material de planificación educativa; la encuesta a los docentes para identificar su rol, la importancia, sus metas y el trabajo en equipo; la encuesta a estudiantes, la encuesta a los padres y madres de familia; los mismos que mediante la discusión se analizaron y fundamentaron con la teoría.

La conclusión permitió identificar que en la institución educativa se maneja una inadecuada planificación administrativa, pedagógica didáctica y de interrelación, para lo cual se promovió la propuesta de realizar un taller de capacitación sobre estos aspectos para los directivos y docentes del centro de educación básica “Portoviejo”.

2. INTRODUCCIÓN

2

En el Centro de Educación Básica N° 25 “Portoviejo” su recurso humano desempeña un rol importante en pro del logro de los objetivos, metas que se define y se quiere alcanzar. Desde luego, la Gestión, liderazgo y los valores en la administración, comprenden el involucramiento de los actores que componen el contexto educativo, ya que cada persona tiene valores y los hace universales, la organización y la planificación de sus estrategias establece criterios con los cuales se proyecta el sistema y la forma de trabajar e identificarse con su entorno.

Son catalogados con base a su finalidad e involucramiento de cada persona. Entonces, se puede encontrar aquellos que les denominan aspectos finitos porque proyectan los compromisos estratégicos a los que quiere llegar la institución a través de sus postulados filosóficos como: la misión, visión, objetivos. Además, se encuentran aquellas especificaciones con las cuales los Docentes del Centro se comprometen a orientar su perfil y sus esfuerzos para capitalizar sus estrategias educativas, a estas se les ha denominado acciones de liderazgo y valores compartidos, como: puntualidad, tenacidad, perseverancia, inteligencia, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Por ello tiene su importancia en el ámbito educativo del sector de los Ángeles de la parroquia Colón ya que se considera que la Administración involucrando la gestión, liderazgo y valores permite alcanzar un nuevo nivel, comprometiéndose con un objetivo común de servicio, considerando un conjunto de valores que resalten la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

La gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo ofrece una metodología basada en el constructivismo, para obtener los objetivos organizacionales, a nivel de docentes, alumnos, padres y madres de familia, a nivel de equipo y en forma individual.

Cuando se crea una cultura basada en valores se busca la capacidad de supervivencia de una institución en el largo plazo sobre la base de una cultura fuerte de valores y de innovación continua. Dirigir por valores, consiste en adoptar una filosofía de gestión, moral acorde con alguna línea de pensamiento definida. Busca

que los integrantes de la institución educativa se comprometan y actúen de manera coordinada y coherente respecto a la filosofía educativa.

Esta investigación es factible porque permite que la educación a través de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución se desarrolle en la acción y a través de la interacción con los actores educativos, como resultado de la articulación entre la visión, el poder y el saber. El directivo y el educador demostrarán su liderazgo en la medida que logren soluciones efectivas y equitativas a los problemas propios de su quehacer, y puedan construir escenarios probables y deseables, seleccionando las mejores estrategias y reduciendo al máximo la incertidumbre.

Se puede desarrollar la gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo ya que se podrán aplicar estrategias en desarrollo educacional y otras cosas, tener visión, inteligencia, pasión, ética, valor y tenacidad, para ello es necesario integrar procedimientos sistemáticos, mediante la participación activa en la problemática educativa para generar soluciones integrales en el Centro de Educación Básica N° 25 “Portoviejo” de los Ángeles, parroquia Colón, Portoviejo.

Y mediante sus objetivos lograr evaluar las necesidades de gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro de Educación Básica; promover mediante una propuesta curricular la integración de la gestión y el liderazgo mediante la utilización de procedimientos y proponer alternativas de solución para el desarrollo interinstitucional.

Realizar un taller de capacitación sobre planificación administrativa, pedagógica, didáctica y de interrelación para directivos y docentes del centro de educación básica “Portoviejo”. Diseñar estrategias sobre organización administrativa con los directivos y docentes para que interrelacionen mediante la práctica los conocimientos adquiridos. Efectuar prácticas pedagógicas y didácticas en el proceso administrativo de la institución. Plantear estrategias formativas e ilustrativas sobre planificación administrativa, pedagógica, didáctica y de interrelación a los directivos y docentes de la institución

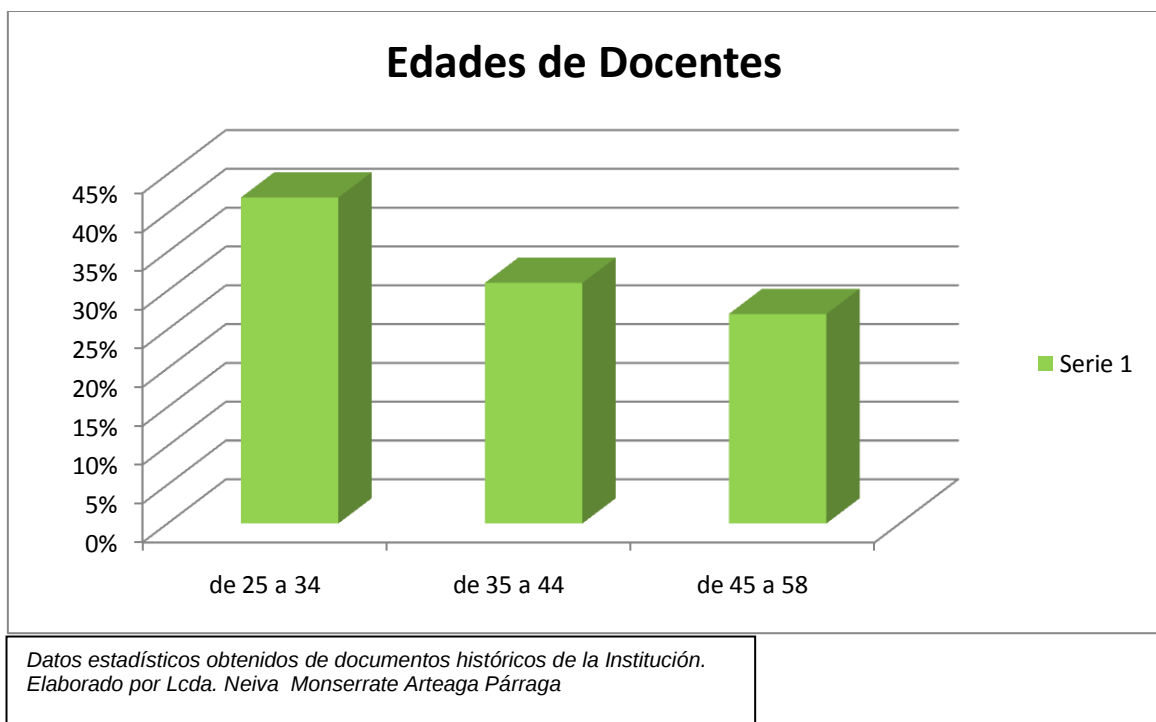
3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

Personal directivo

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

Rangos de edad	Frecuencia		Resultados	Porcentaje
	H	M		
De 25 a 34	3	8	11 docentes	42 %
De 35 a 44	2	6	8 docentes	31 %
De 45 a 58	2	5	7 docentes	27 %



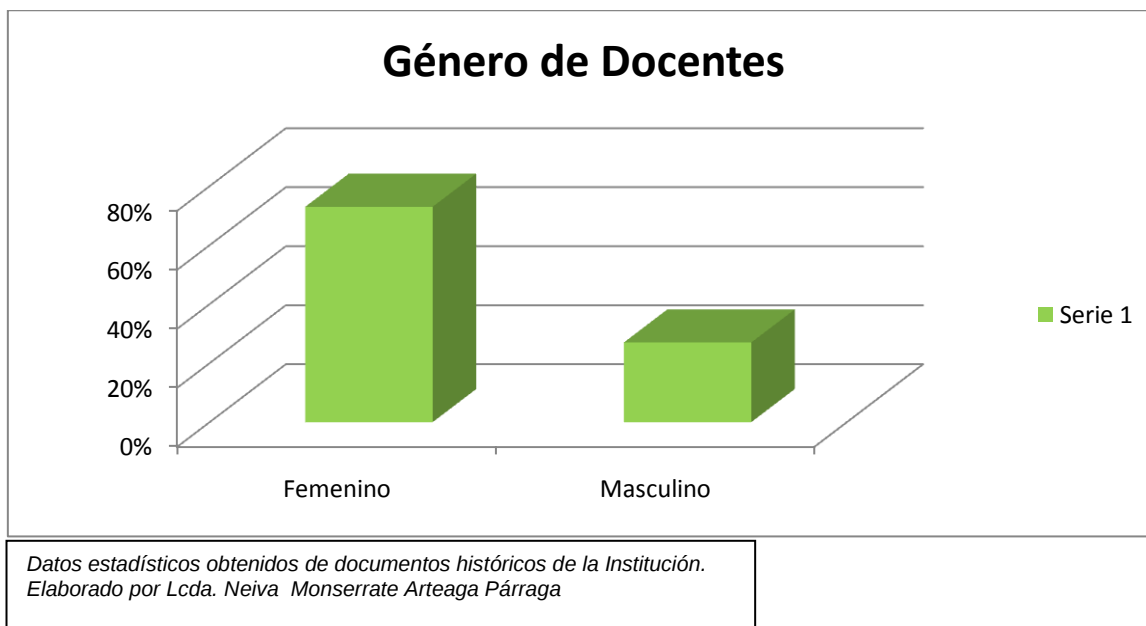
Existen 1 grupo de edades de docentes que predomina en la institución; edad entre los 25 a 34 años de edad.

En este grupo, a pesar de su joven edad no refleja falta de nivel académico, de los 11 docentes pertenecientes a este grupo, sólo 3 docentes tienen nivel académico como Bachiller en ciencias de la Educación, mientras que las demás tienen nivel Tecnológico o Títulos de profesores primarios.

En el segundo grupo de 35 a 44 años de edad, se puede notar la madurez de la plantilla docente, no sólo por la experiencia, sino por su alto nivel académico, ya que los ocho docentes tienen título de Profesores primarios y licenciados en Ciencias de la Educación. 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:

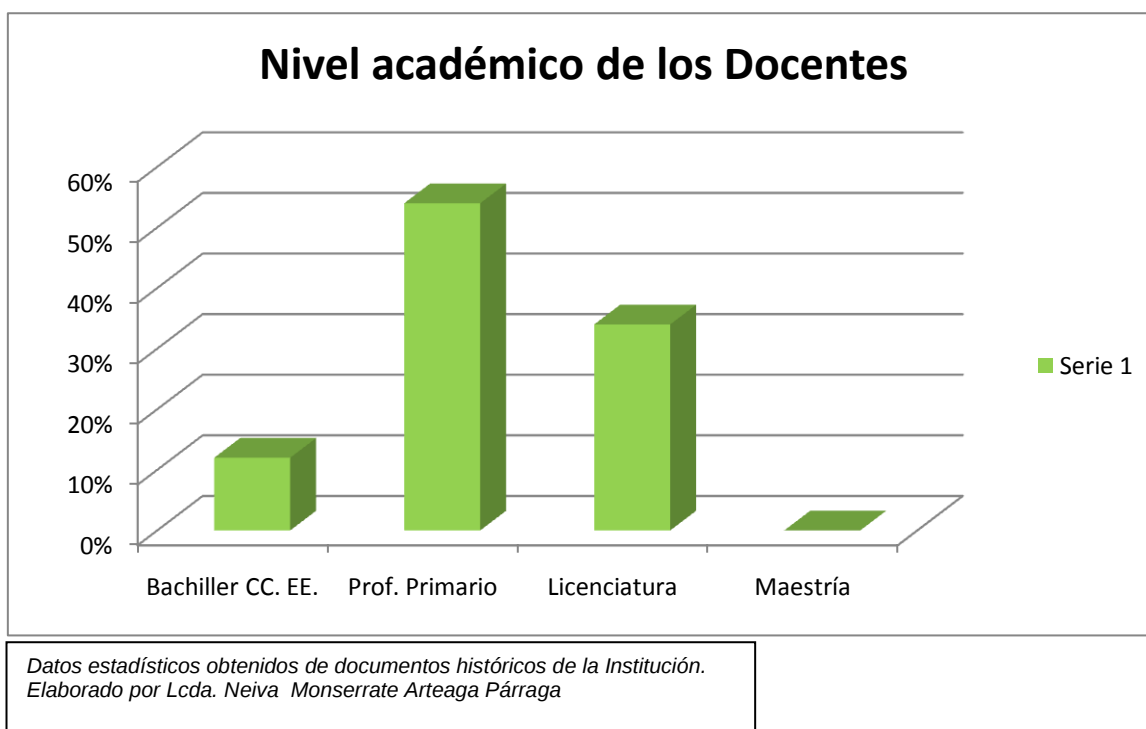
Géneros	Resultados	Porcentaje
Femenino	19 docentes	73 %
Masculino	7 docentes	27 %



Claramente se observa que en el grupo docente predominan las mujeres, sólo hay 7 varones, para 19 mujeres que laboran en el plantel.

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

Títulos académicos	Resultados	Porcentaje
Bachiller CC. EE.	3 docentes	12 %
Prof. Primario	14 docentes	54 %
Licenciatura	9 docentes	34 %
Maestría	0 docentes	0%



El título que predomina es el de Profesor Primario, obtenidos en el Instituto Pedagógico de Montecristi y de Chone.

El segundo grupo que predomina es el de Licenciatura en Ciencias de la Educación con especialidad en párvulos y en primaria.

El tercer grupo que se puede apreciar es el grupo de bachilleres en Ciencias de la Educación, obtenidos en Los Institutos pedagógicos de Manabí.

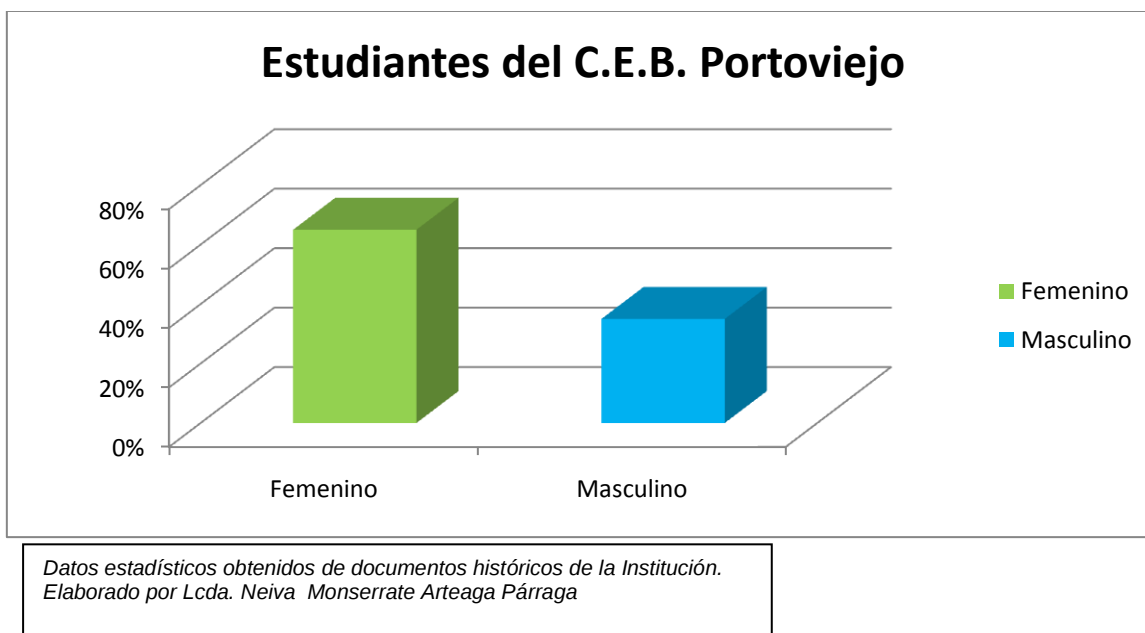
El cuarto grupo observado son los Magister, en donde no se registra ningún docente con esta preparación académica.

Podemos constatar que la plantilla docente está capacitado en el campo donde se desenvuelven que es la educativa y demás concentraciones educativas.

Con relación a la población estudiantil de la Escuela Portoviejo, se muestra a continuación una tabla con la cantidad de alumnos, tantos varones como mujeres por años de básica y luego un consolidado de ambos por porcentajes:

Tabla 4: Población Estudiantil:

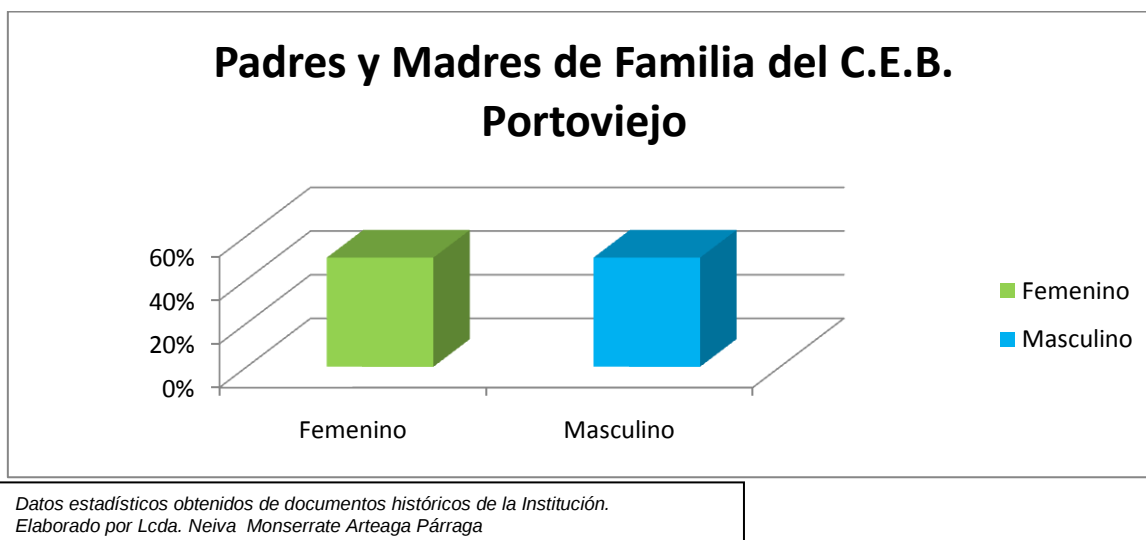
Salones	Varones	Mujeres	TOTAL	% Varones	% Mujeres
8vo.	8	15	23	35 %	65 %
9no	6	13	19	32 %	68 %
10mo	7	11	18	39 %	61 %
TOTALES	21 Varones	39 Mujeres	60 Alumnos	35 % Varones	65 % Mujeres



Como se puede apreciar en la gráfica, los porcentajes en los varones es menor al de las mujeres, es decir, predomina la presencia de la mujer en el estudiantado 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	10	10	20	50%	50%
10mo	10	10	20	50%	50%
TOTALES	30 Varones	30 Mujeres	60 Padres y Madres	50% Varones	50% Mujeres



Como se puede apreciar en la gráfica, los porcentajes entre padres y madres de familia está 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 "Portoviejo" de la comunidad Los Ángeles, parroquia Colón del cantón Portoviejo, provincia de Manabí, Ecuador, en la cual se aplicaron encuestas a estudiantes, docentes, directora y padres de familia.

Los sujetos de investigación fueron los siguientes:

- 1 Directora General
- 25 Docentes.
- 60 padres y madres de familia de octavo, noveno y décimo año de básica escogidos de manera aleatoria.
- 60 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 60 estudiantes de octavo, noveno y décimo año de básica del Centro de Educación Básica "Portoviejo".

Se consideró a este grupo para ser estudiado debido a varias consideraciones como son su estrato social, su grado de aprendizaje y sus interrelaciones dentro del plantel.

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: *“determinarla comprensión que tienen 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 “Portoviejo”, de la comunidad Los Ángeles, parroquia Colón del cantón Portoviejo.*

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 Estudiantes 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 “Sí” 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 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:

“Identificar 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 Directora.
- 3.3.2.3. Entrevista guiada- semiestructurada para Directora.

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 educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

Como punto de partida es importante enunciar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración. Aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así, para las instituciones del sector educativo.

“La gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo”.(VIZCARRA, R. 2000, pág. 45)

La Gestión se considera como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, Gestión y Administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Gestión es entonces la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el

manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; ó simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

4.1.1. Importancia de la gestión Institucional.

Se puede mencionar que la gestión en la administración de la Institución Educativa Portoviejo, de los Ángeles, parroquia Colón, Portoviejo, consiste en crear el deseo de emprender mejoras, crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa; proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo; y hacerlo, ya que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, facilita el quehacer de cada uno.

Esto permite priorizar la participación de los diferentes actores, al aprovechar las energías y competencias de cada uno, en aras de construir una organización inteligente, al aprender de su experiencia como bien se menciona, pero sin perder de vista que la participación no tiene ningún sentido en la organización de la Escuela sin una dirección, esta es la responsabilidad de gestión que tiene la directora, que se basa en el proyecto educativo y demás proyectos de la escuela, donde la visión compartida y finalidades de la misma son el marco orientador obligado para emprender la transformación en la institución. (Senge, 1992; Gento, 1998)

Buscando acercarse a la excelencia la Directora se exige y exige un manejo integral de la gestión, para lo cual propone la aplicación del sistema de conocimiento profundo, el cual establece a la escuela como un sistema, una red compleja de procesos, de teorías, de sistemas, los cuales presentan variaciones que deben ser controladas, dada por la naturaleza o diseño del proceso mismo, y que su mejoramiento implica un esfuerzo en la gestión para cambiarlo y que pueden ser solucionadas por los estudiantes, docentes y personal administrativo.

4.1.2. Tipos de gestión

la administración educativa, necesita como herramienta específica para el mejoramiento de la gestión, los siguientes tipos de gestión:

4.1.2.1. La Planificación

La Administración Educativa, en cuanto disciplina específica del ordenamiento y coordinación racional del proceso de Enseñanza-Aprendizaje, introduce la teoría general de sistemas, para el mejor manejo y obtención de los objetivos planteados en el ámbito educacional. Se puede conceptualizar como el conjunto ordenado e interrelacionados de elementos, entre los cuales hay coherencia y unidad de propósito o fin. La teoría de sistemas es aplicable a cualquier plan o proyecto que busque ser científico.

Por planificación podemos entender el primer paso del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, precisar qué tiempo tomará lograr estas metas, que tipo de recursos se pondrán a disposición de los objetivos que guían.

La planificación Educativa, al estar inserta dentro del macro proceso social, debe abordar a lo menos dos problemas centrales de la comunidad:

1. Problema Político: Se refiere a las necesidades y la selección jerarquizada de los objetivos básicos de la comunidad, con relación a mejorar la participación en las decisiones políticas que los incumben y que les permitirán mejorar sus condiciones de vida.
2. Problema Económico: Se relaciona con la adecuación de recursos escasos y de uso alternativo ante fines múltiples y jerarquizables.

De esta forma la planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la comunidad, permitiendo que la Educación se convierta en un poderoso instrumento de movilidad social.

Podríamos decir que la planificación es una absoluta necesidad dentro de una organización de carácter formal, ya que la Planificación permite lo siguiente:

1. Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro
2. Concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos
3. Propiciar una operación económica, el hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir buscar el mayor beneficio con el menor costo.
4. Facilitar el control, permite el saber lo que se quiere hacer, permite encontrar la máxima eficiencia organizacional.

4.1.2.2. La Organización

La organización la ubicamos como el segundo paso dentro del procedimiento administrativo, que se realiza en el proceso de gestión. La Organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como la acción de organizar, la que se puede denominar como función organización.

La orgánica puede ser conceptualizada como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica y existe independientemente de las personas que la integran.

Desde la perspectiva de la función esta puede ser definida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

Un concepto sobre el tema, nos dice que: *“La palabra organización se deriva de organismo, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo”*.(GEOGE Terry: 2003, pág., 63).

El trabajo de organización dentro del proceso de gestión busca entre otros objetivos lograr la sinergia educativa, la cual la podemos definir como el logro de la mayor potencia y efectividad fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que

conforman la organización, se podría resumir la Sinergia diciendo que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de la mejor de las individualidades.

Desde el punto de vista de la teoría de la Administración, La organización para que pueda obtener sus logros debe estar basada en algunos principios que le dan coherencia a la organización, de esta forma la organización toma su característica de predictiva,

Principios de la Organización

1. Propósito: Los Logros u objetivos a conseguir
2. Causa: Área de mando
3. Estructura: Autoridades, actividades departamentales
4. Proceso: Efectividad, certidumbre y seriedad

4.1.2.3. La Dirección

La función Dirección es la tercera etapa del trabajo administrativo dentro del proceso de gestión, la función dirección se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el acto educativo propiamente tal. Una aproximación Al concepto de Dirección nos dice que la dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la institución.

La función o etapa Dirección, al igual que las otras etapas tienen una naturaleza iterativa, es decir se repite en los distintos niveles donde ella se debe exteriorizar. La dirección en cuanto a su ejecución adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando conjugan en sí tres elementos esenciales: a) el poder b) el liderazgo y c) el mando.

4.2. Liderazgo educacional: Conceptos, tipos, características

4.2.1. Conceptos sobre liderazgo educacional

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 del Docente sobre sus educandos, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes.

“El atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de un Docente como líder pedagógico dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por algún docente”. (POZNER, P.: 2007, PÁG. 123)

La esencia del liderazgo educacional está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

El liderazgo ha sido uno de los factores claves para el desarrollo de la educación de calidad en la institución, que de acuerdo al órgano regular, comienza con la directora del centro educativo, quien con creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas, así como a los padres y madres de familia, ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de la directora de la escuela. Por otra parte, el efecto del liderazgo de ella en la escuela, en la calidad educativa y el aprendizaje ha colocado al liderazgo escolar en el centro de atención de todos sus integrantes.

No cabe duda que la directora ejerce liderazgo para mejorar la calidad de la educación, aplicando algunos requisitos identificados para que el liderazgo educacional redunde en mejoras de calidad, buscando acompañar su accionar con estrategias que vigoricen las capacidades y el liderazgo, utilizados como factores claves para convertir a la institución en una organización con cultura de calidad.

Por ello a través de su accionar y del de su grupo de docentes busca transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con el objeto de mejorar la cultura de la escuela, a la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos como en muchas partes de Manabí, la motivación e incentivos para ser un director/a innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

4.2.2. Tipos de liderazgo

Se podrían considerar tres tipos de liderazgo:

4.2.2.1. Autócrata

Se define un líder como autócrata cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma de decisiones, adoptando una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos.

4.2.2.2. Participativo

Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales. En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir.

4.2.2.3. Liberal

En este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder

la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo.

Los resultados positivos en este tipo de liderazgo, solo son posibles cuando existe mucha capacidad en los integrantes del equipo, de lo contrario no sería viable.

4.3. Diferencias entre directivo y líder

4.3.1. El directivo

- El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.
- Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.
- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.
- Resistente o desconfía de los compañeros que conocen su trabajo.
- Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de los superiores.
- Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.
- Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.
- En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.

4.3.2. El líder

- Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.

- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
- Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
- Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
- Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
- Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.
- Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

A través de los años, la dirección de la institución educativa había llevado a cabo los procesos administrativos de la forma tradicional. El directivo era la máxima autoridad en la escuela, pero esta autoridad estaba limitada por las leyes y reglamentos escolares. La responsabilidad en la toma de decisiones estaba ubicada en el nivel central del Departamento de Educación, siguiendo el patrón de una estructura burocrática, mencionando que se acogían como estudiosos de la educación del momento a la definición de la teoría de Max Weber. El sistema educativo era uno altamente centralizado, lo que estaba totalmente en contravía de todas las tendencias contemporáneas en el campo de la administración.

En los últimos años han ocurrido grandes cambios en el sistema educativo de la institución, que ha ido adaptándose a los cambios que trajo consigo la Reforma Curricular y ahora el Plan Decenal en la Educación Ecuatoriana, teniendo un impacto muy grande en la escuela, dando paso a procedimientos nuevos para atender los diferentes procesos en el Sistema de Educación, muy en especial en las diferentes tareas que tienen que realizar los administradores en los diferentes niveles jerárquicos. Estos administradores, en especial los directores de las escuelas, deben estar preparados con las competencias necesarias para promover e implantar los cambios que les corresponden como líderes administrativos de la institución.

Por esta razón, en la directiva escolar se tiene una visión clara del liderazgo administrativo, las teorías, los procesos y los principios que se utilizan como base para atender todas las situaciones que se le presenten. Su responsabilidad mayor es la de implantar los planes operacionales aplicando los procedimientos administrativos descentralizados. La directora como líder administrativa ha adquirido esta función para facilitar la labor de los docentes, llevando a cabo todos los procesos necesarios para que se pueda mejorar la calidad de la educación, su trabajo de líder no es fácil, dedica su tiempo a los asuntos operacionales, sin perder de perspectiva que la finalidad de la escuela es propiciar el logro de la excelencia académica. Por tal razón se acoge a la administración como una de las funciones indispensables para la vida en sociedad, haciéndola funcionar en todas las áreas del diario vivir; *“el liderazgo en la administración es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas”*, con esta definición enfatiza que como directivo cumple las metas de la organización facilitando el que otros desempeñen las tareas que se requieran, designando las respectivas responsabilidades. (FOLLETT, Mary Parker: 2004, Pág. 102)

4.3.3. Diferencias entre dirigente y líder

4.3.3.1. **El dirigente.** llega a extremos de castrar iniciativas, porque no se acomodan a sus fines, porque nadie tiene que mostrarle nada, el dirigente es oportunista, no le interesa tanto obtener los frutos en pro de sus seguidores a los cuales tiene que representar, sino que le interesa más bien obtener los frutos personales. Abusa con relativa facilidad, porque cree que el cargo que desempeña le da facultades para eso, y ahí se desprestigia, pierde autoridad moral, y por ello no puede exigir correspondencia en la respuesta, y el mismo se desacredita, se desprestigia y se desgasta por sí mismo y termina lamentablemente corrompiéndose hasta el extremo de que lo mismo compra que vende conciencias.

4.3.3.2. **El dirigente.** se escuda en formalidades externas vacías de espíritu y de contenido que nada tienen que ver con la auténtica función que debería desempeñar. El dirigente viene a ser una fuerza centrífuga que disgrega, dispersa, en lugar de unir y de congregar; el dirigente compra y trasmuta

multitudes llevando a otros lugares, para presionar, para figurar, una imagen de sí mismos que no corresponde a la realidad y a los objetivos que se propone.

- 4.3.3.3. **El líder** no se acomoda ante el riesgo ni se acobarda ante los peligros, no tiene incomprensiones, no teme a que no le entiendan y no tiene temor a que lo persigan, mantiene y defiende posiciones firmes y no posturas circunstanciales, transitorias, pasajeras, y oportunistas.

Y no decae tampoco ante los fracasos, porque él sabe que puede fracasar, él sabe bien que él no es capaz de todo, y sigue impertérrito ante las dificultades e incomprensiones.

Predica siempre la verdad y es consecuente en la verdad. La verdad de palabra con lógica y la verdad de obra en sus realizaciones.

No se atrofia, no se queda dormido, se renueva, se revitaliza, se siente rejuvenecer constantemente frente a su comunidad; va delante con la fuerza moral que le dicta su propia vida realizada.

Reconoce, ciertamente, la valía y los méritos de los otros y los destaca, no tiene ningún complejo en reconocer que los demás también tienen capacidades, también tienen cualidades, y también le arriman el hombro.

- 4.3.3.4. **El líder** es capaz de levantar al débil, de entusiasmarlo para que se sienta útil y fortalecido. El líder comprende el error, pero, eso sí, fustiga la maldad y la doblega, desenmascara la mentira y el engaño, no alardea ni se vanagloria de sí mismo ni de sus obras.

La gran diferencia en mi perspectiva analítica es que el dirigente es escogido por las influencias del poder político, estando la dirección en el mismo esquema de los denominados 'cargos de confianza'. En esa condición, el dirigente puede no poseer las cualidades necesarias para llevar una buena organización, un buen planteamiento una buena estrategia pedagógica didáctica o de interrelación, así, el director puede no corresponder a los objetivos educacionales y políticos de la escuela, no teniendo gran compromiso con las formas de la gestión democrática, aunque eso no sea regla.

El líder en cambio surge de la propia institución que lo integra, por medio de su plan de carrera, haciendo especializaciones en el área de administración y gestión, entrando naturalmente en el cargo. Esta forma caracteriza a la directora de la escuela, sus habilidades técnicas, conllevan la parte política fundamental como líder educativa, construyendo una manera que más favorece el debate democrático, el compromiso y la sensibilidad en el proceso educativo, mezclando pruebas de conocimiento con la capacidad de liderazgo y administración, decidiendo en consejos más pequeños y mixtos la participación como una parte del proceso, lo que posibilita un mayor vínculo entre los actores que conforman el proceso educativo.

4.4. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

4.4.1. Requisitos del líder educativo:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y transmite historia.

4.4.2. Cualidades del líder educativo:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.

- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

4.4.3. Habilidades del líder educativo:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como 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.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Hoyen día el papel de los líderes educativos no es tanto enseñar, explicar o examinar unos conocimientos que tendrán una vigencia limitada, es estar siempre accesibles para ayudar a los estudiantes a "aprender a aprender" de manera autónoma en esta cultura del cambio y promover su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas que, aprovechando la inmensa información disponible y las potentes herramientas, tengan en cuenta sus características (formación centrada en el alumno) y les exijan un procesamiento activo e interdisciplinario de la información para que construyan su propio conocimiento y no se limiten a realizar una simple recepción pasiva-memorización de la información.

“La parte directiva aconseja que los formadores aprovechen los múltiples recursos disponibles(que son muchos, especialmente si se utiliza el ciberespacio) para personalizar la acción docente, y trabajen en colaboración, mostrando ser un grupo, un equipo, superando el tradicional aislamiento, propiciado por la misma

organización de las escuelas y la distribución del tiempo y del espacio, manteniendo una actitud investigadora en las aulas, compartiendo recursos, observando y reflexionando sobre la propia acción didáctica y buscando progresivamente mejoras en las actuaciones acordes con las circunstancias (investigación-acción)".(ALVARIÑO C., Arzola; BRUNNER S., RECARTE M.O. y VIZCARRA, R.: 2000, PÁG. 15 – 43)

Entre las cualidades y habilidades de nuestra líder educativa podemos mencionar que es una experta que domina los contenidos, planifica (pero es flexible), establece metas con perseverancia, hábitos de estudio, autoestima, metacognición, siendo su principal objetivo que el mediado construya habilidades para lograr su plena autonomía; regula los aprendizajes, favorece y evalúa los progresos; su tarea principal la centra en organizar el contexto en el que se desarrolla el proceso educativo, facilitando la interacción con los materiales y el trabajo colaborativo; fomenta el logro de aprendizajes significativos, transferibles; fomenta la búsqueda de la novedad: curiosidad intelectual, originalidad, pensamiento convergente; potencia el sentimiento de capacidad: autoimagen, interés por alcanzar nuevas metas; enseña qué hacer, cómo, cuándo y por qué, ayuda a controlar la impulsividad; comparte las experiencias de aprendizaje con todos los involucrados: discusión reflexiva, fomento de la empatía del grupo; atiende las diferencias individuales; desarrolla en los integrantes, actitudes positivas: valores.

4.5. Los valores y la educación

Nos preguntamos muchas veces por qué es importante y necesario que eduquemos a nuestros estudiantes a través de los valores. Educar a los/las estudiantes para que aprendan a dar valor a algunas conductas y comportamientos les ayudará a convivir de mejor manera y a sentirse bien en el ambiente en que se encuentren. Valores como la amistad, la comprensión, la tolerancia, la paciencia, la solidaridad y el respeto, son esenciales para un sano desarrollo de los niños. Un niño que conoce el límite del otro, podrá vivir una vida sana y saludable, sea en su entorno familiar o escolar. Un niño que sabe respetar a los demás, será más fácilmente respetado, y así con todo.

“Los valores son las reglas de conducta y actitudes según las cuales nos comportamos y que están de acuerdo con aquello que consideramos correcto. Al

nacer, los niños no son ni buenos ni malos. Con la ayuda de sus padres, educadores, y de los que conviven con ellos, aprenderán lo que está bien y lo que está mal decir, hacer, actuar, vivir”.(BRUNNER J.J. y VIZCARRA, R.: 2005, Pág. 84)

Pero, ¿cómo educar a los/las estudiantes en valores? Primero, conociendo cada uno de los valores. GuiaInfantil.com hizo una selección de los principales valores para que los docentes hagan un repaso y luego se los enseñe en el día a día a los/las estudiantes. Recordaros de que los niños aprenden con el ejemplo. El ejemplo que dan los docentes y los padres en su forma de relacionarse con los demás, de pedir las cosas, de compartir mesa, asiento, de cooperar, de ayudar a los demás, de defender, de reclamar, de tolerar y aceptar, es de lo que más aprenden los niños. Si los docentes y padres no tienen paciencia con sus estudiantes e hijos, ¿qué creen que el niño va a aprender? La responsabilidad que tienen los docentes y padres en la transmisión de los valores a sus estudiantes e hijos es crucial.

Aunque cabe señalar que la mejor manera de desarrollar valores es predicando con el ejemplo, la principal doctrina de los integrantes del cuerpo docente y directivo de la institución, como base fundamental para el desarrollo ético moral de todos sus integrantes y por lo tanto se hacen conocidas con amplitud para los estudiantes, los padres y madres de familia para que adquieran una conciencia moral fuerte y, en el marco de su libertad y responsabilidad moral puedan ejercer lo que más conviene a su persona y a la sociedad.

La sociedad hoy más que nunca reclama de la institución educativa, una formación de sus estudiantes, en el rubro de los valores, y esta exigencia la asume en forma de obligación y responsabilidad nuestra máxima casa de estudios, la Sra. Directora tiene una visión plena de la importancia de los valores, al manifestar: El mejoramiento de la vida educativa debe tener como principio y fin el ser humano y sus valores, por lo que a los docentes nos corresponde en cada uno de nuestros espacios académicos, social, familiar y profesional defender y hacer posible los más altos y nobles valores del ser humano, a saber: sabiduría, fortaleza, templanza, equidad, justicia, responsabilidad, honestidad, entre otros.

El Plan Rector de Desarrollo que la Institución tiene precisada la tarea de reforzar la formación ética y fomento de valores en los siguientes términos: En la educación de

los/las estudiantes, se instrumentarán quehaceres concretos para reforzar la formación ética, lo que contribuirá a un mejor desempeño laboral y educacional; en correspondencia con esta tendencia, la labor del docente se orienta hacia el desarrollo de habilidades cognitivas y fomento de valores, con base en tutorías y asesorías, procurando un seguimiento personalizado; cabe señalar que la tarea para reforzar la formación ética y fomento de los valores descansa en los docentes, de acuerdo a lo que manifiesta el plan rector de desarrollo institucional.

La posibilidad de reorientar nuestros esfuerzos hacia la generación de capacidades, y la adquisición de habilidades y de conocimientos específicos, depende fundamentalmente de los docentes. Los objetivos cruciales para nosotros es: mejorar los grados de conocimientos por medio de la aplicación adecuada de programas permanentes de formación y actualización disciplinaria, pedagógica y didáctica; promoviendo estímulos que garanticen mejores condiciones laborales; y ofreciendo los medios materiales necesarios para el desarrollo satisfactorio de su práctica. Esto implica mejorar el equipo tecnológico en el aula, bibliotecas, laboratorios, talleres y demás instalaciones.

4.6. Currículum Institucional

La temática curricular constituye una de las problemáticas científicas actuales de mayor incidencia en la práctica educativa. El dominio de este tema es de interés no sólo para quienes elaboran, desde cualquiera de los criterios y niveles de elaboración, el currículum, sino también, y de manera muy especial, para quienes lo ejecutan –docentes y estudiantes, y participan activamente en su evaluación.

El currículum puede ser pensado desde diferentes niveles de decisión es decir, desde el momento de construir el currículum en diferentes fases de esta etapa van participando personas que tienen distintos grados de participación y decisión en la formulación definitiva.

La formación integral de la personalidad de nuestros discentes resulta una preocupación fundamental en nuestros días, la búsqueda de una educación formativa y el dejar atrás concepciones sumativas y extremadamente cuantitativas

en el proceso de enseñanza aprendizaje incluye sin lugar a dudas la problemática curricular, que es centro de toda controversia en el ámbito educativo.

“La implementación del currículum en la institución es un elemento esencial que debe analizarse, pero además la implementación del currículum dentro del salón de clases es un factor tan esencial como el primero. Las interacciones del docente y los estudiantes en el proceso de formación a través de la clase es fundamental. El cómo maneja el docente el programa, las posibilidades que tiene de influir en este, la calidad de su elaboración”. (González, O.: 2004, pág. 57)

El análisis del currículum y otros muchos procesos e interacciones en la clase son fundamentales para comprender toda la complejidad del currículum en la institución educativa, por lo que se pretende realizar reflexiones acerca del tema y dar una mirada al currículum desde la dinámica del centro educativo y del salón de clases.

Aunque se parta de la importancia del programa y la relación de este con el currículum, se impulsa la tarea de reflejar la complejidad del proceso educativo desde la institución, el salón de clases, desde el papel del profesor, conociendo la enorme responsabilidad que reviste la formación integral del profesional de estos tiempos, ante el implacable desarrollo de la ciencia, ante la necesidad de innovación, de solucionar problemáticas sociales, ecológicas, técnicas que esperan respuesta.

El Docente trabaja directamente con el programa de la asignatura que imparte, con un plan de estudios, sus clases deben ir dirigidas a la formación de un estudiante que responda un perfil según las demandas sociales. Las incongruencias que puedan existir en un programa son detectadas por un docente competente. El estudio de los programas a fondo constituye un elemento esencial a la hora de priorizar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y su continuo perfeccionamiento.

4.7. Gestión, Liderazgo y valores dentro del Currículo Institucional

La educación que precisa nuestra sociedad de acuerdo a su sistema de valores, dentro de un determinado momento histórico, tendrá que establecerlo la misma sociedad y deberá concretarlo en los diseños Curriculares.

La educación obtiene su fuente en una concepción del ser humano y de la sociedad, siendo importante que las mismas aparezcan de manera explícita en el Diseño Curricular.

“Los valores y las convicciones de la sociedad no están aislados, sino que están vinculados entre sí por nexos lógicos, por lazos afectivos y por causas históricas. Estos valores constituyen ideologías, concepciones filosóficas, culturales, políticas y morales”.(ALVAREZ, M.: 2001, Pág. 104)

Es en relación con estos sistemas de valores como se elaboran, de manera consciente y explícita o inconsciente, los objetivos educativos, siendo la naturaleza de los valores la que determina las necesidades de la sociedad.

De este modo, el Currículum debe ser concebido y diseñado por los propios sujetos de la educación, quienes deben definir la política educativa. Entendemos al Currículum como la expresión del equilibrio de intereses y fuerzas que gravitan sobre el sistema educativo en un momento dado. Es una construcción que enlaza la teoría y la práctica, suponiendo un proyecto socio – político- cultural que orienta la práctica educativa escolar articulada y coherente para dar respuesta a situaciones diversas.

Se cree que el Proyecto Curricular Institucional es el proceso por el cual la escuela establece, a partir del análisis del contexto en el que está inserta, una serie de acuerdos acerca de los aspectos y circunstancias que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje, constituyéndose en el encuadre didáctico y pedagógico del accionar institucional.

5. DIAGNÓSTICO

5.1. Los Instrumentos de gestión educativa EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES, en el Centro de Educación Básica Portoviejo, comunidad Los Ángeles, parroquia Colón, cantón Portoviejo

5.1.1. Manual de organización

En el Manual de Organización del Centro de Educación Básica “Portoviejo”, se evidencia la gestión, liderazgo y valores en su departamento de apoyo técnico académico, así:

Apoyo técnico académico.

Ubicación Organizacional:

Se encuentra ubicado como departamento de asesoría. Su puesto inmediato superior es el Director.

Coordinación:

Su principal coordinación dentro de la organización es con el Director y con el departamento Académico.

Descripción Genérica del Puesto:

Proponer soluciones a los distintos problemas que se presentan en la institución relacionada con la gestión, liderazgo y valores en la administración, así como el desarrollo académico, desde la capacitación a maestros hasta las herramientas de enseñanza-aprendizaje necesarias.

Descripción Específica:

Colabora en la elaboración del "Plan Operativo Anual", junto con el/la directora/a de la institución.

Participa de forma directa en la elaboración y actualización de los planes de estudio de la institución.

Colabora en la elaboración y celebración de exámenes para su estandarización.

Convoca periódicamente a reunión de Maestros y Director para la actualización de los planes de estudios existentes. También es responsable de darles a conocer su estructura final.

La Institución está encargada de capacitar anualmente a los docentes dándoles a conocer modelos de gestión, liderazgo y valores para la administración del Centro Educativo, mediante las más recientes técnicas de talleres.

5.1.2. Código de ética

En el Código de ética del Centro de Educación Básica, se evidencia la gestión, liderazgo y valores en su ámbito de aplicación, en la relación con los integrantes de la institución, así:

Ámbito de aplicación

En el Centro de Educación Básica N° 25 “Portoviejo” de los Ángeles, parroquia Colón, Portoviejo, la selección de las normas de gestión, liderazgo y valores para la administración del establecimiento se fundamenta en el criterio de todos, quienes forman parte de la institución, los que involucran sus responsabilidades compartidas mediante el perfil de un marco estandarizado en valores, compartiendo igualdad de oportunidades a sus colaboradores en función de su formación, habilidades, competencias y talentos; para ello, establece medidas justas de evaluación de habilidades, competencias y desempeño.

De manera sistemática, la institución busca propiciar un ambiente de trabajo saludable y productivo, que canalice el potencial y la creatividad de su personal, al tiempo que fomente la colaboración y el trabajo en equipo. En esta misma dirección, el centro educativo se preocupa por: dar cumplimiento a las leyes y regulaciones laborales; respetar y propiciar el respeto absoluto por las diferencias y opiniones de los demás, con la consecuente prohibición de todo tipo de acoso y discriminación; salvaguardar al personal docente, estudiantes y las instalaciones a través de procedimientos de seguridad; proteger el medio ambiente y la salud ocupacional de su personal docente y estudiantes; es también compromiso de la institución, brindar y proporcionar actualización y desarrollo profesional, otorgar reconocimientos,

propiciar la comunicación abierta y los canales adecuados para la retroalimentación, basados en las necesidades y los méritos.

Se recrimina cualquier tipo de comportamiento físico, signo, gesto u otra manifestación indeseable que pueda ser interpretada como acoso sexual, son inaceptables conductas tales como solicitar o conceder favores que puedan tener carácter o intención sexual valiéndose de superioridad laboral o afectando de cualquier modo la dignidad de un/a estudiante.

5.1.3. Plan estratégico

En el Plan Estratégico del Centro de Educación Básica, se evidencia la gestión, liderazgo y valores en las políticas de la institución, en lo que compete a los recursos humanos, así:

Políticas de recursos humanos:

- A partir de la implementación del plan estratégico, todos los recursos humanos para la docencia e investigación que ingresen al Centro de Educación Básica N° 25 “Portoviejo” de los Ángeles, parroquia Colón, Portoviejo, poseerá el título de talleres de perfeccionamiento docente en las áreas relacionadas con la gestión, liderazgo y valores para la administración.
- Alta calificación de los recursos humanos; el respeto mutuo, la pulcritud y limpieza; el excelente acondicionamiento de los ambientes educativos, alta calidad de los materiales instruccionales; la más avanzada tecnología; y a las relaciones efectivas con todos los organismos públicos y privados, será la bandera para el liderazgo académico de la institución.
- La meritocracia enmarca el ascenso y reconocimiento del personal del Centro de Educación Básica N° 25 “Portoviejo” de los Ángeles, parroquia Colón, Portoviejo.

5.1.4. Plan operativo anual (POA)

En el Plan Operativo Anual del Centro de Educación Básica, se evidencia la gestión, liderazgo y valores en los indicadores de gestión de la institución, así:

Indicadores de gestión:

- Promover la participación activa, democrática, equitativa y voluntaria de todos los integrantes del Centro de Educación Básica.
- Ejecutar actividades de acuerdo a las posibilidades y necesidades de los estudiantes, respetando su propia cultura y contextualización.
- Desarrollar y fomentar las capacidades, aptitudes y habilidades mediante la participación en actividades socio-culturales, artísticas y deportivas.
- Promover la gestión, liderazgo y valores en todos los integrantes de la Institución educativa con la filosofía administrativa del establecimiento educativo, realizando tareas en forma dinámica y práctica, para desarrollar un alto nivel de conciencia social, principios y valores.
- Los maestros evaluarán conforme la metodología establecida, comprometiéndose cada uno en la aprobación de exámenes y pasar las calificaciones en versión física y electrónica previa nivelación del texto.

5.1.5. Proyecto Educativo institucional (PEI)

En el Proyecto Educativo Institucional del Centro de Educación Básica, se evidencia la gestión, liderazgo y valores en la identidad institucional, así:

5.1.5.1. Perfiles

Dadas las necesidades de desarrollo humano que presenta el perfil inicial del estudiante y que se aprecia tanto en las condiciones generales como en aquellas de vinculación con la sociedad, el Centro de Educación Básica N° 25 “Portoviejo” de los Ángeles, parroquia Colón, Portoviejo considera importante elaborar los siguientes perfiles, para el éxito de la educación: del directivo, docente, padre o madre de familia, del estudiante.

5.1.5.1.1. Perfil ideal del directivo.

Se denomina perfil del Directivo a “la caracterización de las habilidades o capacidades requeridas para el desempeño de un trabajo, labor o cargo, generalmente tiene límites temporales determinados y para lo cual muchas veces se requiere de una capacitación complementaria y específica”.

El perfil ideal del directivo puede expresarse con las siguientes capacidades:

5.1.5.2. Capacidades Profesionales:

Capacidad de gestión, liderazgo y valores basada en ascendencia y aceptación de sus colaboradores.

Conocimiento de Legislación Educativa.

Cultura organizacional.

Dirección participativa – democrática.

Formación en Gestión Educativa.

Formación pedagógica.

Visionario, innovador, creativo, orientador y asesor.

Liderazgo compartido, no jefe.

Planificador estratégico y corporativo.

Respetar y hacer cumplir los deberes y derechos humanos establecidos en la Constitución Política de la República del Ecuador.

Valorar la identidad nacional e institucional.

5.1.5.3. Capacidades Personales:

Competente.

Comprometido.

Comunicativo.

Ético.

Experimentado.

Firmeza de convicción.

Predicar con el ejemplo.

Respetuoso con los compañeros.

Solidario.

Transparente.

Democrático.

5.1.6. Reglamento interno del año lectivo 2010 – 2011 y otras regulaciones para la gestión en Liderazgo y valores

En el Reglamento Interno del Centro de Educación Básica “Portoviejo”, se evidencia la gestión, liderazgo y valores en lo que compete a los principios generales de la Institución Escolar, así:

5.1.6.1. Principios Generales:

1. Para que pueda desarrollarse armónicamente la vida en nuestra comunidad educativa, se ha elaborado este reglamento cuyo respeto se impone a cada uno de los miembros que la constituyen.
2. A través de la gestión, liderazgo y valores en la administración, se reafirma una mayor dedicación, entrega y compromiso por parte del cuerpo docente a la enseñanza aprendizaje, a los/las estudiantes, Apoderados, Padres, en pro de la consolidación de proyectos de crecimiento y desarrollo personal y colectivo.
3. La inscripción del alumno implica la adhesión y aceptación de este reglamento y el compromiso de respetarlo.
4. Las faltas a este reglamento significarán la aplicación de diferentes procedimientos de orden disciplinario.

5.1.6.3. Valores institucionales

Coherentes con la misión y de conformidad con los valores establecidos por el Código de Ética Participativo y consensuado por los Docentes del Centro de Educación Básica, al cual la Institución se halla adscrita, con un modelo basado en la gestión, liderazgo y valores se acoge a:

5.1.6.3.1. Justicia

“Sometimiento al ordenamiento jurídico. Comportamiento equitativo en todas las acciones”.

El Centro de Educación Básica está comprometido con la normatividad y disposiciones estipuladas por la Administración para todos los docentes, estudiantes

y padres de familia. A su vez, es consciente de la permanencia y funciones del personal administrativo, docentes y estudiantes fundamentada en la Ley general de Educación, el Estatuto Docente, el Estatuto de Cátedra y el Reglamento Estudiantil, cuyo espíritu es el de la excelencia académica y la integración sin señales de discriminación o preferencias particulares.

5.1.6.3.2. Compromiso

Cumplimiento del deber por convicción”.

La Directiva, docentes, estudiantes y padres de familia cumplen con gran convicción sus funciones sobre la base del deber, de la obligación formativa adquirida con la colectividad, sirviendo como gestores de la educación. De igual manera orienta sus recursos a la formación integral de sus educandos, en procura de una mayor calidad de vida para la comunidad.

5.1.6.3.3. Eficiencia

“Cumplimiento de los objetivos con un adecuado y óptimo uso de los recursos”

Mediante la planificación e implementación de estrategias adecuadas para los ejes de docencia, investigación y extensión, el Centro de Educación Básica demuestra eficiencia mediante la optimización de los recursos, definición clara de los procesos, comunicación dinámica, permeable y flexible y control de las actividades derivadas de tales estrategias.

5.1.6.3.4. Responsabilidad

“Obligación de responder por sus propios actos o acciones y omisiones”.

El Centro de Educación Básica reconoce y asume sus funciones, desempeño y consecuencias del mismo, ante los públicos sobre los cuales inciden sus actividades. De igual forma, acepta las sugerencias de tales a fin de mejorar continuamente y ofrecer excelentes programas académicos. Además, sus públicos internos, a saber, docentes, directiva y personal de servicios generales, son responsables de las funciones adquiridas contractualmente. De tal forma, no podrá delegarlas o verse

obligado a cumplir aquellas que estén por fuera de la normatividad vigente o en oposición a los valores y principios de la Institución.

5.1.6.3.5. Lealtad

“Guardar fidelidad a los principios y valores éticos como una condición no negociable”

La Lealtad del Centro de Educación Básica se proyecta en las relaciones y compromisos establecidos con la comunidad, gracias a que es una actitud y una práctica permanente en la gestión de la Institución. El acato de las leyes, el cumplimiento y defensa de los valores y principios es una constante en la prestación de servicios, en la oferta de los programas y en la relación con los públicos, garantizando así la fidelidad de los mismos.

5.1.6.3.6. Respeto

“Aceptación de la pluralidad del comportamiento de los otros”.

El Centro de Educación Básica establece relaciones imparciales, afirmadas en la igualdad, la participación, la inclusión y la garantía de derechos propios y ajenos. A partir de su objeto de formar individuos con necesidades y potencial creativos, es consciente de la heterogeneidad que los caracteriza, cuestión que estima en sumo grado a sabiendas de que es fuente de enriquecimiento.

5.2. La estructura organizativa de la unidad educativa

5.2.1. Misión y visión

5.2.1.1. Misión

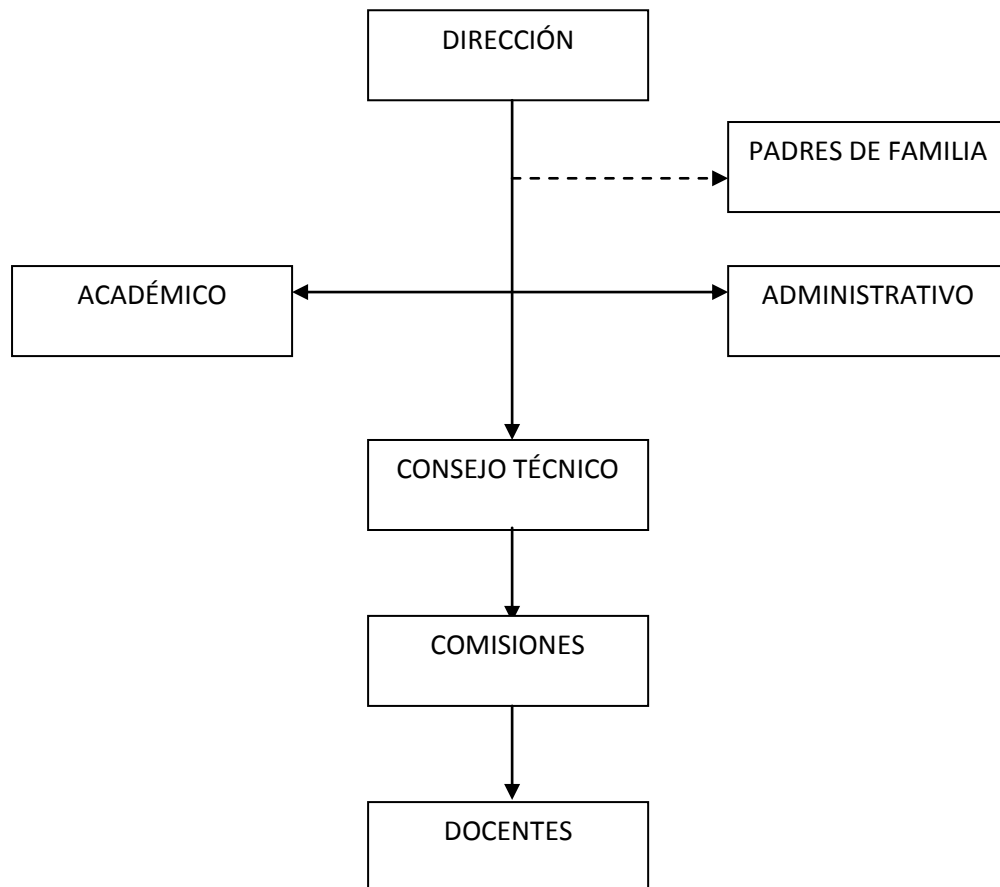
Fomentar la transformación del centro de educación básica “Portoviejo” en Escuela de Calidad, considerando que es aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar; es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos

adquieran conocimientos fundamentales y desarrollen habilidades intelectuales básicas, valores y actitudes necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

5.2.1.2. Visión

Establecer en el centro de educación básica “Portoviejo”, un modelo de autogestión enfocado a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes mediante un esquema de cofinanciamiento, participación social y rendición de cuentas.

5.2.2. El organigrama



5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

5.2.3.1. Dirección.

Dentro de las funciones de la dirección están: presidir y coordinar los Consejos de Escuela, ejecutar la decisión del Consejo de Escuela, en materia de las labores y funcionamiento de los Departamentos y Clases, ejercer la supervisión del Personal Docente y Administrativo, atender y autorizar las solicitudes de revisión y reparación de ambientes y equipos de la institución, participar en las reuniones de la Comisión Curricular, Comisión de Higiene y Seguridad y otras comisiones que funcionan en la escuela.

5.2.3.2. Académico.

Participar y coadyuvar en la elaboración del Programa Operativo Anual, coordinar la elaboración de reportes, estadísticas e información referente al desarrollo y resultados del programa, funciones y actividades del Departamento Académico para presentarlo a la Dirección de la Escuela y a la comunidad, asegurar el uso y distribución de los recursos que asigne la Dirección para el desarrollo de las funciones y actividades del mismo, generar Indicadores de Calidad para evaluar la pertinencia y oportunidad de las actividades y funciones del departamento académico, implementar el departamento de computación e informática

5.2.3.3. Administrativo. Distribuir y señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros de la institución e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

5.3. El clima escolar y convivencia con valores

5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

Se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras.

- Mejorar la calidad del aprendizaje en técnicas de manejo ambiental y uso sostenible de los recursos naturales, así como prácticas agroecológicas amigables con el medio ambiente.
- Mejorar la Práctica Docente y la Educación en Valores.
- Favorecer la igualdad de oportunidades a la mujer sobre todo del ambiente rural de nuestro país, a través del modelo de coeducación incorporado en el Centro de Educación Básica.
- Mejorar la calidad del aprendizaje en técnicas de manejo ambiental y uso sostenible de los recursos naturales, así como prácticas agroecológicas amigables con el medio ambiente. Mejorar la Práctica Docente y la Educación en Valores. Favorecer la igualdad de oportunidades a la mujer sobre todo del ambiente rural de nuestro país, a través del modelo de coeducación incorporado en la Escuela.

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

La Dimensión Organizativa-Operacional se refiere a la organicidad interna del establecimiento educativo, comprendiendo sus subsistemas, tales como: Consejo Asesor, equipo de docentes directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamentos administrativos; departamentos de asignaturas; centros de padres y apoderados; centros de alumnos; comisiones, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí mediante los valores

La noción de dimensión Organizacional operacional surge como un ámbito conceptual y estratégico en las ciencias de la administración que se caracteriza por el impacto de nuevos modelos teóricos de la administración, estrechamente vinculados, el énfasis en la calidad, la excelencia de las organizaciones y la cultura organizacional.

En este contexto, los intentos por establecer una teoría general de la dimensión organizativa han ido convergiendo, poco a poco, en una visión a nivel macro de la operatividad en la institución como entidad sociocultural en las que actúan los procesos administrativos, basados en los valores esenciales que involucra el campo educativo.

La dimensión organizativa operacional pretende establecer un cuerpo de conocimientos de validez universal. Universalidad que surge al depender la teoría, como todas las demás propuestas científicas, de un paradigma o marco de referencia, que en el caso del Centro de Educación Básica está conformado por las variables, tanto externas como internas de la institución y su entorno, así como de sus interrelaciones. Propone, por tanto, la utilización de modelos consistentes con su circunstancia específica, de manera que se establezca una relación funcional entre las variables externas, la tecnología y la cultura, con las variables internas del establecimiento educativo, ya sean estructurales o de procesos.

5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores

Está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución.

El personal está a cargo de la Dirección Provincial de Educación, donde la adecuada preparación profesional está a cargo de los diferentes departamentos y del Ministerio de Educación, para que los docentes conozcan con claridad el PEI del Centro de Educación Básica y estén dispuestos a trabajar en un proyecto educacional orientados por los valores y la valoración de las relaciones culturales.

En término de la estructuración temporal de los/las estudiantes al interior del Centro de Educación Básica se considera una distribución acorde con el cumplimiento de

los contenidos educacionales y la aplicación de actividades de esparcimiento, cultura y deportivas, definidos por la dirección.

En un contexto operativo existe, por parte de las autoridades del Centro de Educación Básica un compromiso permanente por la implementación y utilización de material didáctico a disposición de los/las estudiantes, donde la principal importancia al apoyo informático, con una sala de computación adecuadamente implementada conectada a la red y supervisada por un docente especialista que desarrolle su labor en los distintos niveles.

En términos financieros el Centro de Educación Básica cuenta con el apoyo de los 25 dólares que por concepto de matrícula entrega el Ministerio de Educación a la institución, esta modalidad permite tener un control directo de los ingresos y del compromiso de mejoramiento, de acuerdo a las necesidades del establecimiento educativo. Cada Docente debe entregar a principio de año un listado de materiales que necesitara implementar en su subsector, para así elaborar un presupuesto anual. Estos recursos son administrados directamente por el centro matriz, donde se entregan las proformas y las respectivas facturas de los accesorios y materiales que necesita la institución, para que sean adquiridos directamente.

5.3.4. Dimensión comunitaria y valores

Alude a las relaciones que establece el Centro de Educación Básica con los padres y apoderados de los alumnos, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, u otras del entorno.

La participación de los padres en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento, ellos están constantemente informados de las actividades que se realizan en el Centro de Educación Básica además, se les invita a participar de ellas a través como por ejemplo de escuela para padres dirigidas por los docentes, donde se tratan temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo psico-social de los/las estudiantes según su nivel de aprendizaje. El comité de padres informa periódicamente a los apoderados, aquellas actividades en las que pueden participar, como las salidas pedagógicas compartiendo, donde su rol es totalmente activo y participante.

5.4. Análisis FODA

ElFODA nos va a ayudar a analizar la institución, mediante tres preguntas: Lo que se está analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la institución? ¿Es bueno o malo para la institución?.

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce el universo de análisis disminuyendo la necesidad de procesamiento (que no es poca cosa).

Ejemplo: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños del Centro educativo, o si el papel que se usa es higiénico. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una decisión o donde sea. Claro que la relevancia de algo depende de dónde se está parado, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un Hospital o un hotel. Es por eso que se hace un análisis FODA en la institución para saber cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Filtrados los datos sólo queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, se puede construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo)

Fortalezas:	Oportunidades:
- Docentes titulados, con vasta experiencia en Educación General Básica y Reforma educativa. - Docentes comprometidos con su perfil de enseñanza aprendizaje e Integración. - Conocimiento en los docentes de las familias de los/las estudiantes lo que se traduce en una vinculación y relación entre éstos. - Docentes comprometidos con su quehacer profesional docente y su comunidad.	- Tener acceso a los otros centros, asumiendo así la oportunidad de compartir material pedagógico y de esta manera mejorar la práctica docente. - Postular a capacitaciones y perfeccionamiento que imparte el Ministerio de Educación, para potenciar la labor docente. - Talleres - Presencia de equipo multidisciplinario - Textos escolares - Enlaces

- Docentes con vasta experiencia en escuelas multigrado. - Estudiantes con deseos de aprender y espíritu de superación - Estudiantes en Jornada Escolar Completa. - Estudiantes con problemas de aprendizaje participan del proyecto de Integración. - Se cuenta con un 20% de representantes preocupados realmente por el aprendizaje de los/as Estudiantes - Docentes con deseos de provocar cambios profundos en el trabajo pedagógico en pos del mejoramiento de la oferta educativa. - Consejos técnicos semestrales en los cuales se analiza el funcionamiento del Centro de Educación Básica y los avances o retrocesos pedagógicos. - Proyecto de Integración el cual atiende al 25% de la población escolar, quienes presentan problemas de aprendizaje diagnosticados por especialistas.	- Biblioteca. - Participación en programa de alfabetización. - Capacitarse en diferentes temáticas en general por medio de los talleres de reuniones de Padres y Apoderados. - Mejoramiento en la infraestructura del establecimiento lo que permitirá mejorar la oferta en cuanto a estructura del establecimiento. - Incorporación de nuevos docentes con horas asignadas a la labor técnica pedagógica lo cual permitirá mejorar la gestión del Centro de Educación Básica y el trabajo curricular.
Debilidades: - Poca capacitación y/o perfeccionamiento para docentes del establecimiento en aspectos cognitivos o psicopedagógico. - Dificultad para inscribirse en la página del Ministerio de Educación para asistir a los diferentes seminarios. - Desconocimiento de planificación organizativa para reflexionar y planificar adecuadamente. - Problemas de aprendizaje de los/as estudiantes	Amenazas - La baja considerable de matrícula debido a la creación de otras instituciones educativas en el sector. - Estándares nacionales de educación, que no son compatibles con el entorno donde está inserta la escuela. - Bajo nivel socio cultural del representante, lo cual repercute en que no tienen aspiraciones o proyecciones para sus hijos. - Las madres trabajan eventualmente, quedando los/as estudiantes sin una

- Tasa considerable de inasistencias y atrasos por parte de la mayoría de los/as estudiantes - Cursos multigrados. - Falta de un orientador para continuar estudios. Gran porcentaje de deserción en 7º y 8º. - Inasistencia de representantes a reuniones periódicas. - Falta de conciencia y compromiso del rol que debe desempeñar frente al proceso Enseñanza aprendizaje. - Falta de una adecuada organización del proceso educativo por parte de todo el cuerpo docente del establecimiento. - Falta de tiempo exclusivo para gestión administrativa y técnica. - Alto porcentaje de alumnos con problemas de aprendizaje lo que ocasiona que el currículo debe flexibilizarse y los aprendizajes esperados demoran mucho más tiempo en alcanzarse. - Falta de acoplamiento entre los docentes en aspectos académicos. - Falta de un adecuado manejo de la gestión del establecimiento.	persona responsable que apoye sus actividades. - El sector ha perdido su identidad rural, contando con una alta tasa de juventud alcohólica, fumadora y drogadicta. - Falta de oportunidades educativas para los/as estudiantes que egresan del Centro de Educación Básica y no continúan estudios. - Creciente aumento de representantes irresponsables y pocos considerados con la labor que desarrollan los docentes a favor de la educación de sus hijos. - Alta tasa de despreocupación hacia el apoyo educativo en el sector. - Hay que interrelacionar con las entidades que se ocupan del apoyo infraestructural, pedagógico, didáctico y técnico.
--	---

5.5. RESULTADOS

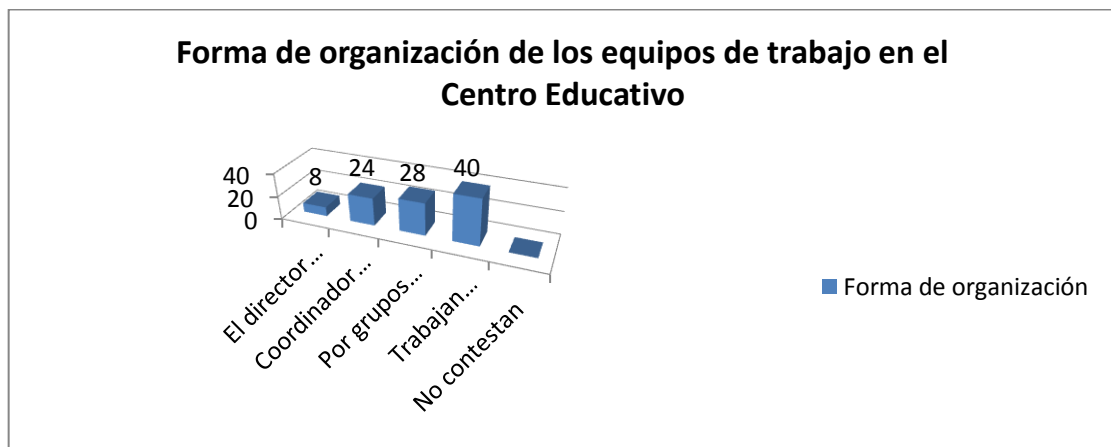
5.5.1. De los directivos

El Centro de Educación Básica N° 25 “Portoviejo” es una institución fiscal, está ubicado en la comunidad Los Ángeles de la parroquia Colon, cantón Portoviejo, cuenta con 25 docentes de 1^{ro} a 10^{mo} Año de Básica, organizados administrativamente con un directivo, un consejo técnico, coordinadores de área y las diferentes comisiones; cuenta con una población estudiantil de 375 estudiantes, con una infraestructura remodelada y acondicionada recientemente para acoger a los estudiantes del básico, distribuida entre las diferentes aulas de clase, la dirección administrativa, el centro de computo, los rincones que sirven para labores diarias, el patio recreacional, el comedor escolar, un salón de estudios, un auditorio.

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	2	8
b.	Coordinadores de área	6	24
c.	Por grupos de trabajo	7	28
d.	Trabajan individualmente	10	40
e.	No contestan	0	0
TOTAL		25	100



Fuentes: Centro de Educación Básica “Portoviejo”.
Elaborado por Lcda. Neiva Monserrate Arteaga Párraga

Las formas de organización de los equipos de trabajo en el Centro de Educación Básica “Portoviejo” están estructuradas de la siguiente manera:

El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, cuenta con el 8 % de aceptación; el 24 % coordina por áreas; el 28 % por grupos de trabajo; y el 40 % trabajan individualmente.

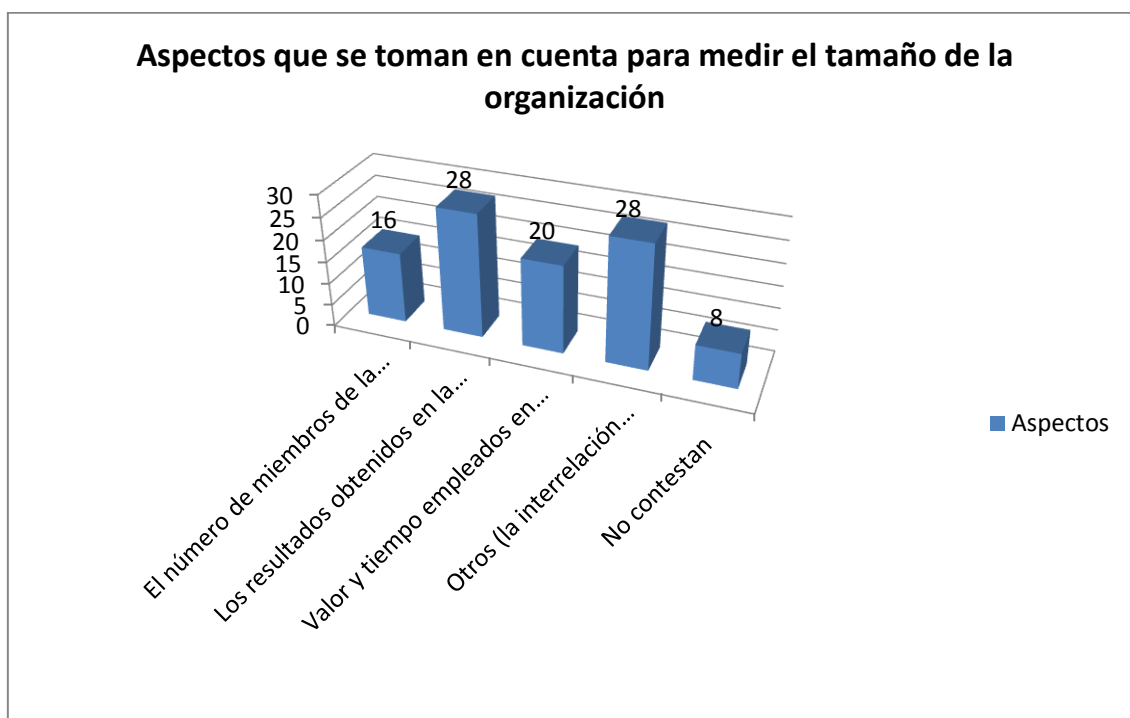
ALLIENDE G. Felipe en su libro "El liderazgo la pedagógica y el desarrollo educativo". Editorial Andres Bello. Santiago de Chile, 2005, nos hace ver que *“Hay que tener en cuenta que los objetivos únicamente tienen sentido en la medida en que son la consecuencia de unas determinadas creencias y valores plenamente asumidos. El equipo se implicará con el objetivo en la medida en que lo interiorice como suyo, por eso es importante hacer partícipes a las integrantes del equipo del objetivo perseguido, incluso es positivo construir el objetivo juntos para lograr compromisos de todos”*

La riqueza de un equipo está en la complementariedad entre las personas que lo componen; para que un equipo funcione adecuadamente las personas que los componen tienen que aportar diferencias; y todos los integrantes enriquecerse con esas diferencias de actitudes, comportamientos, valores, creencias experiencias. Es importante que el equipo docente tenga definido sus roles y sean conscientes del papel que tienen en el desarrollo de los proyectos que afronten como grupo, las tareas y responsabilidades para la consecución de los objetivos que se ha enmarcado en la institución.

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	16
b.	Los resultados obtenidos en la institución	7	28
c.	Valor y tiempo empleados en la institución	5	20
d.	Otros (La evaluación de las actividades)	7	28
e.	No contestan	2	8
TOTAL		25	100



Fuentes: Centro de Educación Básica "Portoviejo."
Elaborado por Lcda. Neiva Monserrate Arteaga Párraga

Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización en el Centro de Educación Básica “Portoviejo” están distribuidos de la siguiente manera:

Por el número de miembros de la institución con el 16 %; por los resultados obtenidos en la institución con el 28 %; Por el valor y tiempo empleados en la institución con un 20 %; Otros (La evaluación de las actividades) con 28 %; y no contestaron el 8 %.

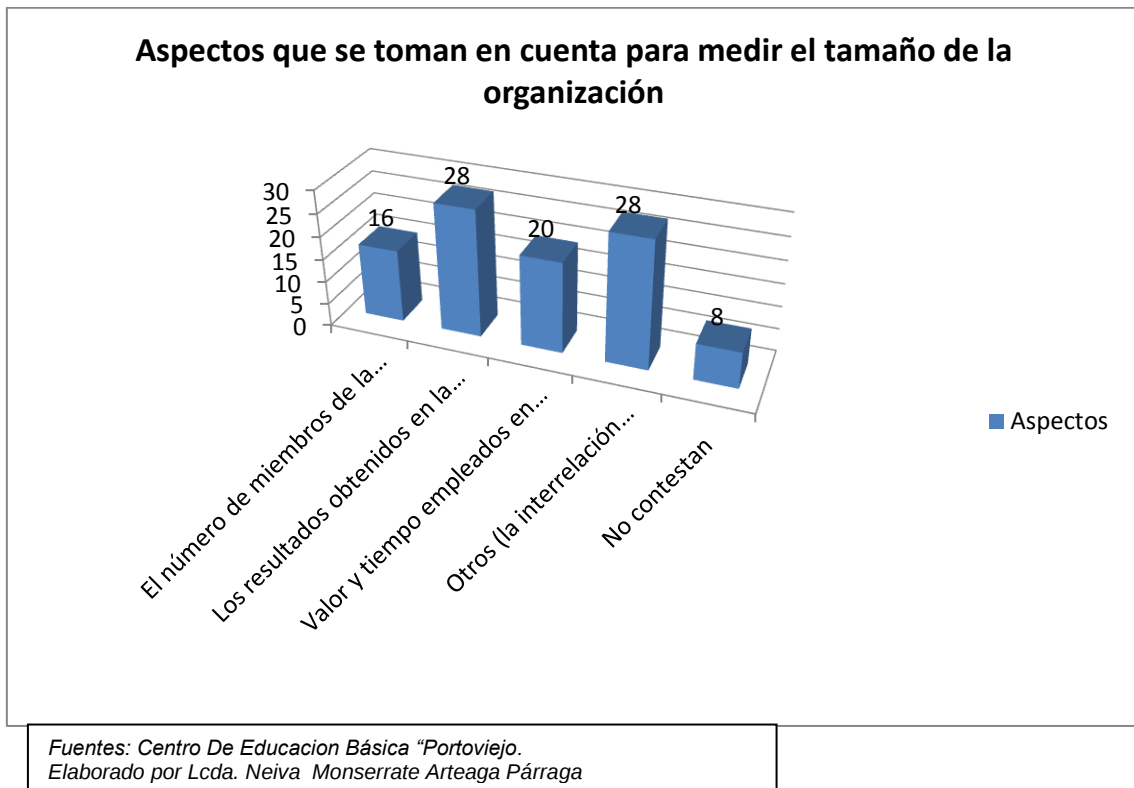
Gutiérrez Reñón (2006) sostiene que: *“las funciones administrativas no se dan en abstracto, ya que no existe administración idealista, sino que se concretizan en una organización y contexto determinados. En el caso de la administración educativa, estas funciones deben considerarse en torno al contexto educativo general y aplicar, posteriormente, este concepto al ámbito educativo, ya que lo que determina la diferencia entre una organización y otra es el contexto”*.

Se debe diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas o en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas, acogiendo a las funciones básicas que determina la administración, como la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control, llevando el cumplimiento de cada uno de estos elementos a la coordinación, entendida como la esencia de la administración y que consiste en armonizar todas las funciones a fin de poder alcanzar la meta común institucional por medio de los esfuerzos individuales.

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	16
b.	Los resultados obtenidos en la institución	7	28
c.	Valor y tiempo empleados en la institución	5	20
d.	Otros (La evaluación de las actividades)	7	28
e.	No contestan	2	8
TOTAL		25	100



Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización en el Centro de Educación Básica “Portoviejo” están distribuidos de la siguiente manera:

Por el número de miembros de la institución con el 16 %; por los resultados obtenidos en la institución con el 28 %; Por el valor y tiempo empleados en la institución con un 20 %; Otros (La evaluación de las actividades) con 28 %; y no contestaron el 8 %.

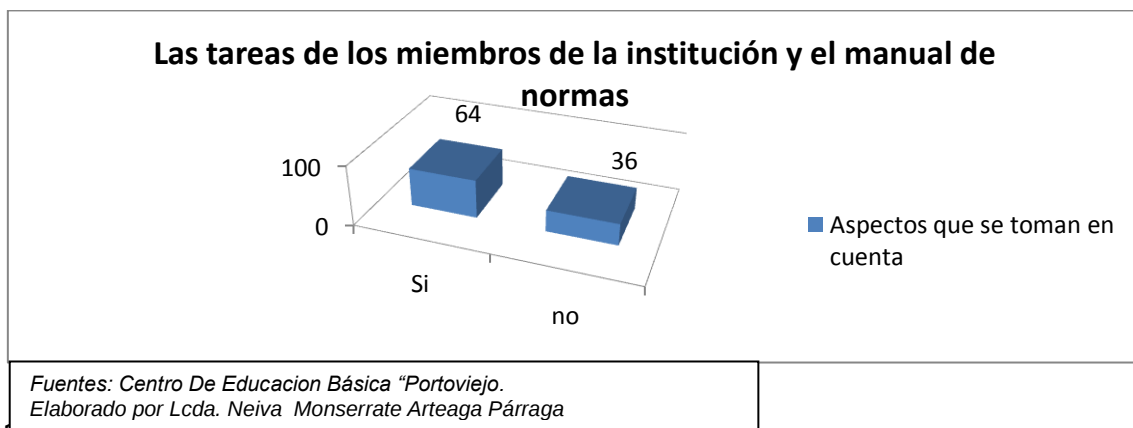
Gutiérrez Reñón (2006) sostiene que: *“las funciones administrativas no se dan en abstracto, ya que no existe administración idealista, sino que se concretizan en una organización y contexto determinados. En el caso de la administración educativa, estas funciones deben considerarse en torno al contexto educativo general y aplicar, posteriormente, este concepto al ámbito educativo, ya que lo que determina la diferencia entre una organización y otra es el contexto”*.

Se debe diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas o en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas, acogándose a las funciones básicas que determina la administración, como la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control, llevando el cumplimiento de cada uno de estos elementos a la coordinación, entendida como la esencia de la administración y que consiste en armonizar todas las funciones a fin de poder alcanzar la meta común institucional por medio de los esfuerzos individuales.

TABLA 9

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

	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.	Si	16	64
b.	No	9	36
Total		25	100



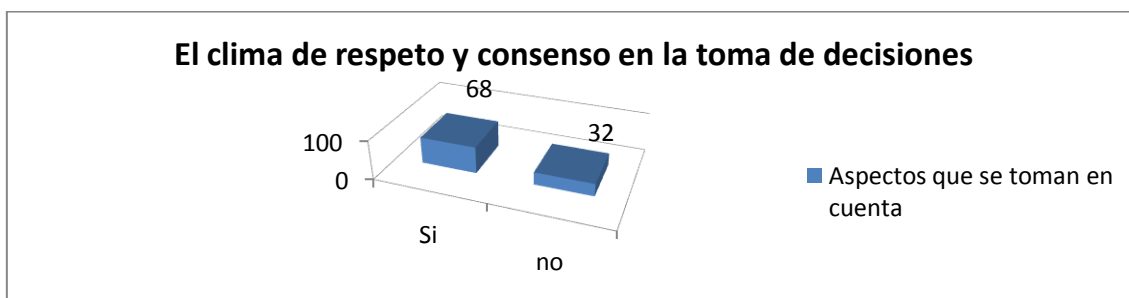
El 64 % de los miembros de la Institución toman en cuenta las tareas y el manual de normas; y el 36 % de los miembros de la institución, no toman en cuenta las tareas y el manual de normas.

Boggiano, Alberto. En su libro, Problemas de Aprendizaje – Dificultades de aprendizaje, (2004) nos menciona que: *“se debe contar con una herramienta técnico – administrativa que describa en forma sistemática las actividades que han de ejecutar los responsables de las áreas que integra la escuela de educación básica, con el propósito de cumplir con las funciones que se tienen asignadas”*.

Para cumplir su objetivo, el centro posee un programa pedagógico activo, en el que docentes y padres contribuyen para su desarrollo y ejecución. Dicho programa se ha plasmado en el Proyecto Educativo de la Escuela del que estas normas son parte integrante. Dicho proyecto educativo está a disposición del que lo solicite, así como abierto para su constante mejora. En dicho proyecto educativo alcanza un papel fundamental la participación de la familia, para lo cual estarán puntualmente informadas de la marcha general de la escuela y en particular de la de su hijo/a.

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

	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.	Si	17	68
b.	No	8	32
Total		25	100



Fuentes: Centro De Educacion Básica "Portoviejo.
Elaborado por Lcda. Neiva Monserrate Arteaga Párraga

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones se cumple en un 68 %; y no se cumple en un 32 %

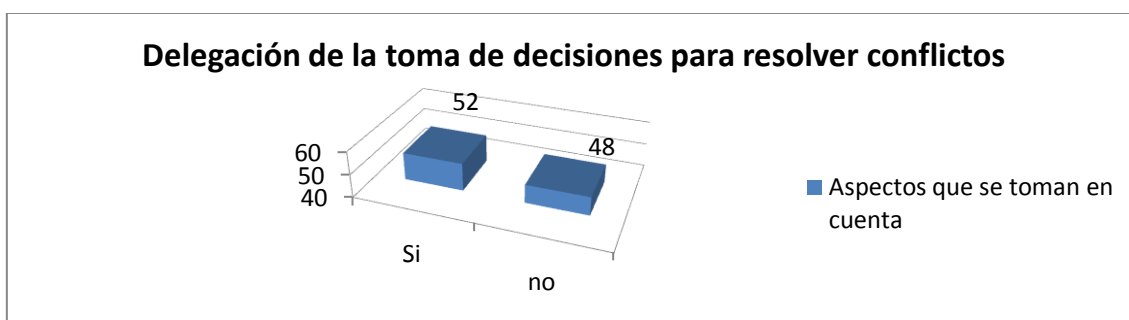
CASTILLO ACCARAPI, Ceferina. En su libro "Manejo de Estrategias para la educación y los Niveles de Aprendizaje de los estudiantes de básica, nos proporciona el siguiente criterio: *"Esta tarea sobre el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones incluye una serie de aspectos que se consideran importantes a la hora de asumir el proceso de toma de decisiones. Éste es un proceso complejo en el que interactúan diferentes factores y, si se quiere asumir de forma plena, no sólo se ha de plantear desde la dimensión cognitiva, sino también desde la dimensión afectivo-emocional y social"*

Por ello para crear un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones debe presentar nuevas exigencias a la hora de orientar, que van a implicar el trabajo en equipo del profesorado a través de los departamentos, coordinación de ciclo y nivel; una mayor implicación y responsabilidad del profesorado a la hora de tomar decisiones sobre qué enseñar, cómo hacerlo, cuándo enseñar y qué, cuándo y cómo evaluar; la existencia de departamentos y/o coordinaciones de área/ciclo/nivel bien consolidados que han de asegurar la coordinación a nivel de contenidos y metodología a lo largo de los diferentes niveles educativos; la presencia de la orientación y la acción tutorial que ha de ayudar a desarrollar, entre otros aspectos, los procesos de toma de decisiones en esta etapa formativa (toma de decisiones académica y socio-laboral) y una información y formación de los docentes.

Tabla 11

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.	Si	13	52
b.	No	12	48
Total		25	100



Fuentes: Centro de Educación Básica "Portoviejo".
Elaborado por Lcda. Neiva Monserrate Arteaga Párraga

La delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos se cumple en un 52 % en el Centro Educativo; y no se cumple en un 48 %.

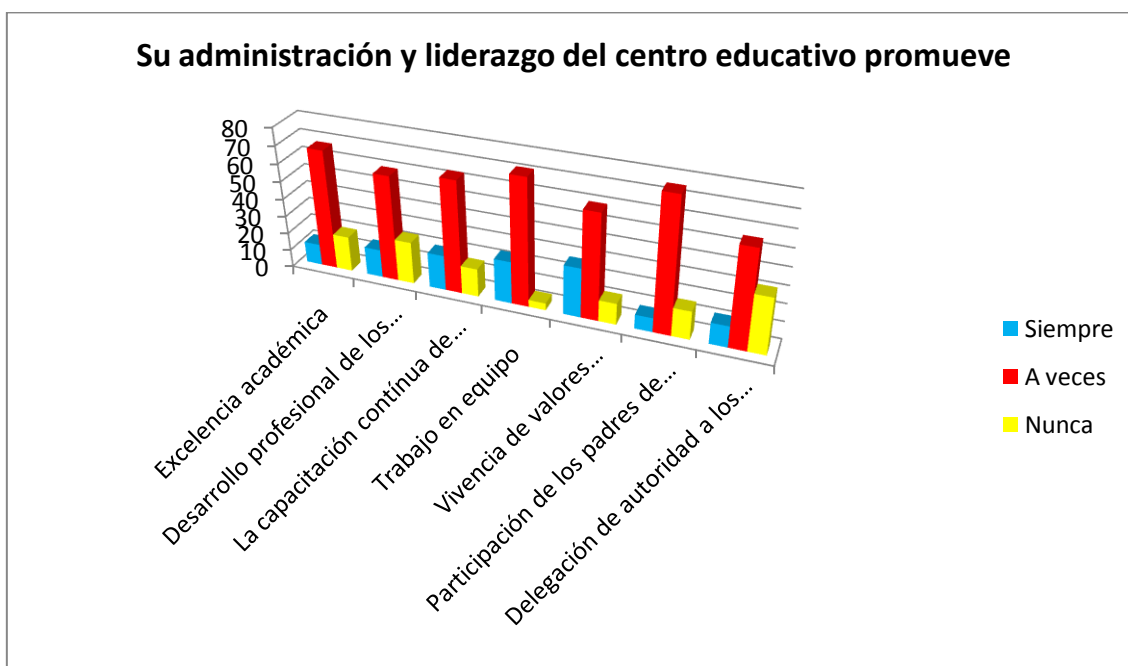
Martha E. Blanco, (2004) en su libro como resolver conflictos en la institución educativa, nos expresa que *"la educación no puede ser una práctica sin vinculación con la realidad, y debe contemplar las demandas concretas de la sociedad, pero ésta no debe ser la única condición, sino que no debe perder de vista las dimensiones éticas y psicológicas del sujeto a educar. Por otra parte, existen también conflictos entre padres -docentes y directivos, padres y docentes y otros. La educación puede constituirse en un factor facilitador en la construcción de una sociedad más justa, menos violenta, más participativa, con más posibilidades de crecimiento. Es imprescindible proponer actividades que tiendan a mejorar el tratamiento de los conflictos"*.

En la toma de decisiones para resolver conflictos debe acogerse en su contexto a la delegación de un mediador, que maneje las técnicas de este método alternativo para la resolución de conflictos con el objetivo de ayudar a las partes a elaborar un acuerdo que responda a sus respectivas necesidades e intereses. La mediación tiene en su proceso un pilar imprescindible en la comunicación. Las partes se pueden comunicar, aclarar situaciones, entender lo que su actitud o conducta genera, ponerse "en los zapatos del otro", y fundamentalmente determinar si existe la posibilidad de un acuerdo.

Tabla 12

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	12	17	68	5	20
b	desarrollo profesional de los docentes	4	16	15	60	6	24
c	La capacitación continua de los docentes	5	20	16	64	4	16
d	Trabajo en equipo	6	24	18	72	1	4
e	Vivencia de valores institucionales y personales	7	28	15	60	3	12
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	8	19	76	4	16
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	12	14	56	8	32



Fuentes: Centro De Educación Básica "Portoviejo".
Elaborado por Lcda. Neiva Monserrate Arteaga Párraga

Aplicada la encuesta sobre La administración y liderazgo que el Centro Educativo promueve, hay tres aspectos que determinan el porcentaje que se obtuvieron de los criterios de los encuestados; a través de los tres aspectos, siempre, a veces, nunca, se pudo observar que se promueve muy poco 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 en la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

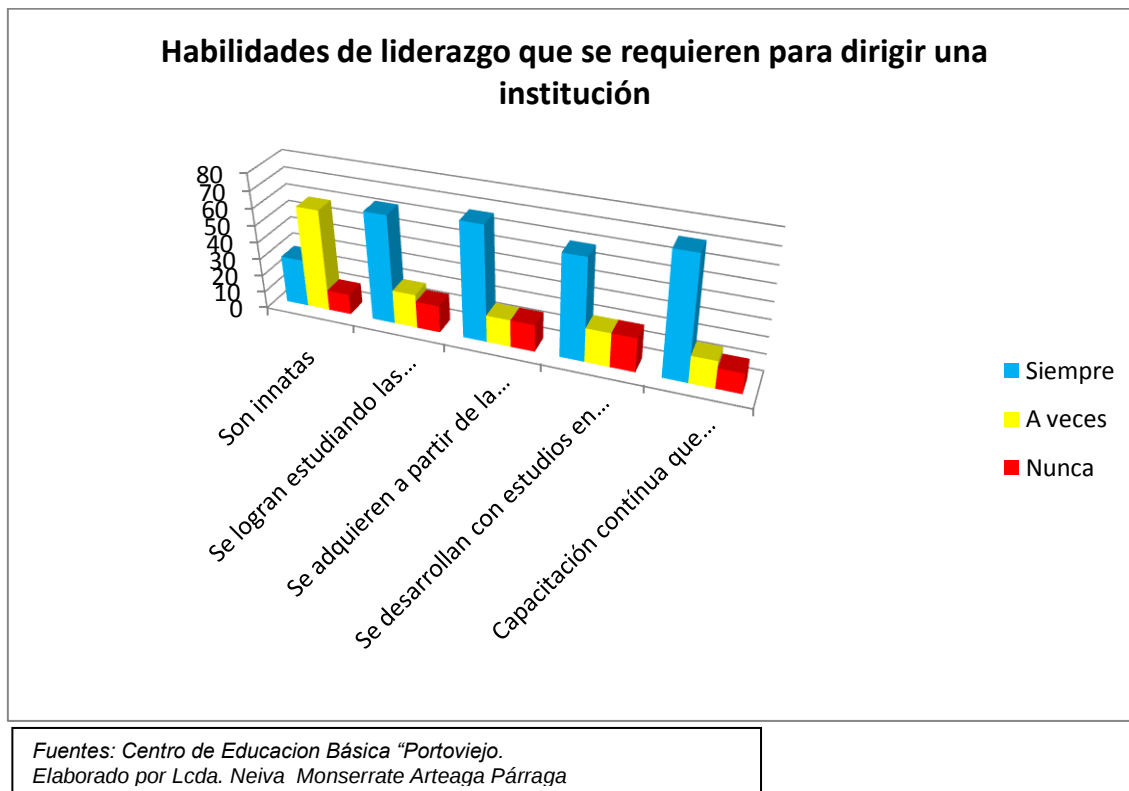
CUBA FIGUEROA, JUAN. En su libro "liderazgo Inteligente y memoria Prodigiosa Tomo I " CULTURAL S.A.Madrid España. 2006, comparte el siguiente criterio: *"Hay algo en la administración que la hace parecer fácil y que todos pensamos que podríamos desarrollar un mejor gestión que mi director. Pero la administración y liderazgo no es algo fácil. Se espera que los directivos sean expertos en desarrollo educativo, tecnología, en administración, y otras cosas, y además deben ser buenos en el desarrollo de estrategias, la persuasión y la negociación, tener visión, inteligencia pasión , ética, valor y tenacidad"*.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

Tabla 13

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	7	28	15	60	3	12
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	16	64	5	20	4	16
c	Se adquieren a partir de la experiencia	17	68	4	16	4	16
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	15	60	5	20	5	20
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	18	72	4	16	3	12



En los resultados obtenidos mediante esta encuesta, se reflejan a través de sus tres alternativas, siempre, a veces y nunca que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución dejan mucho que desear en sus aspectos de 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.

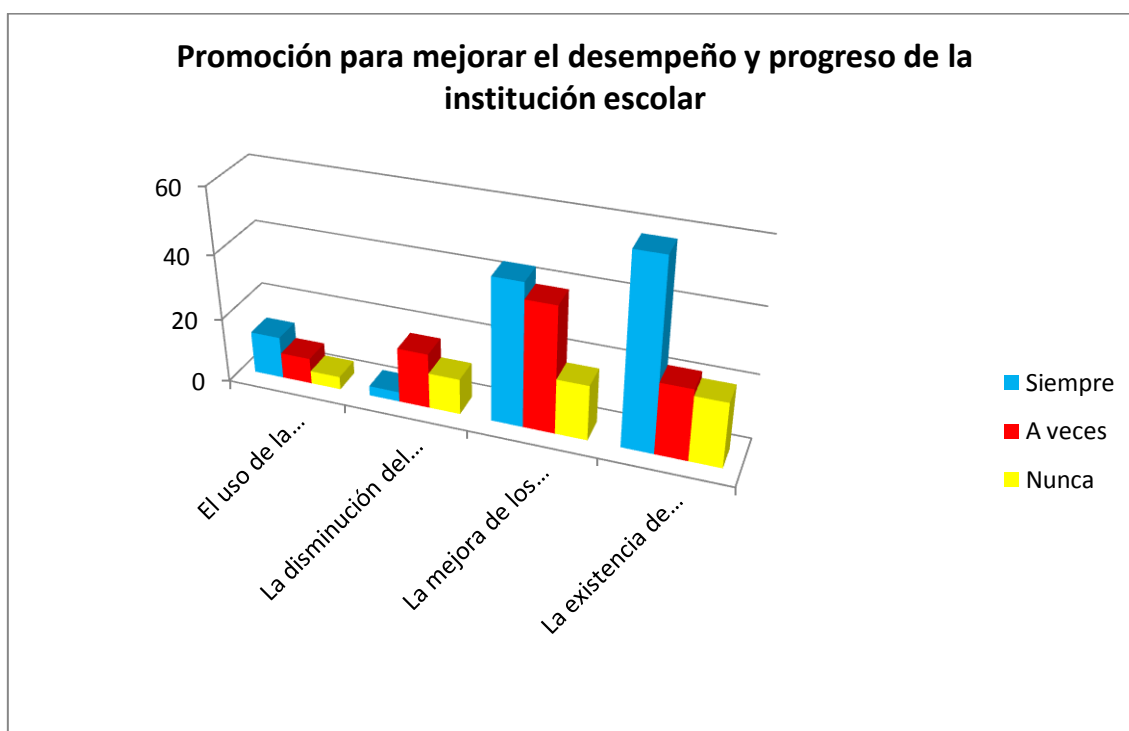
LUQUE MAMANI, Juan en su libro. "Estrategias de liderazgo para una educación de calidad". Juliaca. (2005), nos proporciona el siguiente criterio: *Ser gerente de una institución escolar, exige desarrollar y manifestar una serie de competencias que faciliten el desempeño óptimo de sus funciones académicas y gerenciales, para la consecución de los objetivos y metas propuestas. Un buen gerente, requiere tener los conocimientos y habilidades para liderar, dirigir, gestionar recursos, no sólo administrativos y de infraestructura, sino también competencias específicas que le posibiliten diseñar y ejecutar los proyectos educativos, así como contribuir con el desarrollo del personal que labora en la institución".*

De lo expuesto se desprende, que para obtener habilidades de liderazgo la responsabilidad principal, debe ser el mejoramiento de la práctica pedagógica del docente, a fin de que éste cumpla cabalmente sus tareas de planificadores, evaluadores y orientadores dentro del proceso enseñanza y aprendizaje. En este sentido, se da la necesidad de investigar, como el director dentro de sus competencias puede acompañar, guiar, orientar y asesorar a los educadores de dichas instituciones educativas, para que dirijan las estrategias de aprendizaje hacia la efectividad, de manera que se dé respuesta a lineamientos, requerimientos exigidos por la actual reforma educativa.

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	13	52	8	32	4	16
b	La disminución del número de estudiantes por aula	3	12	17	68	5	20
c	La mejora de los mecanismos de control	12	48	7	28	6	24
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	19	76	4	16	2	8



Fuentes: Centro de Educación Básica "Portoviejo."
Elaborado por Lcda. Neiva Monserrate Arteaga Párraga

Realizada la compilación de resultados mediante el desarrollo estadístico de esta pregunta a través de sus tres alternativas, siempre, a veces y nunca, podemos darnos cuenta que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar necesita mayor atención en el 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.

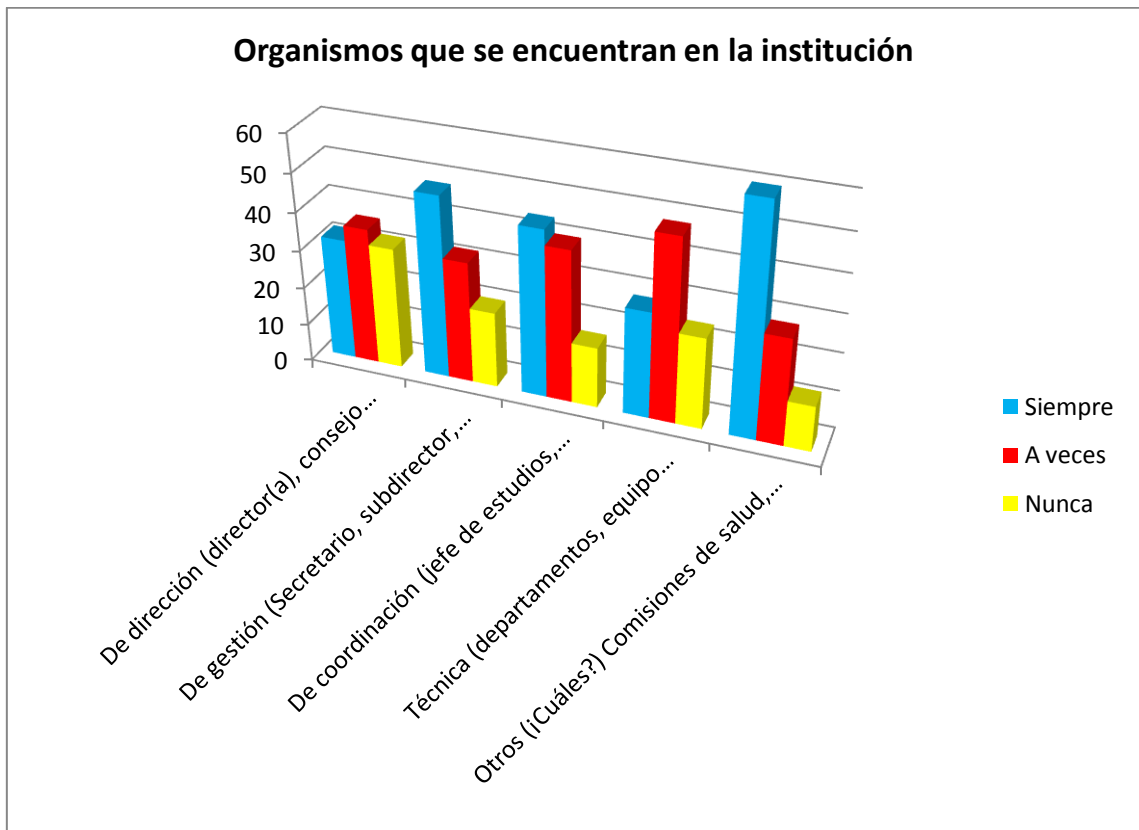
REYMER MORALES, Ángela. En sus afirmaciones conceptuales "Leo Comprendo, Escribo y aprendo sobre liderazgo educativo" Lima (2005) nos manifiesta que: *"El contexto de un sistema puede no determinar qué se debe hacer, pero sí determina cómo hacerlo. Aunque cada nivel de desempeño se asocia con un conjunto común de intervenciones, existen variaciones sustanciales en cómo un sistema específico implementa esas intervenciones en lo referente a la secuencia, el momento oportuno y el proceso de desarrollo. Existe poca o ninguna evidencia de que se pueda implementar un tipo de reforma que les sirva a todos"*.

Por ello se debe considerar varios niveles de desempeño a lo largo del proceso de mejoramiento en la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, como construir/desarrollar las competencias de los docentes para enseñar y las competencias administrativas de la directora, evaluar a los estudiantes, mejorar la información (datos) sobre el sistema, facilitar el mejoramiento mediante la introducción de documentos de política y leyes sobre educación, revisar el currículo y los estándares y asegurar una estructura adecuada de remuneración y estímulos para docentes y directivos.

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.)	8	32	9	36	8	32
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	12	48	8	32	5	20
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	11	44	10	40	4	16
d	Técnica (Departamentos, equipo docente, etc.)	7	28	12	48	6	24
e	Otros (¿Cuáles?)Comisiones de trabajo escolar, Deportes, cultural, social, de salud	15	60	7	28	3	12



Fuentes: Centro De Educacion Básica "Portoviejo.
Elaborado por Lcda. Neiva Monserrate Arteaga Párraga

De acuerdo a los resultados obtenidos, mediante las tres alternativas, siempre, a veces, nunca, se puede observar que los organismos que se promueven en la Institución son 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 Comisiones de Salud, Deportes, social, Cultural.

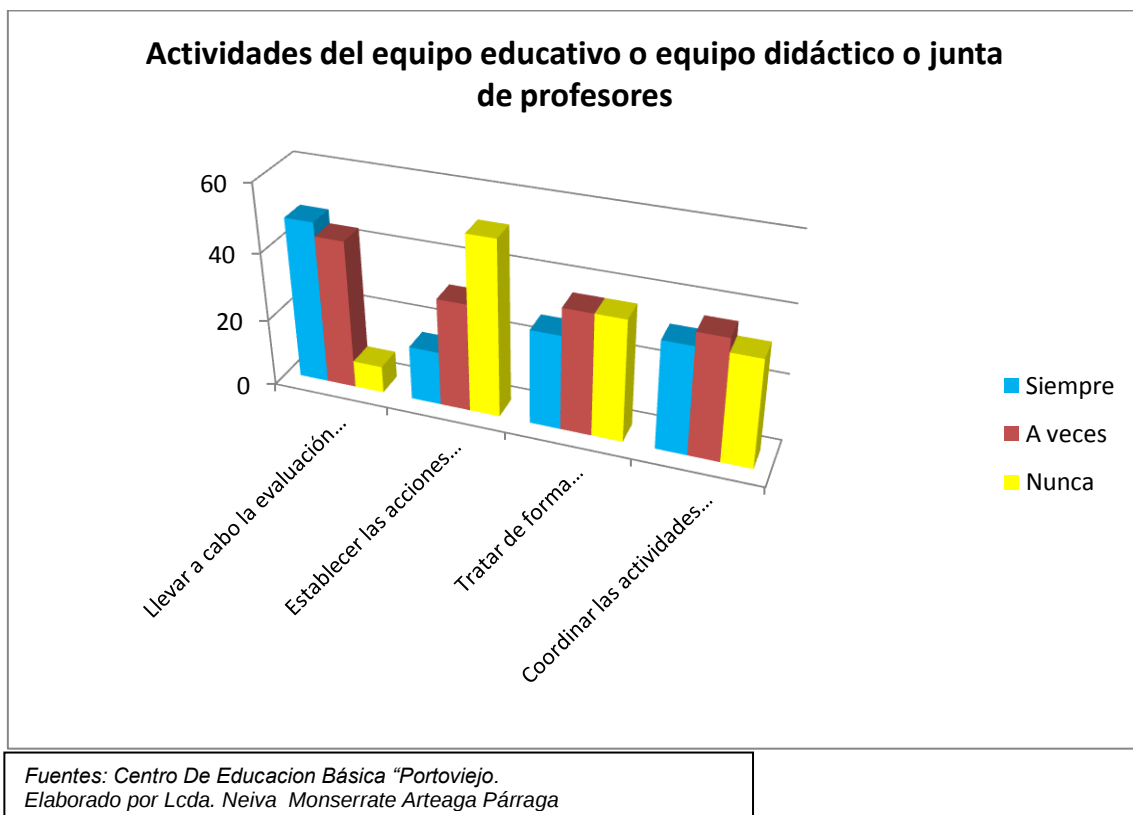
Cada una de estas doce dimensiones deben ser entendidas como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas. A su vez, las dimensiones de gestión y liderazgo están relacionadas de esta forma: *“ciertamente, la mayoría de las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas”* (Leithwood, 1994, p. 55).

Así, el trabajo del director y de los docentes en los centros se hace más complejo, adquiriendo mayor fuerza la preocupación por crear un proyecto educativo que logre interpretar a los distintos agentes educativos entorno a una visión compartida.. Dicho esto, parece claro que el director debe asumir diferentes roles, adquirir mayor protagonismo e impulsar la dinamización de sus colaboradores.

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	12	48	11	44	2	8
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	16	8	32	13	52
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	7	28	9	36	9	36
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	8	32	9	36	8	32



Luego de obtenidos los resultados de la encuesta a través de sus tres alternativas, siempre, a veces, nunca podemos observar que hay variación de resultados de acuerdo a su porcentaje que se promueve medianamente as actividades que realiza el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores, 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 trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

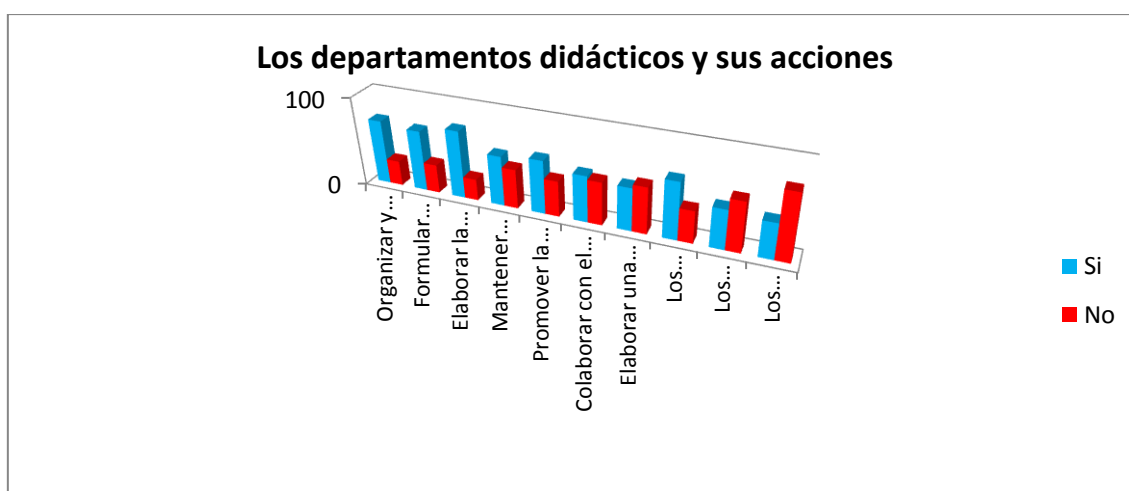
Para ALVARIÑO C., ARZOLA S., BRUNNER J.J., RECARTE M.O. y VIZCARRA, R. (2000), en su libro “Panorama de la Gestión Escolar”, N° 29. pp. 45 – 62, las actividades que el equipo educativo o equipo didáctico debe llevar a efecto son: *“formular propuestas al equipo directivo sobre la programación anual del centro y aprobar el proyecto educativo; elaborar informes. a petición de la Administración competente, sobre el funcionamiento del centro y sobre aquellos otros aspectos relacionados con la actividad del mismo, participar en el proceso de admisión de alumnos y velar para que se realice con sujeción a lo establecido en esta Ley y disposiciones que la desarrollen; aprobar el reglamento interno; conocer la resolución de conflictos disciplinarios y la imposición de sanciones; proponer las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con otros centros, entidades y organismos; Proponer medidas e iniciativas que favorezcan la convivencia en el centro”*.

Para ello se debe supervisar la elaboración y revisión, así como coordinar y responsabilizarse de la redacción de los proyectos curriculares de etapa y sus posibles modificaciones, asegurándose la coherencia con el proyecto educativo; elaborar la propuesta de organización de la orientación educativa; elaborar la propuesta de criterios para realizar las adaptaciones curriculares de los alumnos; velar por el cumplimiento y posterior evaluación de los proyectos curriculares; proponer el plan para evaluar el proyecto curricular de cada etapa, los aspectos docentes del proyecto educativo y la programación general anual, la evaluación del aprendizaje y el proceso de 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	18	72	7	28
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	17	68	8	32
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	19	76	6	24
d	Mantener actualizada la metodología	14	56	11	44
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	15	60	10	40
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	13	52	12	48
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	12	48	13	52
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	16	64	9	36
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	11	44	14	56
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	10	40	15	60



Fuentes: Centro De Educacion Básica "Portoviejo."
Elaborado por Lcda. Neiva Monserrate Arteaga Párraga

Con los resultados obtenidos sobre los departamentos didácticos y sus acciones, a través de sus dos alternativas, podemos observar que porcentualmente se promueven medianamente la organización y desarrollo de las enseñanzas propias de cada materia; se formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; se elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; se mantiene actualizada la metodología; se promueve la investigación educativa y se propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros; se colabora con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; se elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo; los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas; los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

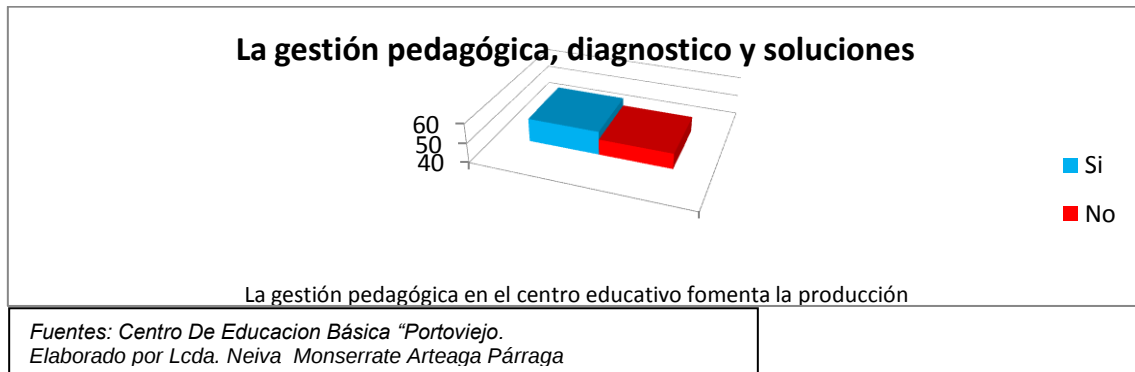
ALVAREZ, M. (2004), en su libro “El liderazgo de la Calidad Total” nos expresa que: *“este diseño curricular se tornaría inviable si no existe una verdadera articulación entre docentes de la institución educativa, necesaria para acordar desde la utilización del proceso de desarrollo de las capacidades por parte de los alumnos. Con él se pretende superar la histórica disociación entre la teoría y la práctica al promover la integración de un equipo de, por lo menos dos docentes, que desarrollan en forma articulada todos los aspectos que este desafío les plantea”*.

Los departamentos didácticos y sus acciones deben facilitar la asociación entre la teoría y la práctica, en muchos casos, esta asociación debe ser trabajada en la misma escuela y que sean los docentes que promuevan las tareas que se identifican como de “la teoría” a “la práctica”. Esta separación, en muchos casos se transforma en una verdadera fractura institucional siendo los alumnos sus principales damnificados.

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	13	52	12	48



Una vez tabulada la pregunta se puede apreciar que las acciones en la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones a través de sus dos alternativas, nos demuestran una aplicación media de la gestión Pedagógica en el centro educativo en cuanto al fomento de la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

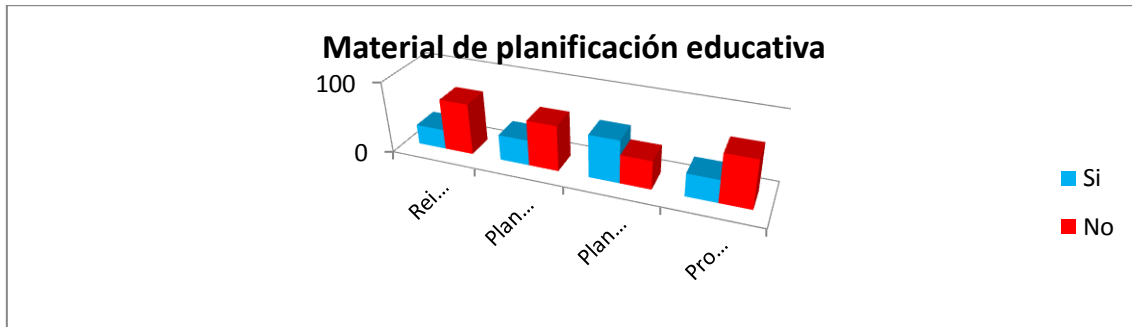
ALVAREZ, M. (2001), en su libro "El liderazgo educativo y la profesionalización docente", nos expresa que "el cambio institucional referido a la mayor autonomía de la escuela, pone en el centro de las políticas el tema de la gestión, poco discutido y valorado en el ámbito de las escuelas. El de la gestión, institucional y pedagógica, imprescindible para atender al logro de los objetivos de calidad y equidad, tanto en la prestación del servicio como en el contenido del mismo".

La gestión escolar no se construye por decreto. A la previsible distancia entre toda norma y la realidad que intenta ordenar, hay que agregar que el contenido de la normativa, el fortalecimiento del estilo de gestión, tiene la magnitud de un verdadero cambio cultural. Cambio que afecta tanto a los actores como a la institución. En el nivel de las personas supone renunciar a certezas, seguridades y hábitos hechos rutina en el trabajo diario. En la institución supone la revisión de la organización y de la administración escolar cuya estructuración, asociada históricamente al esfuerzo por lograr la cobertura, no parece hoy apta para procurar la calidad.

Tabla 19

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	7	28	18	72
b	Plan estratégico	9	36	16	64
c	Plan operativo anual	15	60	10	40
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	8	32	17	68



Fuentes: Centro De Educacion Básica "Portoviejo.
Elaborado por Lcda. Neiva Monserrate Arteaga Párraga

Dentro del material de planificación educativa, las respuestas obtenidas en base a las dos alternativas nos permiten identificar que se aplican medianamente la reingeniería de procesos, el Plan estratégico, el plan operativo anual y los Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.

Pozner, P. en su libro "El Directivo docente en la planificación" (2007)", nos expresa que: *"la planificación permite por un lado reducir el nivel de incertidumbre, y por otro, anticipar lo que sucederá en el desarrollo del proceso educativo, otorgando rigurosidad y coherencia a la tarea pedagógica en el marco de un programa. Habitualmente la planificación funciona como una exigencia formal. En este sentido se la reduce a un mero instrumento burocrático y se la despoja de su función primordial, que es la de guía organizadora y estructuradora de la práctica"*.

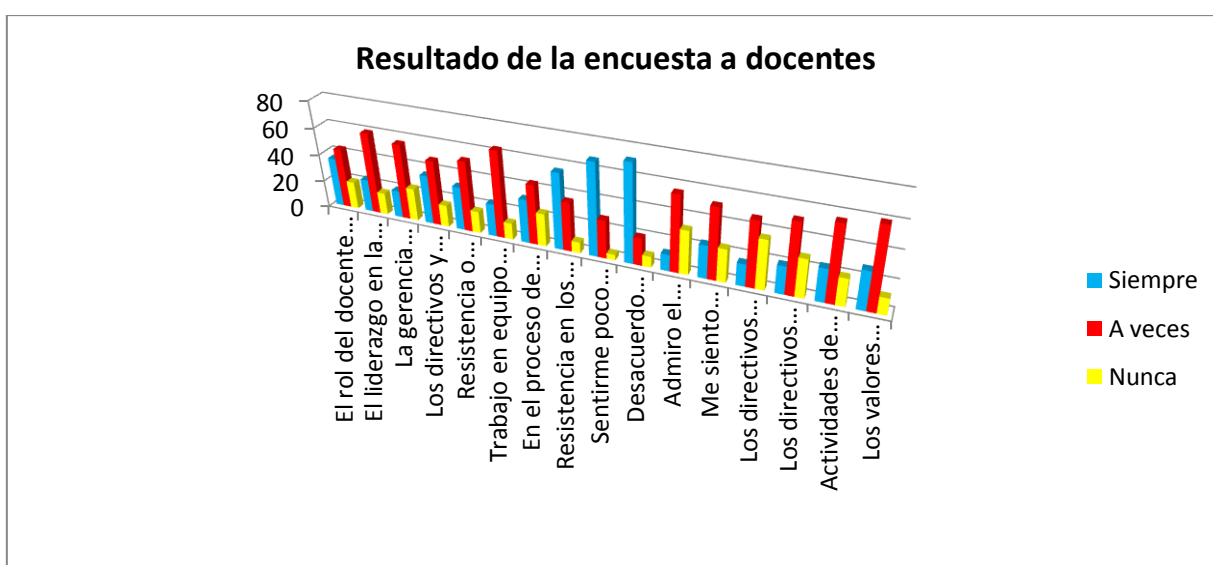
Cuando un docente diseña una clase necesita reflexionar y tomar decisiones sobre aspectos que le permitan estructurar y organizar su propuesta: fundamentos, objetivos, contenidos, materiales, metodología, evaluación y bibliografía; explicitan la intencionalidad de las acciones que se proponen, las guían, las orientan y expresan los logros que se pretenden. Son las aspiraciones concretas y puntuales de la tarea cotidiana del equipo docente, donde propone situaciones con claridad y las competencias que debe desarrollar.

ENCUESTA A DOCENTES

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES (25)

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	36	11	44	5	20
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	24	15	60	4	16
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	5	20	14	56	6	24
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	9	36	12	48	4	16
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	8	32	13	52	4	16
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	6	24	16	64	3	12
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	8	32	11	44	6	24
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	14	56	9	36	2	8
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	17	68	7	28	1	4
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	18	72	5	20	2	8
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	3	12	14	56	8	32
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	6	24	13	52	6	24
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	4	16	12	48	9	36
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	5	20	13	52	7	28
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades padres de familia, docentes y estudiantes	6	24	14	56	5	20
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	7	28	15	60	3	12



Fuentes: Centro De Educacion Básica "Portoviejo.
Elaborado por Lcda. Neiva Monserrate Arteaga Párraga

En las declaraciones de los docentes, de los resultados obtenidos en la encuesta mediante las tres alternativas, se puede apreciar una media baja en cuanto a los resultados porcentuales en lo que refiere a el rol del docente líder que se define como una persona que posee la actitud y las habilidades; el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio; la gerencia educativa se promueve; la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo; el Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje; los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante; resistencia hacia los nuevos métodos de enseñanza; Sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros; desacuerdo continuo en las relaciones; el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; hay compromiso con las decisiones tomadas por la directora del centro educativo; el liderazgo y gestión en el área académica; el liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera; las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural y los valores en las decisiones de los directivos y profesores.

ALVARIÑO C., ARZOLA S., BRUNNER J.J., RECARTE M.O. y VIZCARRA, R. (2000). En su edición *Gestión de la educación escolar*, manifiesta que: *“El proceso educativo del educando como sujeto se asienta en momentos claves de su desarrollo expresados por el “aprender a aprender”, “aprender a ser”, “aprender a actuar y a hacer”, “aprender a convivir”, “aprender a cooperar y ser solidario”, “aprender a emprender”, etc. La calidad de la educación es en último término, el propio sujeto educativo, es la propia persona, es el propio ser humano con sus capacidades, convicciones, sentimientos y potencialidades desplegadas en razón de su vida y responsabilidades personales y sociales”*.

Al tomar como punto de partida el enfoque de la enseñanza, resulta válido hacer referencia al proceso docente educativo como algo más que la integración de la enseñanza y el aprendizaje, más que cada uno de sus componentes, es la integración sistémica de todos ellos junto con las cualidades, niveles de asimilación, de profundidad y estructura, en sus tres dimensiones: educativa, instructiva y desarrolladora.

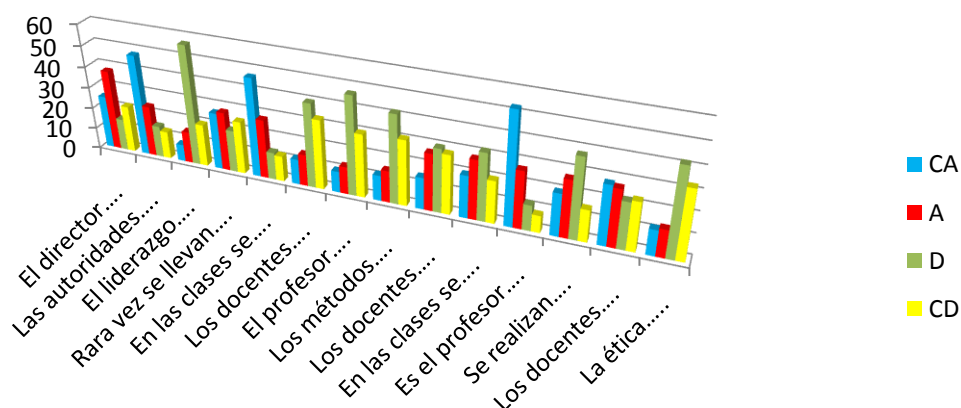
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES (60)

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	15	25	23	38	9	15	13	22
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes	29	48	14	24	9	15	8	13
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	5	8	9	15	34	57	12	20
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	16	27	17	28	12	20	15	25
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	28	47	17	28	8	13	7	12
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	7	12	9	15	24	40	20	33
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	6	10	8	13	28	47	18	30
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	7	12	9	15	25	42	19	31
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	9	15	16	27	18	30	17	28
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	12	20	17	28	19	32	12	20
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	32	53	16	27	7	12	5	8
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	12	20	16	27	23	38	9	15
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	17	28	16	27	13	22	14	23
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	7	12	8	13	25	42	20	33

Resultado encuesta a estudiantes



Fuentes: Centro De Educacion Básica "Portoviejo.
Elaborado por Lcda. Neiva Monserrate Arteaga Párraga

En las afirmaciones de los estudiantes mediante las cuatro alternativas se puede identificar que en sus declaraciones hay variaciones en lo correspondiente a la directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; las autoridades no saben escuchar, el liderazgo conductual es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases y se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, los docentes desconocen frases de motivación en “valores y virtudes”, no se dan frecuentemente actividades innovadoras, los métodos de enseñanza se práctica muy poco la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; no se interesan por los problemas de los estudiantes; se dan pocas oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; el profesor es quien decide qué se hace en la clase; se realizan muy poco trabajos en grupo, los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y la ética y los valores no se enseñan con el ejemplo.

“El proceso educativo está relacionado con las actitudes de los estudiantes hacia el colegio, sus relaciones interpersonales dentro de la institución y su disposición hacia el aprendizaje. Se expresa mediante el sentimiento de conexión y la participación en las diversas actividades escolares. Implica que los estudiantes participen en actividades académicas y no académicas, que tengan amistades en el colegio y buenas relaciones con docentes, que desarrollen un sentido de pertenencia y que se identifiquen con la institución y los valores por los que esta se rige; implica también que sientan aceptación, inclusión y apoyo de las demás personas en la institución educativa”. (Fredricks, Blumenfeld y Paris, 2004

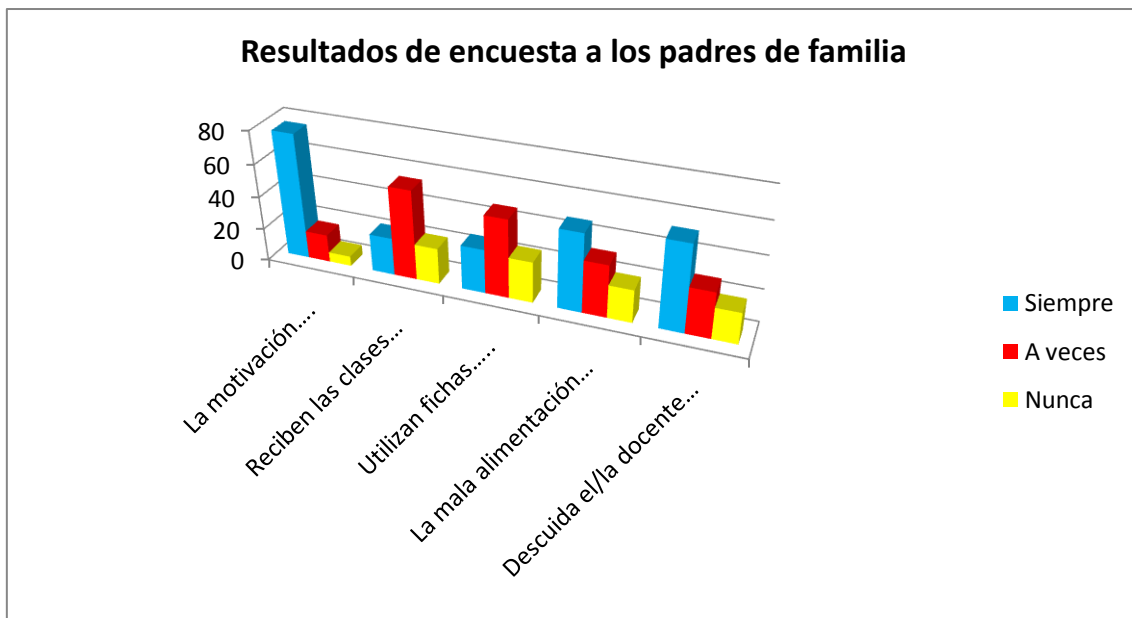
Por lo que es importante que los estudiantes deban relacionar las tareas asignadas con sus metas a corto y largo plazo. El involucramiento debe ser considerado un posible antídoto contra la desmotivación y el bajo rendimiento del estudiantado, ya que es modificable por influencias contextuales y ajustes en el ambiente escolar, por ejemplo, mediante medidas para satisfacer las necesidades de los estudiantes y el tipo de instrucción que se les brinda.

ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

Tabla 22

RESULTADOS DE ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA (60)

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	46	77	10	17	4	6
2. Reciben las clases sus hijos/as de manera conceptual, de forma creativa, mediante experiencias vivenciales y participativas de parte de los docentes	14	23	33	55	13	22
3. Utilizan fichas de observación, registros anecdóticos, clases demostrativas, ejercicios de aplicación, para evaluar el aprendizaje en los estudiantes	16	27	29	48	15	25
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	29	48	19	32	12	20
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	53	17	28	11	19



Fuentes: Centro De Educacion Básica "Portoviejo.
Elaborado por Lcda. Neiva Monserrate Arteaga Párraga

En la declaración a los padres de familia podemos interpretar mediante sus tres alternativas, siempre, a veces y nunca, que los porcentajes determinan una media baja en 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 y 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.

Edison Froilán en la conferencia de Andrés Bello. "Documento Visión Compartida". Programa de Formación de Educadores y Otros Actores Sociales. Foro Formación de Directivos de Centros Educativos, Bogotá, 2008 menciona que *"Difícilmente podrá orientarse adecuadamente una persona que recibe señales contradictorias respecto a lo que se espera de él o lo que se piensa es mejor para su realización como ser humano. Si existe madurez en la relación institución educativa - familia, la colaboración mutua favorecerá notablemente la transformación deseada para bien del estudiante. Por esto, si las condiciones no se dan, los padres tienen el derecho y el deber de exigir un ámbito de participación que les permita intercambiar ideas y colaborar con los responsables de la educación formal de sus hijos"*.

La actitud de padres y madres debe ser equilibrada, con afecto y brindando orientación hacia una autonomía pensada y reflexiva. Nunca debe constituirse en un duelo de agresiones, con una represión sistemática que acreciente un carácter agresivo y sentimiento de inferioridad y de esta manera se logrará mayor tranquilidad para el estudiante.

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS (4)

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

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

Comunicación: Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Transmisión de la información en el seno del grupo, considerada en sus relaciones con la estructura de este grupo. Conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes escritos o audiovisuales a una audiencia vasta y heterogénea. la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes.

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

Esta la parte teórica, mas en la práctica no se aplica.

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

Pensando con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos el algún método, plan o lógica

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 tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado es el paternalista, sabelotodo y autoritario

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

Los valores institucionales que busca desarrollar el centro son la humildad, la amistad, la puntualidad, el respeto, la cordialidad, la honestidad, la comprensión, las relaciones horizontales.

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

Los valores que predominan en los profesores y alumnos están la amistad, la comprensión, el respeto

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

El desorden, la desobediencia, las relaciones verticales entre directivos, docentes y alumnos

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Manejo inadecuado de la administración del centro escolar	Desconocimiento de estrategias en administración	Desorganización en la administración de la Institución
	Aplicación desacertada de procedimientos	Equivocada actuación en el proceso educativo
	Aplicación de relaciones verticales entre directivos, docentes y estudiantes	Descontento y resentimiento entre los actores del proceso educativo de la institución
Problema 2. Inadecuada planificación administrativa, pedagógica didáctica y de interrelación en el centro educativo	Desatención en la organización administrativa	Desorden en los procesos administrativos de la institución
	Mala práctica pedagógica y didáctica	Proceso lento en la enseñanza aprendizaje
	Interrelación inadecuada entre los actores del proceso educativo de la Institución	Descontento e inconformidad en las relaciones interpersonales
Problema 3. Bajo nivel socio cultural en la comunidad educativa	Desconocimiento formativo e ilustrativo	Desorientación en las actividades relacionadas con el proceso educativo
	Influencia de la educación informal en la comunidad educativa	Bajo rendimiento de los involucrados en el proceso educativo de la Institución
	Desconocimiento de los planes y programas que regulan la estructura educativa	Falta de liderazgo en las actividades de gestión, administración y curriculares en la institución

5.6. Discusión

La gestión, liderazgo y valores en la administración educativa del Centro Educativo, es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mayor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos.

Cabe destacar la importancia de la gestión liderazgo y valores dentro de la administración, a través de ella se pueden considerar todas las herramientas fundamentales para lograr las metas y los objetivos de la institución con la inversión de menos tiempo y menos desgaste de los recursos humanos y materiales.

Se evidencia igualmente que con una buena planificación se evita uno de los males enquistados en la Institución educativa, la improvisación, es decir, hacer frente a la situación en la medida que surgen los problemas. Desde esta perspectiva no se prevén las posibles situaciones anómalas que pudieran presentarse en el accionar del establecimiento educativo en pos de sus metas u objetivos.

Otro de los procesos importantes en la administración lo constituye la organización, organizar constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la Institución, de tal manera que se puedan alcanzar las metas.

El propósito de la estructura de la Institución, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar. Los papeles asignados en esta forma, se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

El objetivo fundamental del Centro Educativo debe ser la integración del recurso humano, la conformación de un verdadero equipo que ponga en funcionamiento de la mejor manera la estructura organizacional. Para lograr este objetivo, es recomendable dividir a la Institución en general en secciones o departamentos con el fin de lograr dinamizar la organización. A cada departamento se le debe asignar responsabilidades particulares a ser cumplidas en el ejercicio de las funciones

específicas. Entre estas secciones organizacionales, como es lógico, debe existir coordinación para asegurar que sus esfuerzos se conjuguen para lograr de manera general la eficiencia en la Institución.

La gerencia, es otra de las funciones relevantes dentro del Centro Educativo, a través de ella los directivos deben establecer el carácter de la Institución, la dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la Institución y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. La dirección *"implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección"*(Stoner 1996, pág. 13).

Es notorio, que en esta etapa del proceso de gestión, liderazgo y valores en la administración es donde los directivos, deben establecer el carácter de la institución, pero ello depende primordialmente de los valores y el estilo de dirigir del directivo, lo que necesariamente influye en la relación interpersonal dentro de la institución. En esta etapa el directivo debe convencer a los demás a que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y organización.

La directiva, al establecer el ambiente adecuado, ayuda a sus subordinados a hacer sus mejores esfuerzos. Así que los que asumen esta responsabilidad en la institución deben también ser líderes eficaces, dado que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos, implica además que en las funciones de dirección debe motivar a los subordinados y para ello es necesario una optima comunicación.

En concordancia con lo sustentado, se trata de un proceso para garantizar que las actividades realizadas se ajusten a las planeadas. De acuerdo a esto, la fase de control comienza precisamente donde termina la planeación. En fin el control que se lleva a efecto en una Institución, se utiliza para comparar el desempeño real de los docentes del plantel con los predeterminados y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente. (Stoner y Freeman: 1994, Pág. 132)

Al llegar a esta etapa, es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos: 1) establecer estándares de desempeño; 2) medir los resultados presentes; 3) comparar estos resultados con las normas establecidas; y 4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El directivo gracias a la función de control, puede mantener a la institución por la vía más adecuada, lográndose los objetivos planteados. Tal como lo sugiere (Mockler citado por Stoner y Freeman 1994, Pág. 49)

Para lograr una buena gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo es necesario entonces poseer condiciones básicas de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función; ente capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; consciente del rol que desempeña como administrador de la institución; valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio; su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencia y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras tomando en consideración los recursos disponibles, las relaciones con otros grupos, las normas establecidas y los objetivos planteados; como líder deberá fomentar críticas, reflexiones, ser claro y directo al comunicarse, brindar una comunicación abierta y con respeto al expresarse. Aquí entran en juego los diferentes puntos de vistas, los valores y creencias de las personas que ejercen funciones administrativas. Surgen así los estilos gerenciales.

En base a los resultados obtenidos de la investigación podemos definir que dentro del proceso administrativo de la institución, quienes ejercen el liderazgo y la dirección se sienten ciertos estilos, como el autocrático, otro burocrático y un tercero desidioso.

El estilo autocrático, se enmarca en la tesis de que el líder todo lo sabe y todo lo puede, en consecuencia, su acción es totalizadora y omnipotente, pues tiene todas las respuestas posibles a todo tipo de problemas. El dispone, ordena todo conforme a su particular manera de entender las situaciones de la institución. No delega ni

interactúa ni reconoce ni forma parte de su personal; simplemente ordena y manda con prepotencia y autosuficiencia.

El estilo burocrático, el cual ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible. Este es el clásico líder, que para tomar una decisión, precisa todas las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles, consulta a su jefe y, finalmente espera orden por escrito de sus superiores.

El estilo desidioso consiste en aquella acción que como no se tiene los suficientes conocimientos y argumentos para administrar con criterio, se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Aquí se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.

Para lo cual debe establecerse un estilo estratégico en la institución que adopte una perspectiva totalmente distinta, ya que las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada. Cada una de estas alternativas se adopta según las condiciones de la persona supervisada y se ajusta a circunstancias temporales prevalecientes.

Por ello la gestión, liderazgo y valores en la administración educativa del Centro Educativo debe convertirse en una acción transformacional, meritocrática, transaccional y creativa. Transformacional por cuanto el líder debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás. El éxito está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos. Por ello el líder debe asegurar que sus subordinados se formen y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación y liberación.

Los méritos en la dirección, supone la conveniencia de conocer al personal y de retribuir los méritos que ellos conquisten. El líder debe evaluar a sus supervisados y establecer una apreciación de acuerdo a criterios que reflejen el cumplimiento de las responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución y las relaciones con sus semejantes. A partir de esta visión global se podrán definir

opciones diferenciadas de reconocimientos que se correlacionen con merecimientos. Hay que reconocer a los más meritorios y estimular el mejoramiento de los menos eficientes.

La dimensión transaccional, remite a aceptar que el ser humano, el trabajador, el profesional, tiene en la personalidad distintos componentes que armonizadamente conforman un equilibrio mental. El líder en consecuencia debe estar muy pendiente de esta situación, sobre todo si se toma en cuenta que ese individuo debe relacionarse con otros en la institución. El éxito depende de la relación armoniosa de sus integrantes.

Por último, la creatividad de la gestión, liderazgo y valores que ella no puede condicionarse a unos esquemas fijos ni puede circunscribirse a normas inflexibles. Sobre todo debe prevalecer la acción creadora e innovadora del líder para poder reaccionar y solventar problemas sin una receta en la mano, sino con creatividad e innovación.

Por ello se resume que la gestión liderazgo y valores es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito en las metas institucionales. Se asume entonces que el líder debe ser una persona que genere con su trabajo, con su ejemplo; conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en el centro educativo, debe tener con quien compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones, la capacidad para usar diferentes formas de poder e influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras, debe ofrecer imagen donde la característica fundamental sea el ejemplo; la ética y esta se aprende de las personas que se admiran y se respetan.

El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las Relaciones Humanas dentro del campo organizacional. En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas. El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- En relación al proceso de gestión, liderazgo y valores de la Sra. Directora que administra el Centro de Educación Básica, se puede determinar que cumple parcialmente con las funciones de planificación, organización, dirección y control, dejando entrever que no se efectúa de forma eficaz y eficiente el proceso gerencial a nivel de la Institución, de allí que no se puedan alcanzar completamente los objetivos propuestos.
- La gestión en el proceso educativo de la institución no se cumple de forma eficaz y eficiente limitando la organización administrativa a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural, reflejando una media que no está acorde a los planteamientos fijados.
- Con relación a las estrategias de enseñanza que emplean los docentes al dar sus clases, se comprobó que los docentes no promueven significativamente la motivación, la participación, las actividades extraescolares, trabajos de campo, debates o juegos, sino que centran sus estrategias en el trabajo en grupo y preguntas.
- En relación a la calidad de la formación del educando, se determinó que el docente como gerente de aula es moderadamente eficaz y eficiente en el proceso de enseñanza – aprendizaje ya que a pesar de que no emplea muchas estrategias de enseñanza cumple con los objetivos establecidos en la planificación, logra que los estudiantes tengan un aprendizaje significativo en cada lapso académico y utiliza los recursos didácticos adecuados para alcanzar el objetivo de la asignatura.
- La interrelación entre los actores del proceso educativo es también moderadamente eficiente y eficaz, por consiguiente, la profundización en las etapas del proceso gerencial, no permite lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo educativo con altos niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia institucional.

6.2. RECOMENDACIONES

- Hacer énfasis en la etapa de planificación administrativa, ya que es la base del proceso educativo, y es donde se establecen los objetivos generales que los involucrados deben alcanzar o lograr, es en esta etapa donde se da la visión anticipada del comportamiento de todos los comprometidos con el proceso educativo y donde se seleccionan, organizan y establecen los objetivos que la sociedad desea que la institución educativa alcance en el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de los contenidos, los medios y los recursos.
- Centrarse en aspectos tales como; el Ser, Conocer, Hacer y Convivir, no solo en cumplir con los objetivos establecidos en la planificación.
- Transformar el proceso de planificación administrativa, pedagógica, didáctica y de interrelación del centro educativo a través de un pensar y actuar sobre su práctica pedagógica, asumiendo una actitud proactiva, crítica y reflexiva frente a la enseñanza, para que viva preparándose, ensayando y experimentando nuevas respuestas y posibilidades de transformación de su praxis pedagógica, que conduzcan al docente a no ser simplemente un transmisor de conocimientos sino un elemento básico en la formación de un ciudadano exitoso tanto para la comunidad, al cantón, a la provincia y al país.
- Incorporar en la planificación otras estrategias de enseñanza como: la motivación, la participación, las actividades extraescolares, trabajos de campo y debates o juegos.
- Profundizar en las etapas del proceso gerencial, para lograr una gerencia efectiva, con la finalidad de lograr un trabajo educativo con altos niveles de eficiencia, que contribuyan a la búsqueda constante de la excelencia educativa.

7. PROPUESTA

7.1. Título de la propuesta

Taller de capacitación sobre planificación administrativa, pedagógica, didáctica y de interrelación para directivos y docentes del centro de educación básica “Portoviejo”, durante el periodo lectivo 2010 - 2011.

7.2. Justificación

Cuando en un trabajo de investigación sobre el desempeño laboral, las observaciones revelan un desempeño no satisfactorio del trabajo o un problema de planificación administrativa, pedagógica, didáctica y de interrelación, se tiende a considerar la capacitación como la manera de resolver el problema. Por ejemplo, los problemas que surgen por cuestiones personales de un conflicto, por un conflicto de personalidad con los otros compañeros o por la falta de entendimiento de lo que realmente se espera de él, son asuntos que pueden resolverse con una adecuada orientación sobre técnicas, metodologías y comportamientos profesionales en el campo educativo.

La capacitación es una solución posible y es apropiada cuando el problema de planificación administrativa lo provoca la falta de un conocimiento necesario, incluso adquiere dimensiones relevantes cuando se trata de la comunidad educativa en términos educacionales y más aún al existir evidencias que señalan que muchos de los hábitos perjudiciales para la educación que provocan desorganización y desconocimiento en la institución son adquiridos por falta de una visión clara en los aspectos administrativos, pedagógicos, didácticos y de interrelación que conlleven a mejorar el contexto educativo en la enseñanza- aprendizaje de la institución.

El concepto de estos aspectos implica una serie de juicios y razonamientos que señalan que quienes comparten la realidad del sector desconocen las bases esenciales y fundamentales sobre, planificación administrativa, pedagógica, didáctica y de interrelación, como instrumento clave para el desarrollo del proceso educativo.

Así pues el derecho y el acceso a las oportunidades de mejoramiento profesional permiten presentar esta propuesta buscando 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 planificación administrativa, pedagógica, didáctica y de interrelación.

Por las condiciones que presenta el escenario educativo del sector, como condición primordial en la mejora en las relaciones educativas, interpersonales, pedagógicas, culturales, proponemos la capacitación para directivos y docentes sobre planificación administrativa, pedagógica, didáctica y de interrelación, mediante talleres como instrumento clave para mejorar la administración educativa de la Institución, para que se pueda dar horizontabilidad a los conocimientos que se requieren para que mejore la interrelación, la comunicación, el entendimiento y los deseos de construir alternativas con las cuales se logre practicar estrategias de gestión administrativa.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. Objetivo General

Realizar un taller de capacitación sobre planificación administrativa, pedagógica, didáctica y de interrelación para directivos y docentes del centro de educación básica “Portoviejo”.

7.3.2. Objetivos Específicos

- Diseñar estrategias sobre organización administrativa con los directivos y docentes para que interrelacionen mediante la práctica de los conocimientos adquiridos.
- Efectuar prácticas pedagógicas y didácticas en el proceso administrativo del Centro de Educación Básica “Portoviejo”.
- Plantear estrategias formativas e ilustrativas sobre planificación administrativa, pedagógica, didáctica y de interrelación a los directivos y docentes de la institución

7.4. Localización y cobertura espacial

El taller se llevara a efecto en el salón de actos del Centro de Educación Básica “Portoviejo” de la comunidad Los Ángeles de la parroquia Colon del cantón Portoviejo, que tiene buen espacio físico para albergar a todos los involucrados. La Institución cuenta con, 25 docentes 375 estudiantes y 450 representantes de 1^{ro} a 10^{mo} Año de Básica, organizados administrativamente con un cuerpo directivo, un consejo técnico y las comisiones

Población Objetivo

Directivos y docentes del Centro de Educación Básica “Portoviejo”

7.5. Sostenibilidad de la propuesta

- **Humanos**

Integrantes del área de capacitación del Centro de Educación Básica “Portoviejo” de la comunidad Los Ángeles, de la parroquia Colón del cantón Portoviejo.

Profesional en planificación administrativa, pedagógica, didáctica y de interrelación en el proceso educativo escolar

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

- **Tecnológicos**

- Preparar estrategias didácticas (series de actividades) que incluyan actividades motivadoras, significativas, colaborativas, globalizadoras y aplicativas. Deben promover los aprendizajes que se pretenden y contribuir al desarrollo personal y social de los involucrados.

- Encaminar a los participantes hacia el aprendizaje autónomo y promover la utilización autónoma de recursos técnicos, con lo que aumentará su motivación al descubrir su aplicabilidad
- Utilización (contextualizada e integrada en el currículum) de los medios de comunicación y los nuevos instrumentos informáticos y telemáticos (TIC), aprovechando su valor informativo, comunicativo y motivador. Así preparará oportunidades de aprendizaje para los participantes.
- Aprovechar múltiples recursos y las aportaciones didácticas que pueden proporcionar sus distintos códigos y lenguajes.

- **Materiales**

El material a utilizarse será el siguiente:

- Folletos de técnicas, metodologías, dinámicas y estrategias sobre liderazgo y valores
- Retroproyector
- Power point
- Paleógrafos
- Laminas informáticas computarizadas
- 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 organizan, 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 y la autora del proyecto.

INSTITUCIÓN	%	TOTAL
Autogestión	70	2.660
Departamento de cultura (Dirección de Educación)	15	570
Autora del proyecto	15	570
TOTAL	100	3.800

- **Organizacionales**

Se debe trabajar teniendo como propósito las siguientes perspectivas:

1. Conocer la forma en que la organización puede adquirir una ventaja competitiva con base en su personal.
2. Identificar las razones que impulsan a la institución a capacitar a su personal.
3. Conocer las diferentes formas de evaluar el programa de capacitación.
4. Determinar cuáles son los alcances reales y limitaciones de esta función organizacional.
5. Estudiar cómo se mide el grado en que los objetivos del programa son alcanzados y la eficacia de las actividades de capacitación; y mostrar los resultados que se obtienen y son provechosos para la institución.

6. Describir métodos alternativos que permitan integrar los criterios obtenidos a través de la capacitación del personal.

Actividades o líneas de acción a realizarse

- ◀ 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.
- ◀ 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.
- ◀ Interrelacionar actividades con los involucrados, para que sigan apoyando los esfuerzos que se realizan a través de la propuesta.

8. Presupuesto

UTILITARIOS	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
Facilitador	1	900	900
Materiales de capacitación		600	600
Proyector de imágenes	1	750	750
Bibliografía		500	500
Computadora	1	800	800
Refrigerios		250	250
Utilitarios de escritorio		200	200
TOTAL			3.800

9. Cronograma

ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES					
	1	2	3	4	5	6
- Elaboración dela propuesta - Presentación y aprobación dela propuesta - Reuniones con las partes involucradas	X					
- Designación de responsabilidades - Coordinación con la comunidad educativa - Implementación y organización del seminario taller sobre liderazgo y valores		X	X			
- Reunión con los directivos de la Escuela - Implementación de materiales y utilitarios de trabajo			X	X		
- Desarrollo del seminario como fuente de apoyo a la comunidad educativa - Dotación de materiales, técnicas e instrumentos para la aplicación en el contexto educativo				X		
- Preparación dela evaluación del evento - Análisis, reflexión y toma de decisiones sobre el evento - Seguimiento sobre los cambios que deben darse en el escenario educativo					X	
- Multiplicación de conocimientos a la comunidad educativa - Implementación de planificaciones - Sostenibilidad de la propuesta						X

10. Bibliografía

- Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 2003. 2da Edición.
- Blake, O. Origen, detección y análisis de la planificación administrativa, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.
- Blake, O. La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
- Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A;. Administración, planificación, pedagogía y didáctica en el proceso educativo. Editorial Thomson. México, 1999. 11a Edición.
- Deschamps, G. Cómo rentabilizar las relaciones interpersonales, Editorial Gestión y planificación integral, S.A., España, 1998.
- Gore, Ernesto. La educación en la escuela. Editorial Granica, 1998.
- Kirkpatrick, D. Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, Gestión 2000, s.a., España, 1999.
- Lafourcade, P. Evaluación de los aprendizajes, Editorial Kapeluz, Argentina, 1980.
- Pain A. Como evaluar las acciones en el proceso educativo, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1993.
- Penerini, Carlos C. Organización y administración de Recursos Humanos. Editorial El coloquio, 1995. 1ra Edición.
- Taylor, Frederick, Principios de Administración Científica, El Ateneo, Buenos Aires, 1981
- Sherman, Arthur W. J. Jr.; Bohlander, George W.. Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, 1992. 9na edición.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición.
- www.administración.edu.ec.
- www.evaluaciónderesultados.co
- www.recursoshumanos.champion.ec

11. Apéndices

VIZCARRA, R. (2000), Panorama de la Gestión Escolar. Revista Paideia. N° 29. pp. 45 – 62. La gestión escolar puede ser definida, en un primer momento y para fines eminentemente introductorios, como un campo de estudio en proceso de construcción; Por ello tiene un nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad, constituyendo un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

Geoge Terry, 2003, la organización en la gestión educativa, , pag, 63. La idea de un proceso transformador activo, cuyo propósito sea mejorar los aprendizajes de los estudiantes supone una constante retroalimentación escuela-entorno. La influencia educativa de la escuela hacia el entorno y la expectativas del entorno respecto a los resultados escolares, plantea el supuesto efecto transformador que posee potencialmente la escuela no solamente respecto de los resultados de los estudiantes sino que también indirectamente sobre su contexto.

Pozner, P. “El Directivo docente: Líder de la gestión educativa”. Conferencia Foro Nacional de Gestión Educativa, Bogotá, Octubre 2007. la gestión educativa se concibe como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de la Institución y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas, promoviendo el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Por ello, se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con la comunidad; explora el trabajo en equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad.

Mary Parker Follett, “El arte del liderazgo en la administración educativa” Pag. 102. Es la capacidad de generar ambientes al interior de la organización que alienten la innovación, de tal manera que todos sus miembros se sientan motivados a aportar ideas para el mejoramiento continuo en todos los ámbitos de la gestión.

ALVARIÑO C., ARZOLA S., BRUNNER J.J., RECART M.O. y VIZCARRA, R. (2000), Gestión de valores en la educación escolar: Revista Paideia. N° 29. pp. 15 – 43, Se puede definir que los valores como atribución de significados a las “cosas”, “conductas” y “relaciones” que rigen la experiencia humana. La gama de sentido que

se le de a los elementos que “nos rodean” y que de alguna manera define las pautas bajo las cuales interactuamos con ellos. Es muy probable que si no conocemos el significado de las cosas, el sentido que tiene para el ser humano, no se comprenderá su valor para la existencia humana y la vida social.

González, O. (2004), Currículum: diseño, práctica y evaluación. De la Universidad de La Habana Pág. 57. Las nociones sobre educación pueden, y de hecho son, diversas a lo largo de los tiempos, atendiendo a ciertos contextos socioculturales. En cualquiera de las sociedades contemporáneas han existido educadores, instituciones educativas y teorías pedagógicas; es decir, encontramos una acción educativa planeada conscientemente intencional y sistemática por la cual el ser humano se educa. Educamos para encarnar en las sociedades históricas un concreto modelo de ser humano, siempre se educa tomando como modelo al ser humano de tal sociedad, o de tal clase, o de tal ideología, o de tal raza.

ALVAREZ, M. (2001), El liderazgo educativo y la profesionalización docente Pág. 104. El liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un docente líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante.

12. Anexos

ENTRADA DEL CENTRO EDUCACIÓN BÁSICA “PORTOVIEJO”

LOS ANGELES – PORTOVIEJO - MANABI



DIRECTORA Y MADRES DE FAMILIAS DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA “PORTOVIEJO”



ESTUDIANTES DEL
CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA “PORTOVIEJO”

CON LA DOCENTE LIC. NEIVA ARTEAGA PARRAGA



REALIZANDO SU TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
17. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes						
18. 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						
19. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante						
20. 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						
21. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza						
22. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje						
23. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante						
24. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza						
25. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros						
26. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo						
27. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas						
28. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo						
29. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica						
30. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera						
31. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades padres de familia, docentes y estudiantes						
32. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores						

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
8. 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						
9. Reciben las clases sus hijos/as de manera conceptual, de forma creativa, mediante experiencias vivenciales y participativas de parte de los docentes						
10. Utilizan fichas de observación, registros anecdóticos, clases demostrativas, ejercicios de aplicación, para evaluar el aprendizaje en los estudiantes						
11. 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						
12. 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						

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

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