

## II. CERTIFICACIÓN

Loja, 1 de octubre de 2011.

Sr. Mgs.

Miguel Angel Posso Yépez

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

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

Mgs. Miguel Angel Posso Yépez.

**DIRECTOR DE TESIS**

### III. ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

#### CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Norma del Pilar Ormaza Hernández, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forma 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, octubre 1 de 2011

Mgs. Miguel Angel Posso Yépez  
**DIRECTOR DE TESIS**

Lic. Norma Ormaza  
**AUTORA**

## IV. AUTORÍA

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

Norma del Pilar Ormaza Hernández

C.C.040095294-1

## V. DEDICATORIA

A Dios mi norte y mi guía, ser supremo que ilumina mis pasos.

A mis queridos Padres, quienes han sido el pilar fundamental porque me enseñaron el valor del respeto, honradez, solidaridad y esfuerzo.

A mi querida amiga Maribel quien fue la persona que me motivo a superarme y me ha ayudado en todo momento.

A mis maestros que me han enseñado el sentido de responsabilidad, dedicación, para tomar decisiones importantes, venciendo obstáculos que se presentan en el diario caminar.

Norma

## **VI. AGRADECIMIENTO**

Con la presente, quisiera expresar un sincero y profundo agradecimiento a la UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, MODALIDAD A DISTANCIA, por brindarme la oportunidad de continuar con el proceso de formación, e impulsándome día a día a mejorar la calidad educativa dentro de nuestro entorno, superando en todo aspecto las condiciones de vida, con fines sociales, culturales y públicos; desarrollar proyectos y participar en planes de desarrollo tendientes a formar entes positivos para nuestra sociedad, tomando en cuenta que el liderazgo es un conjunto de procesos que orienta a las personas y los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional.

Al Mgs. Miguel Posso, Director de Tesis por sus orientaciones y por constituirse en la guía para el desarrollo de este trabajo.

Al Lic. Luis Usiña, Director de la RED educativa “Pusir Grande”, por aceptar la aplicación y ejecución de la propuesta en liderazgo y valores dentro de la Institución que a bien tiene dirigir.

## **NORMA DEL PILAR**

## VII. CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Yo, **LUIS ALONSO USIÑA CHULDE**, portador de la cédula de ciudadanía N° 1704907607, en calidad de Director de la RED Educativa “Pusir Grande”.

### CERTIFIC O:

Que, la señorita Norma del Pilar Ormaza Hernández, portadora de la cédula de ciudadanía N°. 0400952941, asistió a nuestro establecimiento con la finalidad de realizar una investigación sobre Gestión de Liderazgo y Valores y en base a los resultados aplicar una Propuesta de Mejora.

Es todo cuanto puedo certificar, facultado a la persona interesada hacer uso legal del presente documento según lo estime conveniente, a excepción de trámites judiciales.

Lic. Luis Usiña  
**DIRECTOR DE LA RED EDUCATIVA “PUSIR GRANDE”**

## VIII. ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR .....	II
AUTORÍA .....	III
ACTA DE CESIÓN .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL .....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS .....	IX
RESUMEN .....	X
<b>1.INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2.MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. La gestión.....</b>	<b>4</b>
2.1.1. Concepto .....	5
2.1.2. Importancia .....	10
2.1.3. Tipos de Gestión.....	10
2.2. Liderazgo Educativo.....	13
2.2.1. Concepto .....	18
2.2.2. Tipos .....	23
2.2.3. Características.....	26
2.3. Diferencia entre directivo y líder.....	31
2.4. Los valores y la educación.....	31
<b>3.METODOLOGÍA .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1. Participantes .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2. Materiales e Instrumentos .....</b>	<b>36</b>

<b>3.3. Método y procedimiento .....</b>	<b>36</b>
<b>4.RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.Diagnóstico .....</b>	<b>36</b>
4.1.1. Los instrumentos de la gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores. ....	36
4.1.1.1. El manual de organización .....	39
4.1.1.2. El código de Ética .....	39
4.1.1.3. El plan estratégico .....	40
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA) .....	41
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI) .....	41
4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regularizaciones.....	42
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa .....</b>	<b>42</b>
4.1.2.1. Misión y Visión .....	43
4.1.2.2. El organigrama .....	44
4.1.2.3. Funciones por área y departamento .....	48
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores .....	48
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores. ....	49
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	49
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	49
4.1.4.8.Dimensión comunitaria y valores .....	49
<b>4.1.3. Análisis FODA.....</b>	<b>50</b>
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades .....	50
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas .....	50
4.1.3.3. Matriz FODA .....	52
<b>4.1RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS .....</b>	<b>53</b>
4.2.1. De los directivos .....	54
4.2.2. De los profesores .....	68
4.2.3. De los estudiantes .....	70
4.2.4. De los Padres de Familia .....	72
<b>5.DISCUSIÓN .....</b>	<b>76</b>
<b>6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES....</b>	<b>81</b>
	<b>83</b>



7.PROPOSTA DE MEJORA .....	
8.BIBLIOGRAFÍA .....	106
9.APÉNDICES .....	108

## X. RESUMEN

Una de las innovaciones que se evidencian dentro de la educación es la necesidad de encontrar centros educativos más flexibles, directivos y docentes capacitados que tengan una vocación de servicio a los demás.

Las instituciones educativas del sector rural no son la excepción y necesitan estar acorde con las exigencias de la sociedad actual. Por tal motivo sus autoridades deben estar preparados para dar respuestas claras y precisas; es por ello que la presente investigación esta enmarcada dentro de la GESTION DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL PLANTEL CENTRAL DE LA RED EDUCATIVA “PUSIR GRANDE “la misma que busca desarrollar competencias sobre este tema , a partir de acciones plasmadas en una propuesta de mejora para potenciarlo. Convirtiéndose de esta manera en un ejemplo a seguir.

El problema de gestión, liderazgo y valores es muy importante que sea tomado en cuenta en esta institución educativa, porque todos los actores educativos deben tener ideas claras de lo que es un líder, sus funciones y características representado entendiéndose entonces que no solo se necesitan experiencias sino capacidades para tener coherencia entre la teoría y la práctica.

Para permitir la constatación de la realidad en este Plantel educativo se utilizaron diferentes métodos de investigación como el método descriptivo. Los instrumentos utilizados fueron encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia como también una entrevista a los directivos. Después de lo cual se evidencia que; el liderazgo necesita ser potenciado, en tal virtud se contribuye con una propuesta denominada “Liderazgo y Valores” en esta institución.

Con esta propuesta se pretende generar cambios de actitud en los actores de la educación y más aún aquellos que lideran la Institución.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los centros educativos en la actualidad demandan de cambios porque la sociedad ha ido evolucionando, de manera rápida; por lo tanto se necesitan nuevos modelos de gestión para que la administración y dirección sea más eficaz y gobernable. Igualmente el profesorado debe amoldarse y dedicar más tiempo a la actualización permanente, a la planificación, seguimiento y elaboración didáctica donde se ponga de manifiesto como factor primordial el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales, reflejada en la práctica de valores.

El desempeño del cargo directivo debe ser la función más importante en el Plantel Central ;ya que en toda organización lo que se necesita es la figura de un líder para que desarrolle y sincronice los recursos y esfuerzos de la comunidad educativa, todo esto encaminado a influir sobre los actores educativos en la consecución de los objetivos y metas propuestas; considerando que las buenas relaciones son parte fundamental de la función administrativa, porque dirigir significa guiar e indicar el camino a seguirse.

La problemática de gestión, liderazgo y valores desde siempre y más aún en la actualidad se ha constituido uno de los principales problemas dentro de las organizaciones y de manera especial en las relaciones del hombre con su entorno, influyendo notablemente en el trabajo en equipo y el buen vivir.

El problema sobre gestión, liderazgo y valores tiene influencia en el desarrollo de características gerenciales o de empleados de alta calificación, que se encargan de dirigir y gestionar los asuntos de la institución educativa que es considerada como una empresa donde los docentes trabajan por la obtención de un producto de calidad. Es necesario contar con directivos competentes, propositivos y críticos encaminados a la actividad gerencial con características de liderazgo.

El Plantel Central de la RED Educativa “Pusir Grande “ necesita partir desde los cambios de actitud de los directivos y sus docentes , para lograr compromisos donde los problemas institucionales los hagan suyos donde exista predisposición para aportar con todo lo mejor de sí mismos.

Por lo tanto es indispensable manifestar que el modo de actuar, de manera individual y colectiva es un factor primordial en la Institución Educativa. Es decir que un centro educativo que quiere lograr cambios tiene que estar preparado para discutir lo que ha determinado su comportamiento colectivo vigente y al modificar el sistema de normas, las regulaciones, el “aquí se hace así” afloran discusiones profundas en relación al entendimiento de la realidad educativa, a la voluntad de modificar algo, cualquier innovación funciona cuando se logra integrar propuestas desde su propia necesidad.

Este problema es factible de ser investigado porque es un requerimiento indispensable que este Plantel Educativo necesita para orientar sus acciones a de hombres y mujeres capaces de enfrentar los retos del convivir diario.

Objetivos de la propuesta:

- Generar cambios de actitud de en los actores de la educación y más aún aquellos que lideren la institución.

Objetivos específicos:

- Promover nuevos cambios de actitud en el ser humano para enfrentar situaciones difíciles y conflictivas.
- Ayudar a desarrollar en cada participante las capacidades directivas y el espíritu de liderazgo.
- Motivar la promoción de modelos de gestión, fundados en la capacidad y talento de la gente.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La gestión educativa

#### 2.1.1. Concepto.

Es el conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro de una organización para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar el conocimiento y acción ética eficacia política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo, e innovación permanente.

#### 2.1.2. Importancia.

La gestión es muy importante dentro de una institución educativa porque las autoridades conducen al establecimiento a una agregación de valor y orienta a la comunidad hacia la obtención de resultados esperados; además son los responsables de promover y organizar la participación de los actores educativos; todo esto lo debe hacer mediante una secuencia de procesos partiendo desde el diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, depende de la gestión que realicen los directivos para que una institución pueda surgir y alcanzar la eficiencia y eficacia con educación de calidad.

#### 2.1.3. Tipos de Gestión:

**a. Gestión Social.-** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

**b. Gestión de Proyecto.-** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**c. Gestión de Conocimiento.-** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

**d. Gestión Estratégica.-** Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

**e. Gestión Administrativa.-** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

**f. Gestión de Procesos.-** Aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular, pedagógico, administrativo y financiero.

**g. Gestión de resultados.-** Incluye el análisis de los logros de aprendizaje de los alumnos, medidos en términos absolutos y relativos, la efectividad organizacional expresadas en términos de satisfacción de los beneficiarios y usuarios; los resultados financieros y el logro de metas anuales. Incluye la forma en que se utilizan los resultados para la toma de decisiones respecto a los procesos del establecimiento.

**h. Gestión de las Competencias Profesionales Docentes.-** Comprende el desarrollo de las competencias docentes y considera el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo para generar un liderazgo pedagógico, la integración de equipos de trabajo, dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos.

**i. Gestión educativa.-** Es el proceso a través de l cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la institución, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno para lograr el proyecto educativo mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa a fin de ofrecer un servicio de calidad sobre la base de coordinación de las distintas tareas y funciones hacia la consecución de proyectos comunes.

Gestión es la acción y efecto de administrar; como consta en el (diccionario de la Lengua Española).

La administración es una parte del todo y 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, o simplemente la buena administración es fundamental para la buena gestión. *La administración se convierte así, no en un fin en el mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa* (Villas, Jonathan.2007: 89).

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones que ayuda a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales. La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que esta inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.

Definir el tipo de servicio educativo que ofrece. El desarrollo del proceso es responsabilidad del director el mismo que debe:

- Planificar
- Controlar
- Definir los objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

## 2.2. Liderazgo Educativo

### 2.2.1. Concepto.

El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo. En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se han transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores/as a cargo de ellas así como a los padres de familia a puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores y directoras de escuela. Líder es la persona que desempeña diversos roles.

Astorga, Alfredo (2001) en su guía de trabajo para el Docente asesor afirma “*en realidad cualquier individuo desempeña roles dinámicos, accidentales, unos más o menos permanentes, otros todos de diferente importancia y de diferente característica de acuerdo a cada uno y en permanente interacción con la estructura psíquica del sujeto*”.(Pg.25)

Podemos decir que líder es el rol o conjunto de roles destacados por el status de una persona que le faculta o le obliga al desempeño de un grupo social determinado. El líder y el liderazgo están estrechamente unidos.

La palabra líder viene de la palabra inglesa “Leader que significa conductor, animador jefe, guía. Frecuentemente es utilizado para designar a un jefe o a quien ocupe un primer lugar el ejercicio de esta capacidad genera la función de liderazgo.

Liderazgo como influencia es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición para trabajar y el deseo de trabajar con celo y con confianza e intensidad en la ejecución del trabajo, la confianza refleja experiencia y habilidad.

Los líderes ayudan a un grupo a alcanzar objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan tras de un grupo; se ubican frente



al grupo al tiempo que facilitan el progreso y lo inspiran a cumplir con las metas organizadas.

### **1. Potencialidades del líder**

- a. Provoca procesos.
- b. Posee capacidad de soñar y de actuar para hacer realidad los sueños.
- c. Tiene un efecto transformador: Aporta a la transformación de las causas que generan los problemas.
- d. Ética en el uso del poder.

No busca el poder para beneficio personal. Entiende que, teniendo un poder personal, también representa el poder de los demás, y es responsable de generar un poder colectivo.

- a. Genera capacidades en los demás, genera liderazgos colectivos
- b. Tiene una actitud pedagógica en la vida.
- c. Provoca diálogos
- d. Usa los conflictos para avanzar, para crecer

### **2. Actitudes del líder**

Un líder debe encaminar sus acciones para:

1. Provocar diálogos.
2. Promover concertaciones.
3. Animar a la toma de decisiones.
4. Apoyar iniciativas.
5. Tejer redes sociales.
6. Actuar con responsabilidad.
7. Ser honesto y transparente.

### **3. Lo que no debe hacer el líder**

Para lograr el bienestar personal y de sus seguidores un líder no debe:

1. Cargar con los problemas de los demás
2. Acumular y guardarse información
3. No usa el poder en beneficio personal
4. Aislarse

5. Escondarse
- 6 .Actuar a escondidas
7. Actuar con prepotencia
- 8 .Dejarse arrastrar por las circunstancias

### **2.2.2. Tipos de Líder.**

Según Garner ,John. W (2000) considera los siguientes tipos de líderes:

#### **a. Líder Autocrático**

Este tipo de líder es el jefe que no se identifica con el grupo. Es el que asume por su cuenta y riesgo toda responsabilidad de la tarea.

- a) Centraliza la toma de decisiones.
- b) Controla estrictamente trabajo de los subalternos.
- c) No le interesa las opiniones de los miembros del grupo.
- d) Mantiene la disciplina con un sistema de premios y castigos.
- e) Infunde respeto y a veces temor.
- f) De todo fracaso a los demás, y por otro lado cree ser el único autor del éxito.

De acuerdo a estas características se puede observar que generalmente para que surjan estos líderes depende mucho del mismo grupo; cuando hay despreocupación, indiferencia entre los componentes del grupo ya que hay tierra abandonada ,entonces este tipo de líder se aprovecha de la situación se adjudica autoridad, amenaza, sanciona y obliga por la fuerza para que acepten su imposición.

Lo interesante del líder autocrático es que así como se impone al grupo, esta dispuesto a someterse a otro líder más fuerte. Según Zaldumbide, V. (1995), en su libro *Psicología Social* “no debe confundirse el liderazgo autocrático con el fascismo porque, el gobierno, una de cuyas formas es el fascismo, es poder es gobierno de clase, mientras el liderazgo es dirección personalizada” (Pág. 166).

Este tipo de líder hace sentir el peso de su autoridad, no acostumbra hacer consulta o intercambio de opiniones, lo que ordena tiene que cumplirse. En características normales esta actitud puede crear situaciones conflictivas, toda

vez que toma de decisiones lo hace sin consultar a las bases, por lo tanto se anula la comunicación.

### **b. Líder Democrático**

El vocablo democracia deriva del griego DEMOS: pueblo y KRATOS: gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo.

De allí que se defina a la democracia como "*la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo*".

Bedón A, Julio ( Pag.19).

Sin embargo, en la actualidad, el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política. Características:

- a) Alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades.
- b) Indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes.
- c) Dejan la dirección del trabajo y la elección del trabajador al arbitrio del grupo.
- d) Es objetivo en sus elogios y críticas y participan en las actividades del grupo, sin hacer demasiado.

### **c. Líder Paternalista**

Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes "venden" sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando "lo peligroso de no cumplir con el deber".

"Hacemos que trabajen más y mejor, insinuando, prometiéndolo, dejando ver posibles premios", medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas.

El mando autoritario absolutista y paternalistas tienen criterios comunes: los trabajadores son inferiores, deben obedecer, se les paga para cumplir, los conflictos deben reprimirse, el orden debe imperar por presión.

Esto encierra una posición existencial negativa respecto a los trabajadores: *"Yo estoy bien, los otros están mal", que se traduce en pensar , "yo mando, tengo la verdad y los trabajadores deben obedecerme por las buenas o por las malas".* Bedón A.Julio (P.19)

#### **d. Líder Participativo**

La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común.

Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen.

Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio.

#### **e. Líder Autoritario**

El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner tela de juicio sus conocimientos.

La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, y que el jefe (por el solo hecho de serlo) sabe más que ellos y es un ser superior.

Estas imágenes de jefe subordinado no sólo son anticuadas sino que son propias, lamentablemente, de la falta de cultura y preparación de las persona. Como características personales debe ser carismático, tener la capacidad de atraer y aglutinar a las personas y tener capacidad de oratoria.

Lussier y Achua (2005) en su libro de liderazgo considera a este como: “ el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” .

En este sentido se puede mencionar que es la capacidad que tiene el líder de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas de la institución, convirtiéndose el directivo (líder) en un agente de apoyo y colaborador del mejoramiento de los procesos y resultados educativos, que conllevan al cambio de la institución educativa.

El liderazgo que se tiene que desarrollar en las Instituciones Educativas, es una labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida; asimismo debe buscar los medios más idóneos para que se realicen las tareas de gestión, que apoyen los cambios y las transformaciones necesarias.

También Davis y Thomas (1992), en su libro de liderazgo plantea que:” los directores efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de profesores y alumnos, y se implican en los procesos instructivos . Además, el verdadero líder directivo necesita contar con ciertas condiciones, tales como poseer *Habilidad Técnica*, que comprende los conocimientos especializados de la gestión educativa, la *capacidad analítica y facilidad para el uso de herramientas técnicas*, *Habilidad Conceptual*, que implica el entendimiento estratégico, la *capacidad de ver a la institución como un todo*

*interrelacionado y Habilidad humanística, que se refiere fundamentalmente a la sensibilidad par relacionarse con otras personas. Esta sensibilidad permite al directivo funcionar de manera efectiva como líder de un grupo y lograr la cooperación de éste en las metas educativas”.*  
(Pg.73)

Los líderes eficientes de las instituciones educativas, deben tener una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y animar a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión, siendo capaces de infundir valores en la comunidad educativa, de alentar e ilusionar a los docentes, alumnos y padres, de guiar a la escuela hacia un mejoramiento continuo a través de programas de cambio que conduzcan hacia la calidad total. Por esta razón los líderes educativos tienen que calar en la conciencia de los miembros integrantes de sus instituciones educativas sobre el cambio constante, en lo que significa servicio, trabajo, responsabilidad y compromiso consigo mismo y con la organización.

#### **a. Líder Indiferente**

Caracterizado por la indolencia, la indiferencia, la irresponsabilidad, la falta de orientación; su participación en el grupo es pasiva si hay preguntas, sus respuestas son directas pero evasivas a la discusión así como no implanta prohibiciones, tampoco impone sanciones cuando se quebrantan las reglas. El resultado es el bajo rendimiento del grupo y la insatisfacción con las metas alcanzadas cuando se planifica hay un mínimo de consenso: no existe trabajo independiente sino anárquico; cunde el egoísmo; el aprecio al líder es ínfimo, lo mismo que a los demás. Un líder indiferente no asume su papel o su labor, la cual es limitada, se ubica en la cómoda situación de observar como las luchas se dan.

Del equipo no se puede esperar mucho, porque su actitud de posibilidad no imprime un sello dinámico. no es considerado especialmente por aquellos miembros que esperan y necesitan de un guía, de un conductor orientador. Carece de don de mando, no ejerce plenamente su autoridad, espera que los fines que se debe alcanzar del plan se logren hoy o mañana; las funciones las asume el que quiera o pueda hacerlo.

### 2.2.3. Características del líder.

Según Bedón Aguirre, Julio .(2006) Las considera las siguientes características:

1. Vitalidad física
2. Cultura general suficiente (superior a la media del grupo).
3. Competencia profesional.
- 4 .Inteligencia emocional.
5. Madurez del juicio.
6. Equilibrio emocional (objetividad, concentración, buen humor ,optimismo)
7. Sinceridad.
8. Honestidad.
9. Sentido de la comunicación.
10. Dotes pedagógicos ( habilidad para enseñar ).
11. Confianza y seguridad en si mismo.
12. Capacidad de organización.
13. Sentido práctico y de la realidad.
14. Exactitud y orden ( métodos de trabajo)

Tomando en cuenta que la influencia del líder jamás debe ser menospreciada, no es menos cierto que al creación del sentido de grupo, del sentimiento de grupo, de la conciencia de grupo, es fundamental que toda vez que sin su existencia, pese a la presencia de un líder carismático, el grupo termina por disgregarse. Sin embargo ese “ potencial energético colectivo “ puede ser alcanzado gracias a una adecuada dirección, comunicación y organización de la actividad del grupo, por comenzar a enumerar las capacidades que debe tener el líder, lo que le crea una buena base de influencia que le permite orientar a los demás y así mismo. Entre otros aspectos dignos de tomarse en cuenta, podríamos citar la popularidad en el grupo y la atracción o carisma interpersonal, las dos que conllevan el grado de aceptación y que se basan en la atracción mutua.

También podemos señalar la necesidad de la compatibilidad del yo con el rol, para evitar posibles conflictos internos; una conciencia clara sobre la importancia de sus roles para consigo mismo y, sobre todo, para los demás; respetabilidad, en el sentido de que él es quien debe tener el más alto sentido del cumplimiento del deber ante los demás y ante si mismo; una solidaridad a toda prueba, como producto del compañerismo; la preocupación por los demás.

Tanto en el sentido de la atención a la satisfacción de sus necesidades como a su opinión sobre el papel que desempeña en su cometido, para poder hacerse concepto sobre sí mismo; la iniciativa, es decir al capacidad de adelantarse a los demás en los actos voluntarios a favor del grupo; el altruismo, o sea la capacidad de pensar primero en los demás y luego en sí mismo, la convicción de la justicia, de la razón, de lo correcto y de lo bien orientado de sus actos todo esto le permitirá ser crítico pero, sobre todo, autocrático, es decir desarrollar ésta que es la más alta forma de conciencia.

En los grupos informales, el jefe es elegido por los propios miembros o surge en forma espontánea y goza siempre de la confianza de los miembros del grupo. Estas personas que toman la dirección d el grupo tienen dotes especiales que les permite captar lo que los miembros del grupo piensan y desean y así encuentran la manera de satisfacer sus aspiraciones.

El líder no es el que ejerce una autoridad, en al razón de su edad, su estilo o su experiencia profesional. Es más bien el que todos respetan por su prestigio moral, por la influencia que ejerce sobre los demás, esas aquel con el que todos cuentan como guía y en el que todos depositan su confianza. El líder por otra parte es un miembro más del grupo, al que pertenece por lo tanto recibe la influencia del mismo, a la vez que la ejerce sobre él. En esta dualidad la influencia de acción y reacción del uno sobre el otro es quizá donde radica la principal característica del líder.

En el ámbito educativo el liderazgo es un acontecimiento fácil de observar, ya sea en su modalidad personal o colectiva. Así mismo el líder se puede



presentar en su modalidad e positivo o en plano inverso, negativo. El surgimiento del conductor positivo puede ser fuente de inagotable provecho y recurso a utilizar en al interacción del proceso de enseñanza aprendizaje. Decíamos anteriormente que una de las principales características del líder es la noble interacción de influencia entre él y el grupo.

Según Karker M, en su libro *Psicología y Trabajo* asegura que *“el conductor o líder no es el aquel capaz de afirmar su voluntad y de imponerla a los demás, sino el que sabe unir las voluntades dispersas de los miembros del grupo para construir con ellos una fuerza potente y eficaz, debe saber convertir el grupo en una fuerza colectiva, más que expresar su poder personal; debe saber crear un equipo”* (Pág. 218).

El verdadero líder sabe entrar en contacto con los demás fomentando su colaboración y respetando las opiniones de los miembros del equipo.

H,Johann, (1999). En la obra de su autoría titulada *Psicología y Trabajo*, nos dice que *“El líder no es solamente el que recibe el problema y se da cuenta de las necesidades, sino también el que entrevé una solución y toma la iniciativa para hacer cualquier cosa. Bajo su influencia, el grupo toma forma, se organiza, adapta un plan de acción, se pone a trabajar”* (Pág. 219). El ayudar a descubrir a los demás, es otra característica fundamental que posee un líder.

Todo líder debe demostrar su poder de decisión en las dificultades que se presentan en la institución ,es decir él directivo debe ser quien tome la iniciativa para resolver los conflictos.

#### **a. Requisitos Mínimos para ser Líder.**

1. Legitimidad en el cargo: que hayan sido libremente elegidos por su organización.
2. Representatividad: que sepan interpretar a los miembros del grupo.
3. Vocación de servicio hacia la comunidad y la organización que representa: esto quiere decir, que el líder está al servicio del grupo y no el grupo a su servicio.

4. Capacidad de ejercer su cargo, en forma democrática: lo que significa, no imponer sus puntos de vista, no pasar a llevar los acuerdos de la organización y no permanecer eternamente en el cargo.

## **b.Fines de un líder.**

### **1. El Liderazgo y la Participación.**

El líder debe facilitar la democracia y participación. Algunas de las actividades que lo pueden ayudar a promover la participación son: motivar y entusiasmar al grupo a participar, a opinar y proponer ideas; facilitar la comunicación entre sus integrantes, y tomar las decisiones considerando todas las opciones con los elementos a favor y los elementos en contra.

### **2. *El Líder como Organizador.***

La única manera de lograr los objetivos propuestos es por medio de una organización permita unir las capacidades y voluntades de distintas personas que tienen interés en común, es decir, que conforman el grupo al cual dirige.

A veces la contribución de los líderes será fomentar la creación de nuevas organizaciones que posteriormente se independizarán del líder inicial. Se trata de buenos "constructores" de grupos, que se dan cuenta de lo que interesa a las personas de cierto sector (jóvenes, parejas, universitarios, etc.) y buscan formas eficientes para organizarse. Así los líderes contribuyen al fortalecimiento de la comunidad judía a nivel general.

Otras veces, los líderes hacen crecer las organizaciones existentes, logrando que éstas funcionen mejor, que incorporen más gente y que sus miembros se desarrollen a través de las actividades que se realizan. Se trata de buenos "organizadores" que saben enfrentar adecuadamente los conflictos, que ayudan a lograr unidad entre los miembros del grupo, que crean una mística en torno a las acciones conjuntas y que hacen eficiente el quehacer de la organización.

### **3. El Líder como Movilizador**

Los líderes contribuyen también en la movilización, ayudando a buscar caminos para solucionar problemas diversos que debe enfrentar toda organización comunitaria. Muchos líderes son buenos "movilizadores", lo que implica que saben activar a las personas. Esto se debe a que tienen sensibilidad para captar lo que la gente está dispuesta a hacer y conocen los problemas que tienen. Se trata de líderes que inspiran confianza y credibilidad, porque las personas saben que no están siendo manipuladas ni engañadas y que las acciones que realizan conducen a soluciones de sus problemas. Los líderes también deben saber negociar, deben saber resguardar siempre los intereses de sus representados, de manera que su intervención signifique un avance para la organización y no un retroceso.

### **4. El Líder como Educador**

El líder no sólo educa cuando promueve la capacitación de su organización en tal o cual tema, también lo hace con su ejemplo. En efecto, las acciones y gestiones de los líderes educan, forma y es un ejemplo a seguir para muchas más personas de las que imagina. Un líder también es "educador" cuando fomenta espacios de opinión en torno a distintas temáticas, porque ayuda a que las personas tengan una actitud crítica y defiendan sus posturas con bases sólidas. Por lo que los directivos de las instituciones educativas pueden aplicar dos tipos de liderazgo según sea el caso para lo cual deben tener la capacidad suficiente para saber cual de ellos conviene a la institución ya que cada uno tiene sus ventajas y desventajas.

### **4. El liderazgo en el contexto educativo**

Los administradores de los centros educativos tienen la responsabilidad de ser líderes y entre las múltiples funciones les corresponde tomar decisiones.

### **5. Líder centrado en las personas.**

Se describe al líder centrado en las personas de varias maneras; democrático, permisivo, orientado a sus seguidores. La esencia de este estilo de liderazgo es una sensibilidad hacia los subordinados como personas.

## **6. Líder centrado en las tareas.**

Estos pueden ser: autocrático, restrictivo, orientado a tareas, socialmente distante, directivo y orientado a estructuras. La esencia del estilo de este líder es una suprema preocupación por la tarea misma y no por los trabajadores como personas.

### **b. Funciones de líder frente al grupo**

Entre las funciones del líder debe constar a la cabeza, la capacidad de establecer un plan general, si es posible científicamente estructurado, de una magnitud y de un alcance más o menos considerable, para conseguir los fines que el grupo al que dirige ha determinado dentro de cierto plazo.

### **c. Funciones del líder al final del liderazgo**

Alrededor del líder se agrupan los miembros, se orienta la labor y se establecen responsabilidades, la autoridad del líder dimana del equilibrio de su personalidad, de su espíritu de justicia y desinterés como de su capacidad para correr riesgos y tomar decisiones.

El líder no se impone verticalmente, sino que es el exponente más autorizado de las aspiraciones, deberes y derechos de los asociados.

Según Vallejo, Jorge en su libro de Relaciones Humanas ( 2001). *“El líder surge espontáneamente como expresión auténtica de los valores comunes. De aquí que para que el líder mantenga su autoridad y entorno de ella se coaccione el grupo, el líder debe estar por*

*encima de las intrigas, las maquinaciones, y las componendas pero el líder no puede ser providencial ni mucho menos insustituible”.(P.89)*

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

Aponte, Eustaquio (2000). Gerencia y liderazgo son frecuentemente definidos como sinónimos. Sin embargo, hay una importante diferencia entre ambos conceptos. *Liderazgo, es un concepto más amplio que gerencia. Esta puede considerarse como una clase especial de liderazgo, en el que el logro de objetivos organizacionales es esencial. La diferencia clave entre ambos conceptos, descansa entre la palabra organización, tal como se definió, liderazgo es cuando se trata de influir en la conducta de un individuo o de un grupo, independientemente de la razón que fuese; por alcanzar objetivos propios, o los de un amigo, que pueden estar o no relacionados con los objetivos organizacionales. (Pag.28)*

Existen muchas teorías sobre la definición actual de líder, aunque se cree la más acertada es aquella que expresa que, el líder actual trabaja con la dinámica de grupo para la solución de problemas; su función está en facilitar que el grupo mantenga un buen comportamiento en la solución de problemas. Un líder es un visionario, comunicador, colaborador, vendedor de ideas de metas, negociador, constructor de relaciones, guía, justo, enamorado de la libertad y de los derechos humanos.

*Torres, Gisela (2010). “Gestión de instituciones educativas y proyectos socioeducativos. La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso de enseñanza –aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras”. (Pg.16)*

Toda tarea educativa y sus actores educativos deben cumplir la función indispensable de liderazgo desde cualquier ámbito ya sea desde el aula o desde la gestión como directivo.

Ortiz Ocaña Alexander (2009) señala que: *Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve. Actualmente, existe en el*

*consenso de que dirige quien está consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Este ejercicio de liderazgo transformacional consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación. Su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación y el empuje de profesores en la innovación educativa. En esto es trascendente la actitud de liderazgo transformacional. (Pg.78)*

La noción de autoridad es necesario comprender en la relación directivo-institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de las situaciones afectivas, etc.

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relaciones con las actitudes de los actores institucionales.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la Institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

#### **a. Dirección, liderazgo y calidad de la educación**

Para Álvarez (2001), *todos los modelos de gestión de calidad: modelo Demingo (Japón), modelo Baldrige (EE:UU) modelo EFQM (Europa ), consideran el ejercicio de un cierto tipo de liderazgo como un factor básico de calidad.*

El propio Bernard Bass, en su investigación descubre que la pieza clave del éxito de un centro docente es el liderazgo. Concluye que el liderazgo más eficaz es el transformacional que será el modelo de liderazgo del futuro y asumirá la transformación de las organizaciones. Dicho trabajo nos lleva a que este tipo de liderazgo va unido consecuentemente a las investigaciones sobre calidad y mejora continua aplicadas a la educación.

De acuerdo con Jiménez ,Egizabal (200 ), *“llegados a este punto, nos interesa subrayar, respetando las diferencias entre gestión y liderazgo, el estrecho paralelismo y lógica compatibilidad que puede establecerse entre las propuestas generadas a partir de la gestión de calidad total con las comunidades de liderazgo propuestas por Peter Senge (1996) para las organizaciones que aprenden”*. Esta íntima relación entre liderazgo y calidad de la educación es señalada por Lorenzo (1997) cuando afirma que: *“La ingente literatura de investigación sobre la innovación y cambio escolar o sobre las escuelas eficaces justifica de sobra que el factor liderazgo se le de también una elevada ponderación cuantitativa en la consecución de la calidad pedagógica”*. El liderazgo ocupa el lugar de los cimientos sobre los que se sustenta toda calidad pedagógica. (Pg.28)

La diferencia entre directivo y líder se lo considera de acuerdo a como las autoridades conducen y orientan su función hacia la obtención de resultados, a la satisfacción de los beneficiarios y usuarios y a la “agregación de valor “en el desempeño organizacional. También incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad en la misión y metas institucionales. Así mismo, considera la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados del establecimiento.

**b. Escuela o centro educativo.-** Es considerado como una sociedad en miniatura, con su cultura propia y su clima particular, a su vez integrados por una variedad de subculturas identificables, que influyen en el comportamiento y en el trabajo de los alumnos de múltiples maneras. (Backman y Secord).

**c. Organización y organización escolar.-** *Organizar es decir “quien debe hacer qué”, “dónde”, “cuándo” y “cómo”* (Maders y Clet, pág. 7).

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

### **2.4.1. Fundamentos Epistemológicos de la formación de valores**

La epistemología se relaciona con la forma como se aprenden las cosas, la organización de ese conocimiento y las bases para los cambios en el mismo. Los presocráticos, y el mismo Sócrates, expresan que los valores se forman mediante ARETE (Virtud) que significa el deseo de perfección. Avivar el deseo de perfección es una forma clásica de formar valores en las personas. Aristóteles, y Platón posteriormente expresaron que la razón y el espíritu siempre desean la perfección.

De esta forma todas las corrientes filosóficas, plantean las formas más idóneas de formar valores. *La Filosofía popular expresa que es el ejemplo la mejor forma de desarrollar valores en las personas.* (Marías, Julián. La Filosofía en sus textos Barcelona España. 1998).

### **2.4.2. Los Valores**

Los valores humanos son aquellos bienes universales que pertenecen a nuestra naturaleza como personas y que, en cierto sentido nos humanizan, porque mejoran nuestra condición de personas y perfeccionan nuestra naturaleza humana. La libertad nos capacita para ennoblecer nuestra existencia, pero también nos pone en peligro de empobrecer las demás criaturas no acceden a esta disyuntiva. Un gato siempre se comportara como un felino y no será culpado o alabado por ello.

Nosotros en cambio, si prestamos oído a nuestros instintos e inclinaciones más bajas, podemos actuar como bestias y de este modo, deshumanizarnos. Boecio, el filosofo y cortesano del siglo V, escribió: “El hombre sobresale del resto de la creación en la medida en la que el mismo reconoce su propia naturaleza, y cuando lo olvida, se hunde más abajo que las bestias. Para otros seres vivientes, ignorar lo que son es natural; para el hombre es un defecto”.



Hay una diferencia entre los valores humanos en general y nuestro propios valores personales. El concepto de valores humanos abarca todas aquellas cosas que son buenas para nosotros como seres humanos y que nos mejoran como tales. Los valores personales son aquellos que hemos asimilado en nuestra vida y que nos motivan en nuestras decisiones cotidianas.

### **2.4.3. Una jerarquía de valores**

Entre los valores objetivos existe una jerarquía, una escala. No todos son iguales. Algunos son más importantes que otros porque son más trascendentes, porque nos elevan más como personas y corresponden a nuestras facultades superiores. Podemos clasificar los valores humanos en cuatro categorías.

1. Valores religiosos.
2. Valores morales.
3. Valores humanos infra morales.
4. Valores biológicos.

Adela cortina dice: Que para comprender la relación entre normas, actitudes y valores, debemos comenzar por preguntarnos ¿Qué son los valores y las actitudes?

Los valores y actitudes que fundamentan la vida en sociedad.

*Normas morales:* Son las reglas que nosotros mismos decidimos seguir para guiar nuestras actitudes. No vienen impuestas ni están expresadas explícitamente.

*Valores:* Cualidades que poseen ciertos objetos o determinadas acciones, gracias a las cuales son consideradas preferibles o más acordes con nuestros principios morales.

*Norma:* Regla que se debe seguir o a lo que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades etc.

*Actitudes:* Respuestas afectivas, cognitivas o conductuales que tomamos ante diferentes situaciones en la vida cotidiana. Para vivir en sociedad es necesario respetar las normas de convivencia que nos permiten construir un universo compartido con las personas que nos rodean. Esas normas se construyen desde una cultura compartida y varían de unos lugares a otros dependiendo de los valores de cada comunidad.

Muchas de las normas morales que seguimos en nuestra vida cotidiana están basadas en valores que tiene importancia para nosotros. Algunos filósofos y pedagogos, como Fernando González, Lucini o Adela Cortina, que han analizado el tema de las normas, la ética y al educación en valores, nos dicen que las actitudes que tomamos responden a unas normas de conducta que decidimos seguir y que están guiadas por nuestros valores.

Los valores concretamente provienen del latín *valere*, verbo que se define como estar sano y fuerte. A lo largo del tiempo supero la noción meramente física, abarca todas las esferas de la actividad humana social, psicológica, artística, ética, y económica entre otras.

Como ya estudiamos anteriormente, los valores siempre se manejan en dos extremos, uno positivo y otro negativo (desvalor, contravalor) , según el grado de indiferencia del sujeto, su atracción o aversión; por ejemplo el bien y el mal, honestidad, deshonestidad, pudor e impudicia.

Hay que señalar que los valores educativos son el núcleo de la Axiología educativa. La escuela debe ofrecer al alumno la oportunidad de elaborar su escala de valores mediante las sugerencias de sus profesores. Pero si el maestro no posee su propia escala de valores, es imposible que se forme en los alumnos el deseo e interés de construir la suya. Esta escala puede estar formada por los siguientes valores:

**a. Respeto y tolerancia**

Como los siguientes: El amor propio es bueno reflexionar que no se debe confundir la tolerancia con el relativismo, la falta de confianza si no de superar, hay conflictos de convivencia que surgen por la falta de diálogo, base de la comunicación.

La actitud negativa también es falta contra el respeto y la tolerancia. Tenemos que ser positivos para actuar con serenidad y ocuparnos con tranquilidad de temas que preocupan a los hijos, especialmente en la adolescencia, y en todo ello, la verdad lucirá mejor siempre que sea definida con amabilidad, constancia y sin violencia.

**b. Civismo y solidaridad**

Educar a nuestros hijos e hijas en los buenos modales y en la amabilidad es colaborar a enseñar a vivir el respeto y en pensar en la vida de las demás personas. Ciertamente que, tanto en el hogar como en la sociedad, contribuyen a hacer la vida agradable y a crear un clima cálido afectuoso en el entorno familiar y social.

Organización y trabajo y realmente es uno. Ahora llaman “la moralina”, se dice que el tiempo es oro y realmente es un tesoro. Por esto debemos educar a nuestros hijos para que no lo malogren y para que lo aprovechen al máximo, con orden y previa reflexión sobre aquello que tiene que hacer.

**c. Amistad y lealtad**

La amistad es el valor que ayuda a la persona, ser sociable por naturaleza, a comunicarse y a perfeccionarse en compañía de sus amigos. Es una relación de reciprocidad donde especialmente la confianza juega un papel importante.

#### **d. Fortaleza y Generosidad**

La fortaleza es una virtud necesaria para llevar a término la generosidad propia de un alma noble por naturaleza. Quien es generoso siempre genera alegría. Esta afirmación tan contundente, está garantizada por el mismo amor.

#### **2.4.4. Valores y sus anti valores**

Libertad, felicidad, honestidad, humildad, amor, paz, respeto, responsabilidad, sencillez, tolerancia social, unidad, ayuda, amistad, caridad, justicia, conocimiento, trabajo, limpieza.

Así como hay una escala de valores morales también la hay de valores inmorales o anti valores. La deshonestidad, la injusticia, la intransigencia, la intolerancia, la traición, el egoísmo, la irresponsabilidad, la indiferencia, son ejemplos de estos anti valores que rigen la conducta de las personas inmorales. Una persona inmoral es aquella que se coloca frente a la tabla de valores en actitud negativa, para rechazarlos o violarlos. Es lo que llamamos una persona sin escrúpulos, fría, calculadora, insensible al entorno social.

El camino de los anti valores es a todas luces equivocado porque no solo nos deshumaniza y nos degrada, sino que nos hace merecedores de desprecio, la desconfianza y el rechazo por parte de nuestros semejantes, cuando no del castigo por parte de la sociedad.

#### **2.5. La Administración**

Como lo manifiesta (Terry y Franklin 1985) en su libro sobre Administración.

*Etimológicamente la palabra administración, proviene de las voces latinas: "ad"= dirección, tendencia y "minister" = subordinación u obediencia. Es decir, administración es el cumplimiento de una función bajo el mando de otro.*

### **2.5.1. La Administración y su Evolución**

Posiblemente la influencia más importante anterior al siglo XX, en la administración fue la Revolución Industrial. Iniciada durante el siglo XVIII en Gran Bretaña. El poder de las máquinas sustituía rápidamente el poder humano. En la primera mitad del siglo la característica principal fue la diversidad en el pensamiento administrativo. La administración científica contempla el campo desde la perspectiva de cómo mejorar la productividad del personal operativo. Los teóricos de la administración general estaban preocupados por la organización como un todo y por la manera de hacerla más efectiva.

### **2.5.2. La Administración Educativa**

#### ***a. Implicaciones y críticas en torno a su definición***

Para que la función administrativa en la educación garantice, en la práctica, el éxito de la tarea administrativa en lo particular y de la tarea educativa en lo general, es necesario dar otro concepto de la administración educativa, problematizando en sus implicaciones a través del análisis de las dimensiones que la definen, así como delimitando sus funciones básicas, haciendo énfasis en las repercusiones que se generan sobre la importancia del contexto y la misión institucional, como también en la formación de los directivos.

Es imperativo reflexionar en el impacto que las dimensiones de la administración genera en los elementos teóricos, epistemológicos y el que permiten definir de otra manera la tarea administrativa en educación para poder estar en posibilidad de delinear algunas consideraciones acerca de cuáles serían los principales aspectos que la administración educativa debe tomar en cuenta para ser más práctica.

La administración educativa, como disciplina, es un campo de investigación relativamente reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en torno a su definición así como a la delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo la mayoría de los estudios comparten la idea de que una organización educativa responde a los mismos

principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo, también, a los principios referidos a la administración.

De hecho, el mismo Henri Fayol, uno de los pioneros de la administración, ya establecida que las funciones y elementos de la administración era inherente a toda organización incluyendo, entonces las de índole educativa.

## **b. La Administración de la Educación**

La administración educativa abarca la gestión que promueve el mejoramiento de la calidad de la educación a través de un accionar interdisciplinario que integra procesos teórico-pedagógicos en función de elementos económicos, políticos y sociológicos de una comunidad viviente en un ámbito determinado.

La administración educativa, por la cuantía de los recursos materiales y humanos que maneja en casi todos los países del mundo, se constituye en la primera empresa sea pública o privada.

## **c. ¿Quién es el Administrador del Proceso Educativo?**

El administrador de la educación debe ser un individuo con una clara consciencia de los principios fundamentales que rigen el desarrollo de la humanidad en su conjunto y de la persona en lo individual, debe poseer una visión del mundo, de la sociedad, del devenir histórico sustentado en la más firme e inquebrantable fe en el hombre, fe en su posibilidad de labrar un destino que lo conduzca a mejores formas de vida.

## **d. ¿Qué hace el Administrador Educativo?**

Un administrador educativo tiene por objeto regirse en base al sistema educativo, y si éste desactualizado, en su deber transformarlo.

No importa el nivel en que se encuentre ubicado, su trabajo consiste en modificar constantemente las relaciones con el objeto de buscar la máxima

eficiencia, a partir, por supuesto de criterios y normas preestablecidas. Es una tarea fundamentada en el proceso de toma de decisiones, basado en la reflexión y análisis individuales o colectivos, dependiendo del tipo de problema, de la situación y del estilo de administración.

Por definición y por las funciones que cumple en el proceso de trabajo, el administrador es un tomador de decisiones, esa es su acción su práctica cotidiana.

## **2.6. Gerencia Educativa**

### **2.6.1. Importancia y Urgencia del Enfoque Estratégica en la Educación.**

La escuela en los momentos actuales, amplía su función social, ya que no sólo trabaja por educar a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad en que se encuentra enclavada, lucha o convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes vivir los valores compartidos.

En las directrices aprobadas y trazadas en las Cumbres de los países iberoamericanos, en las Declaraciones de la UNESCO, a través de la Oficina Regional para la Educación de los países de América Latina y el Caribe, se enfatiza en destacar los nuevos roles de los sistemas educativos, cómo la escuela debe ampliar sus vínculos con la comunidad, la necesidad de que los estudiantes se formen como ciudadanos más plenos, que estén preparados para el diálogo y que se desarrollen en ellos valores propios de una comunidad democrática, equitativa y justa.

A la escuela no le basta con ser eficiente, debe además se eficaz. Ambas categorías son necesarias y complementarias y hoy se necesita, además, manejar criterios de calidad, para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a su comunidad educativa, estando muy a tono con los criterios de pertinencia.

Estos cambios sólo se logran si se transforman los estilos y las formas de dirección en los diferentes niveles y, en especial, en la escuela, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, es decir, en el mediano y corto plazos, por aquellas que se basan en el largo plazo, con un enfoque estratégico.



### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

El Plantel Central de la RED Educativa “Pusir Grande”, es una institución rural fiscal mixta, ubicada en el Cantón Bolívar, Provincia del Carchi, la misma que cuenta con 15 años de vida educativa, ofrece Educación Básica y Bachillerato con Polivalencia en Informática, cuenta con 27 docentes, prepara a estudiantes del sector rural de etnia negra en un 100%, con un índice de matrícula de 278 estudiantes, durante el año lectivo 2010-2011.

Se encuentra localizado en el sector del Valle del Chota entre los ramales occidental y central de la Cordillera de los Andes, su nombre se debe al río que lo atraviesa conocido como Chota.

La población estudiantil es Afro- Choteña, su cultura está basada en mitos y tradiciones, su economía se basa en la agricultura y el comercio de los productos propios del Valle del Chota, con un ingreso económico bajo en un 90% y 70% medio, los estudiantes que ingresan a la institución son de las comunidades de Pusir Grande y Tumbatú, esta población fue traída a la zona en calidad de esclavos por los padres jesuitas y por eso vivió una historia de dura explotación obligada a trabajos duros y forzados.

La muestra que se determinó para efectos estudio es de:

- 6 Directivos (Director de la RED, Subdirector, Rector del Bachillerato, Inspector, Orientador Vocacional y 1 miembro del Consejo Directivo)
- 20 docentes
- 25 estudiantes y
- 15 padres de familia

**Tabla 1**

**Personal Docente del Plantel Central de la RED educativa “Pusir Grande”, clasificados por sexo**

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	9	33.33
Masculino	18	66.67
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

FUENTE: Secretaría de la Institución

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

**Tabla 2**

**Personal Docente del Plantel Central de la RED educativa “Pusir Grande” Clasificados por EDAD**

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
21 – 30	4	14.80
31 – 40	8	29.64
41 – 50	8	29.64
50 – 60	7	25.92
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

FUENTE: Secretaría de la Institución

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

**Tabla 3**

**Personal Docente del Plantel Central de la RED educativa “Pusir Grande clasificados por años de experiencia.**

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
0 – 10	11	40.74
11 - 20	9	33.33
21 - 30	2	7.41
31 – 40	5	18.52
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

FUENTE: Secretaría de la Institución

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

**Tabla 4**

**Personal docente del Plantel Central de la RED Educativa “Pusir Grande” clasificados por Títulos académicos.**

<b>Título Académico</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
<b>Tecnólogos</b>	5	18.53
<b>Licenciados Ciencias de la Educación</b>	19	70.37
<b>Licenciada en Secretariado Ejecutivo</b>	1	3.70
<b>Ingeniero en Informática</b>	1	3.70
<b>Economista</b>	1	3.70
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

*FUENTE: Secretaría de la Institución*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

En el Plantel Central se atiende desde Educación Inicial, Educación Básica y Bachillerato con la especialidad Técnico en Informativa con enfoque Polivalente. Se encuentran legalmente matriculados 278 estudiantes de los cuales 134 son hombres y 144 mujeres, con un porcentaje de 99% de etnia negra.

## **3.2. Materiales e Instrumentos**

### **Materiales**

Los materiales que se han utilizado en este proceso son: guía, bibliografía, población, material de oficina libros, revistas, internet, computadora .

### **Técnicas**

La encuesta es una técnica de recolección de datos mediante la cual se logra recoger la información escrita de un grupo de personas simultáneamente.

Esta técnica se aplicó tanto a clientes internos (directivos, personal docente, administrativo, estudiantes) y a clientes externos (Padres de Familia) esta encuesta permitió realizar un análisis de la situación actual de la institución.

La Entrevista esta técnica se aplicó a los directivos de la institución mediante la cual se obtuvo referencias para poder conocer la realidad de la institución sobre la investigación realizada y así poder obtener una visión más clara del problema.

### **Instrumentos**

El Cuestionario instrumento que se destino a concretar los objetivos que persigue la investigación, mediante preguntas determinadas para los directivos de la institución. Este cuestionario estuvo relacionado con el conocimiento que tienen las autoridades sobre gestión, liderazgo y valores.

### **3.3. Método y procedimiento**

#### **Tipos de investigación**

En esta investigación utilizó los siguientes tipos de investigación:

Aplicada.- Este tipo de investigación permitió solucionar problemas ya que le interesa la aplicación inmediata en el desarrollo de la ciencia.

De Campo.- Esta investigación se realiza en el mismo lugar de los hechos.

Están en contacto directo con quien o quienes son los gestores del problema que se investiga.

Exploratoria.- Esta investigación es una especie de sondeo con el que se alcanzó a obtener una idea general y orientadora de algo que le interesa al investigador.

Descriptiva ya que en esta investigación se describe una situación mediante su estudio en una circunstancia temporo - especial determinada.

Para la realización de esta investigación se realizó el siguiente procedimiento: elaboración y entrega de una solicitud al Sr Director de la RED educativa “Pusir Grande”, para que autorice realizar una investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la Institución; dirigida a Directivos, Docentes, Personal Administrativo, Padres de Familia y Estudiantes. Posteriormente se aplicó la entrevista y encuestas a la población; además se solicitó los datos estadísticos a la secretaria.

Después de la aplicación de los instrumentos de investigación se realizó la clasificación, tabulación, análisis e interpretación de los datos obtenidos, lo que me permitió observar claramente la problemática de la Institución. La misma que me permitió plantar una Propuesta de Mejora.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Diagnóstico

#### 4.1.1. Los instrumentos de la gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

El Plantel Central de la Red educativa “Pusir Grande “ es una institución mixta creada para atender a la población rural de etnia negra en la comunidad de Pusir Grande , proporciona estudios de educación inicial, básica y bachillerato con Polivalencia en Informática en la modalidad escolarizada que impulsa el desarrollo integral y académico de sus estudiantes con la ayuda técnico-administrativo que permite a sus estudiantes adquirir destrezas y capacidades con el fin de incorporarse a la sociedad o a instituciones de educación superior según su requerimiento . En este Plantel se aplica algunos de los instrumentos de gestión educativa con los que se guía y orienta la gestión y liderazgo de las autoridades.

##### 4.1.1.1. El manual de organización

El Plantel Central de la RED educativa “Pusir Grande” al ser una institución fiscal comprometida con la educación de niños, niñas adolescentes y jóvenes de la comunidad rural practica funciones coherentes con lo estipulado en la ley de educación LOEI. El plantel está organizado por departamentos como:

- *Director de la Red.-* Representado por el Director de la Red Educativa quien cumple las funciones de cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Ministerio de Educación y de la Dirección de Educación del Carchi. Supervisar a los docentes, personal administrativo en la elaboración seguimiento y evaluación del cumplimiento del PEI, POA, Reglamento Interno, Código de Convivencia gestionando el fortalecimiento de la institución en todos sus ámbitos.
- Subdirección.-* Representado por el subdirector de la Red que es la segunda autoridad de la Red y del Plantel Central, quien cumple las funciones de revisión de planificaciones del trabajo docente ,coordina con los directores de área en el cumplimiento del cronograma de trabajo.

- *Consejo Directivo.*- Esta conformado por el director de la red, Subdirector, Rector del Bachillerato vocales principales elegidos de la junta general de profesores. Actúa como secretario el titular del Plantel Central el cual tiene voz informativa pero no voto. Todos los que conforman este organismo gestionan acciones para el bienestar de la comunidad educativa sin embargo el director poco considera las sugerencias y resoluciones emitidas por ellos.
- *Junta de profesores de años básicos o cursos.*- Esta integrada por los profesores que imparten clases en cada año básico y en los cursos de bachillerato el inspector y el orientador vocacional, actúa como secretaria el profesor de grado o dirigente de curso. Sus funciones son informar del rendimiento de los estudiantes y tomar las mejores decisiones en los casos que requieran ayuda para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, como también se analiza los casos problema de comportamiento que son puestos a consideración y se los registra para realizar un seguimiento permanente para que sean superados , este informe es puesto a consideración del consejo directivo para la elaboración de planes de mejora que promuevan la superación de los problemas de aprendizaje en beneficio de los estudiantes con dificultades.
- *Junta de dirección de área.*- Esta integrado por todos los maestros de área que imparten sus clases desde 8vo hasta tercero de bachillerato y el orientador vocacional, es precedido por el subdirector de la red. Se encarga de planificar anualmente el trabajo .Promueve el continuo mejoramiento de la educación y la labor docente con ayuda entre los docentes que conforman esta junta. Recomienda estrategias y técnicas que propendan a mejorar el rendimiento de los estudiantes, selecciona procesos de evaluación acordes con el contexto. Organiza espacios de aprendizajes significativos con casas abiertas. Lleva un libro de actas donde se registran los casos especiales que necesitan ser tomados en cuenta para ser superados.

- *Departamento de orientación vocacional.*- Es el organismo asesor encargado de mejorar y lograr un bienestar de los estudiantes en el establecimiento. Sus deberes son el de registrar en fichas los datos de los estudiantes como también realizar un seguimiento de los casos de alumnos que requieran un tratamiento especial, debe realizar visitas a las familias para conocer de cerca las dificultades de los estudiantes para ayudarlos y orientarlos. Pone en práctica acciones donde se integra al personal docente directivo y padres de familia, administrativos, estudiantes en programas de orientación familiar, sexual y bienestar estudiantil. Analiza los casos problema en rendimiento académico y comporta mental de los estudiantes para formular alternativas de solución.

#### **4.1.1.2. El código de Ética**

En el código de ética el Plantel Central de la Red “Pusir Grande se compromete en:

En lo referente a los valores este documento contiene las bases para aportar en un ambiente laboral de bienestar donde todos y todas busquen el bien común para favorecer la buena imagen institucional con el cumplimiento de sus deberes con responsabilidad.

Además permite fortalecer las costumbres cultura de la etnia negra en las diferentes manifestaciones culturales.

Demostrando amabilidad, solidaridad y honestidad en los eventos que se organice dentro y fuera del plantel con la promoción de la buena imagen y práctica de valores con el ejemplo de los docentes.

Es decir en este documento se encuentran determinados los puntos estratégicos para lograr directivos y docentes comprometidos con la educación, sin embargo no existe la decisión suficiente por parte de los directivos para poner en práctica.



#### **4.1.1.3. El plan estratégico**

Es un instrumento de planificación que contiene explícitamente las definiciones fundamentales de este plantel educativo, el mismo que se basa en la visión que propende el desarrollo de destrezas y competencias de calidad acorde a los avances científicos, tecnológicos, basados en valores humanos, fomentando una educación de calidad y calidez.

Para lo cual promueve las siguientes acciones:

- Dentro de la gestión directiva promueve establecer una relación permanente con los directivos, profesor de año y curso, colector planificando reuniones y organizando cronogramas de trabajo.
- En lo que corresponde a las acciones con los señores padres de familia el director es quien coordina estas acciones, en primera instancia con la conformación en los diferentes años y cursos y posteriormente con el Comité Central de Padres de familia, con quienes establece actividades de varias índoles pero no se basa en un Plan de Acción para ser desarrollado durante el año lectivo.
- En lo concerniente a la gestión académica no existe capacitaciones permanentes tomando en cuenta que el contexto donde realizan la función docente necesita un proceso metodológico con acciones estratégicas acordes a las necesidades de su población.

#### **4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)**

El Plan Operativo Anual propone e su visión organizativa solidarizar y armonizar al personal docente y administrativo con la finalidad de poner en práctica las políticas establecidas en el PEI, fundamentado en la práctica de valores para el logro de un cambio de actitud en los estamentos de la Comunidad Educativa.

Este Plantel educativo a través de su plan operativo anual pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Fomentar el liderazgo en los directivos, docentes estudiantes y padres de familia con la organización del comité de padres de familia y gobierno estudiantil.
- Conseguir que los estudiantes dejen el temor a través de debates en las aulas, participación en el minuto cívico, para que puedan integrarse al mundo social, cultural y político.
- Incentivar a los estudiantes en la participación activa en los diferentes programas que realiza la institución.
- Controlar el orden y la puntualidad diaria para mejorar la imagen de la institución
- Mantener la armonía con todo el personal de la institución, estudiantes y padres de familia.
- Promover la capacitación del personal docente en todas las áreas y ámbitos.

#### **4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)**

Es un proyecto educativo a largo plazo que abarca las aspiraciones y exigencias que demanda la Reforma curricular consensuada, como implemento para cubrir las perspectivas de un nuevo milenio.

Todas las instituciones educativas debemos elaborar y ejecutar un plan educativo institucional, ya que con este instrumento podemos caminar mirando hacia un futuro deseable, este proyecto es como una radiografía donde se encuentra el entorno social, la misión visión, ámbitos institucionales, objetivos, estrategias y evaluación. Con todos estos datos, los miembros de las instituciones deberán actuar bajo los lineamientos de este plan, con el fin de que las debilidades se conviertan en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Este plan pretende alcanzar una gestión de calidad dentro de este plantel educativo, durante un lapso de tiempo aproximado de cuatro años.

Esta Institución ofrece lograr en los estudiantes que sean entes emprendedores con una visión de futuros enmarcados en escenarios reales de trabajo, capaces de resolver sus propios problemas con autonomía y conocimientos científicos,

procedimentales y actitudinales desde el punto de vista de la formación integral del individuo, pretende rescatar la organización familiar solidificando la sociedad que es tan cambiante, los pueblos ecuatorianos como el negro afrochoteño, han sufrido desequilibrios económicos y por ello buscan nuevas formas de vida es así que se desea en mayor grado atender estas exigencias.

#### **4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regularizaciones**

Dentro de este plantel educativo el reglamento interno se basa en:

- La formación de la conciencia crítica, mentalidad abierta al cambio.
- La participación activa del estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje desarrollando hábitos de creatividad, investigación, trabajo y otras responsabilidades mediante una adecuada orientación.
- En el estímulo de actividades físicas y recreativas a fin de conseguir un desarrollo de la inteligencia kinestésica.
- La concienciación a los padres de familia de que el hogar es la primera escuela donde el niño aprende valores para formar su personalidad.

En esta Institución se está elaborando el Código de Convivencia el mismo que aspira alcanzar espacios de comunicación y participación de los actores educativos que generen actitudes de compromiso y corresponsabilidad con el buen vivir. Tratando de lograr el diálogo con los diferentes integrantes de la comunidad educativa.

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

##### **4.1.2.1. Misión y Visión**

###### **MISION**

El Plantel Central de la RED educativa “Pusir Grande” como plantel educativo promueve potenciar las capacidades cognitivas, praxiológicas y actitudinales de los estudiantes para satisfacer las necesidades con los más altos valores éticos de responsabilidad, honestidad, respeto, solidaridad y libertad, en la búsqueda de la verdad, la producción, sistematización y socialización del pensamiento en todos los campos del saber.

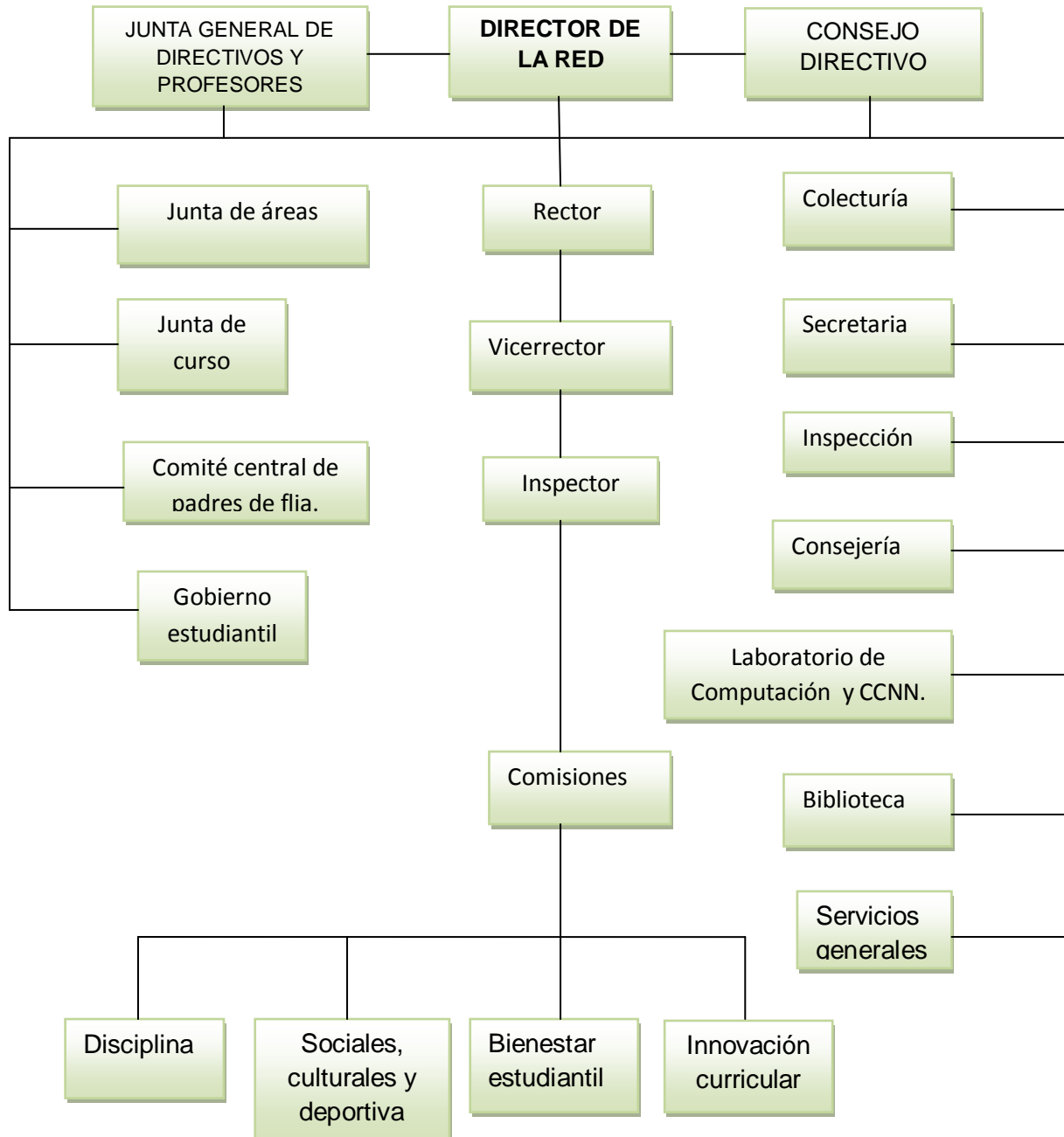
## VISION

La Visión que se plantea el Plantel Central de la Red educativa “Pusir Grande”, esta basada en valores humanos que oriente hacia una educación de calidad y calidez para lograr una institución de prestigio y modelo en el Cantón.

### 4.1.2.2. El organigrama

Dentro de la Gestión, liderazgo y valores este organigrama jerarquiza los roles que deben cumplir los actores educativos definiendo claramente sus funciones y responsabilidades dentro del Plantel Educativo; es así que se nota claramente que quien es la máxima autoridad es el directores quien debe cumplir las funciones de gestionar, liderar y ser ejemplo de valores, acompañado del consejo directivo y junta general de profesores.

**Gráfico N° 1**  
**ORGANIGRAMA DEL PANTEL CENTRAL DE LA RED EDUCATIVA**  
**“PUSIR GRANDE “**



FUENTE: Secretaría de la Institución

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

#### **4.1.2.3. Funciones por área y departamento**

*Director.-* La Red cuenta con un Director, quien será el responsable administrativo y pedagógico, cumpliendo estas funciones dentro del Platel Central.

El Director es el representante legal de la Red y durará cuatro años en sus funciones. A más de las funciones y atribuciones que se encuentran establecidas en el artículo 17 del Reglamento Especial para la Gestión de Redes, el Director será responsable de:

- Presidir el Consejo Directivo.
- Presidir la Asamblea General de profesores.
- Promover y participar acciones que conlleven al mejoramiento de la calidad de la educación de las escuelas de la Red.
- Elaborar el calendario de actividades sociales, culturales, cívicas, deportivas y extracurriculares para la aprobación del Consejo Directivo.
- Formular un sistema de asistencia y control del personal docente, administrativo y de servicios de la Red.
- Ejecutar acciones de gestión y autogestión con las comunidades, organismos gubernamentales y no gubernamentales, tendientes a lograr apoyo en las actividades educativas y comunitarias proyectadas de la Red.
- Dirigir y coordinar la elaboración oportuna de inventarios, documentos estadísticos, administrativos, movimiento económico, cumplimiento del Plan Estratégico Institucional en cada escuela de la Red.
- Las demás funciones que le encargue el Consejo Directivo de la Red.

*Subdirector.-* La Red contará con un Subdirector, que es el corresponsable del funcionamiento de la Red y del Platel Central, en el ámbito técnico-pedagógico y durará cuatro años en sus funciones. Subdirector será responsable de:

- Apoyar las actividades de la Dirección.

- Aplicar el sistema de asistencia y control del personal docente, administrativo y de servicios de la Red.
- Coordinar la organización de cursos de capacitación y mejoramiento pedagógico-académico de docentes y eventos educativos.
- Subrogar al Director en caso de ausencia temporal.
- Las demás funciones que le fuesen asignadas por el Consejo Directivo y el Director de la Red.

*Junta General de Profesores.*- Se constituirán en Asamblea General de Profesores, todo el personal docente del Plantel Central.

La Asamblea General de Profesores se reunirá ordinariamente al inicio y finalización del año lectivo y extraordinariamente por convocatoria del Director o a petición de la mayoría de docentes, a fin de tratar únicamente los temas definidos en la convocatoria. Las sesiones de la Junta, se realizarán con la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus integrantes, en la primera convocatoria y en la segunda convocatoria con la presencia de los que asistan. La segunda convocatoria se efectuará en un lapso de veinticuatro horas, posterior a la primera.

Actuará como secretario el profesor que sea designado por la Asamblea, mediante votación, por mayoría simple.

*Los Profesores.*- Son profesores del Plantel Central de la Red, todas aquellas personas que cumplen funciones de docencia en, en el área de educación Inicial, Básica y Bachillerato, con prescindencia del régimen de nombramiento o contratación que los vincule..

- Cumplir de manera eficaz y eficiente con las funciones pedagógicas inherentes a su cargo.
- Ser ejemplo permanente de los objetivos que pretende conseguir la escuela como Institución Pedagógica, observando la ética y la moral.
- Mantener un diálogo continuo con los padres de familia con el fin de otorgar y obtener información con respecto a los alumnos.

- Mostrar disposición para actualizarse y capacitarse permanentemente tanto en los aspectos propios de su Área, como en los de cultura general y desarrollo de la humanidad.
- Llegar puntualmente a clases, permanecer durante el período de clases y no darlas por terminadas antes de la hora señalada.
- Coordinar oportunamente la realización de la labor docente con los demás profesores de su Áreas, tanto en la planificación de clases como en el aspecto de las tareas y el avance curricular.
- Lograr de parte de sus alumnos una opinión acerca de su propio desempeño como profesor mediante la aplicación de encuestas, cuestionarios y otros métodos de recojo de información.

*Departamento de Bienestar Estudiantil.-* Está bajo la responsabilidad de un docente con título de Psicología Educativa, es responsable de planifica, coordinar, evaluar actividades de orientación educativa, vocacional, atiende los problemas de aprendizaje y de comportamiento.

*Secretaría.-* Contará con una unidad de Secretaría. El cargo será desempeñado por un (a) profesional que reúna el perfil correspondiente a la función a desempeñar.

Art. 69.- Las funciones de Secretaría son las siguientes:

- Desarrollar e implementar un sistema de admisión, jerarquización, distribución y despacho de la documentación que ingrese y salga de la Red.
- Implantar un sistema de registro y documentación.
- Asistir como secretaria titular a las sesiones de Consejo Directivo.
- Realizar convocatorias por escrito de acuerdo a las disposiciones emanadas por las autoridades de la Red.
- Conferir certificaciones y copias de documentos, previa autorización del Director de la Red.
- Elaborar actas de las reuniones del Consejo Directivo de la Red y presentarlas para su aprobación.



- Mantener un archivo actualizado y debidamente organizado sobre la documentación y archivos personalizados con toda la información del personal de la Red.
- Guardar reserva sobre las acciones y decisiones de la Red.
- Elaborar y presentar estadísticas.

*Colecturía.-* Contará con una unidad de Colecturía. El cargo será desempeñado por un (a) profesional que reúna el perfil correspondiente a la función a desempeñar.

- ✓ Administrar y garantizar el mantenimiento del sistema financiero de la Red.
- ✓ Elaborar la Proforma Presupuestaria para la aprobación del Consejo Directivo.
- ✓ Asegurar que las operaciones efectuadas por la Red sean legales, de conformidad con las normas de aplicación y en concordancia con el Plan de Adquisiciones de las escuelas de la Red.
- ✓ Realizar un registro financiero y levantar un sistema de información.
- ✓ Efectuar el seguimiento de la ejecución presupuestaria.
- ✓ Administrar los recursos económicos asignados por el Estado, fondos propios o recursos asignados por convenios nacionales e internacionales.
- ✓ Levantar y mantener actualizado un inventario de bienes y activos de la Red.
- ✓ Realizar el registro de todas las transacciones que realiza la Red.
- ✓ Preparar los balances y estados financieros de la Red.
- ✓ Administrar las cuentas bancarias de la Red.
- ✓ Diseñar y mantener un sistema de control previo de ingresos y egresos.
- ✓ Elaborar roles de pagos y emitir certificaciones de ser necesario.
- ✓ Recibir y custodiar los valores papeles fiduciarios, documentos de inversión y otros.
- ✓ Efectuar oportunamente pagos a beneficiarios y declaraciones al SRI.
- ✓ Suscribir conjuntamente con el Director de la Red los egresos y órdenes de pago, previa autorización del Consejo Directivo de la Red.
- ✓ .Las demás funciones que le sean asignadas por el Director o el Consejo Directivo de la Red.

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

Cumpliendo con el acuerdo ministerial número 182 con fecha 22 de mayo de 2007, emanado por las autoridades del Ministerio de educación, el Plantel central de la RED educativa, se encuentra en proceso de elaboración del Código de Convivencia, puesto que no hubo orientaciones adecuadas y oportunas para la construcción de este Instrumento, sin embargo se ha realizado el proceso de sensibilización a los actores educativos para la construcción del mismo.

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

El desempeño docente debe caracterizarse por las prácticas pedagógicas con relación positiva en el aprendizaje de los estudiantes basados en los estándares de calidad educativa que comparados con la práctica en esta institución no se cumplen a cabalidad, cuando lo máximo sería llegar a cumplir con los siguientes requerimientos.

- Aplicar los conocimientos y experiencias aprendidas en el proceso de formación relacionados con el ejercicio profesional tanto al interior de la institución como fuera de ella.
- El docente debe crear un clima de aula adecuado de acuerdo al contexto.
- El docente debe evaluar, retroalimentar e informar de los procesos de aprendizaje de los estudiantes de manera trimestral a sus padres de familia.
- El docente debe conocer las principales teorías e investigaciones relacionadas con la enseñanza y su aprendizaje.
- El docente debe enseñar con valores garantizando el ejercicio permanente de los derechos humanos.

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

El desempeño directivo está encaminado en las prácticas de gestión y liderazgo relacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar y logro de aprendizaje de los estudiantes pero en este plantel hace falta cumplir con los requerimientos necesarios por parte de los directivos y estos son:

- Ejercer un liderazgo compartido y flexible por parte de los directivos.
- Generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa
- Organizar, orientar y liderar el trabajo técnico pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes buscando capacitación mediante la autogestión ante entidades no gubernamentales como el PRODECI.
- Garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz basados en el proyecto educativo institucional.

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

- Los directivos gestionan la obtención y distribución de recursos y el control de gastos de acuerdo a las necesidades del plantel.
- Los directivos enmarcan su gestión en el cumplimiento de la normativa legal en concordancia con reglamentos y leyes.
- Los directivos demuestran una formación profesional para el desempeño de sus funciones sin embargo se necesita mayor conocimientos teóricos para el desarrollo de sus funciones. .

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

- Los directivos fortalecen lazos con la comunidad educativa mediante programas socioculturales y deportivos en la institución y fuera de ella a través de las participaciones en eventos culturales y fiestas locales.
- Promueven la formación ciudadana e identidad nacional a través de la organización del Gobierno estudiantil.

### **4.1.3. Análisis FODA**

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

El en Plantel Central de la RED, las fortalezas están enmarcadas en su mayoría en aspectos de Infraestructura, implementación de materiales y recursos. Sin tomar en cuenta la práctica de valores específicos de los actores educativos.

En cuanto a las debilidades se enmarca la no organización existente en el establecimiento, un aspecto que sobresale es la falta de comunicación y colaboración entre directivos, personal docente, padres de familia y estudiantes. Se destaca también la poca gestión tendiente al mejoramiento de las condiciones designadas para el bienestar de la comunidad educativa.

Las Fortalezas que más tienen prioridad son:

- Capacitación y profesionalización.
- Responsabilidad en el trabajo
- Buenas relaciones del personal docente, administrativo y de servicio
- Puntualidad del personal docente y administrativo
- Planificación curricular adecuada.
- Aulas adecuadas y pedagógicas

Debilidades:

- Ausencia de asesoramiento de la Dirección de educación MEC
- Escaso liderazgo y organización por parte de la autoridad
- Poco seguimiento en los aspectos psicopedagógico y socioeconómico de los estudiantes por parte de las autoridades competentes.
- Falta fomentar la integración entre el establecimiento, padres de familia y la comunidad durante jornadas ordinarias y extraordinarias.
- Falta organización en los aspectos administrativos, comisiones.
- Poca gestión pendiente al mejoramiento de las condiciones designadas para el bienestar de los estudiantes y el establecimiento.

- Poca integración para el fortalecimiento de la comunidad educativa.
- Poca responsabilidad de los padres de familia para cumplir con obligaciones de responsabilidad.
- Falta elaborar instrumentos curriculares.

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

Existen varias oportunidades de ayuda de organismos gubernamentales y no gubernamentales los mismos que actúan como aliados estratégicos para mejorar el proceso educativo. Además las capacitaciones que oferta el Ministerio de Educación para los docentes.

Como amenazas muy latente es el agua contaminada que utilizan los miembros de la comunidad, otro aspecto es el bajo nivel cultural y por ende baja autoestima propia de la etnia.

Oportunidades:

- Ayuda de organismos de gobierno gubernamental y no gubernamentales.
- Oportunidades de trabajo en equipo.
- Capacitación de DINAMEP y Gobierno Municipal.
- Autoridades seccionales comprometidas con el proceso educativo.

Amenazas:

- Bajo nivel cultural de padres de familia y comunidad
- Condiciones económicas bajas de padres de familia
- No existen fuentes de trabajo
- Migración de la población
- Influencia de la televisión
- Insalubridad
- Agua contaminada

### 4.1.3.3. Matriz FODA

Tabla 5

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación y profesionalización.</li> <li>➤ Responsabilidad en el trabajo</li> <li>➤ Buenas relaciones del personal docente, administrativo y de servicio</li> <li>➤ Puntualidad del personal docente y administrativo</li> <li>➤ Planificación curricular adecuada.</li> <li>➤ Aulas adecuadas y pedagógicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ayuda de organismos de gobierno gubernamental y no gubernamentales</li> <li>➤ Oportunidades de trabajo en equipo</li> <li>➤ Capacitación de DINAMEP y Gobierno Municipal</li> <li>➤ Autoridades seccionales comprometidas con el proceso educativo</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Escaso liderazgo y organización por parte de la autoridad.</li> <li>➤ Poco seguimiento en los aspectos psicopedagógico y socioeconómico de los estudiantes por parte de las autoridades competentes.</li> <li>➤ Falta fomentar la integración entre el establecimiento, padres de familia y la comunidad durante jornadas ordinarias y extraordinarias.</li> <li>➤ Escasa organización en los aspectos administrativos, comisiones.</li> <li>➤ Poca gestión pendiente al mejoramiento de las condiciones designadas para el bienestar de los estudiantes y el establecimiento.</li> <li>➤ Poca integración para el fortalecimiento de la comunidad educativa.</li> <li>➤ Poca responsabilidad de los padres de familia para cumplir con obligaciones de responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal docente y administrativo renuentes a la evaluación, supervisión y seguimiento a las actividades pedagógicas y de gestión.</li> <li>➤ No existe liderazgo efectivo de parte de la dirección con la comunidad educativa.</li> <li>➤ Bajo nivel cultural</li> <li>➤ Bajo nivel de autoestima</li> <li>➤ Agua contaminada</li> </ul>

FUENTE: Archivo ( documentos curriculares de la institución )

ELABORACION: Norma Ormaza.

#### **4.1. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

El Plantel Central de la RED Educativa “Pusir Grande”, es un establecimiento de régimen sierra, sostenimiento fiscal, zona rural, jornada matutina, tipo hispano, clase común y sexo mixto.

##### **4.1.1. De los directivos**

Se realizó la entrevista a los 6 directivos :Director, Subdirector, Consejo Directivo , Inspector, Orientador Vocacional y Colector

## Pregunta 2

¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su Institución?

Tabla 6

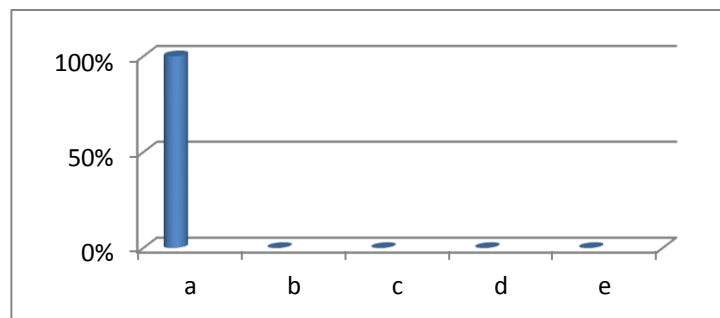
### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Formas de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	6	100
b. Coordinadores de área.	0	0
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan.		
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

#### Gráfico N°2



FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

En la Institución educativa motivo de investigación, notamos claramente que el que organiza directamente todas las actividades es el Director, evidenciado de esta manera que no delega responsabilidades sino más bien todas y cada una de las actividades está siempre en sus manos es decir que las comisiones funcionan por cuenta propia sin una coordinación y guía de parte de la autoridad de este plantel porque además al no existir claro las funciones del director por existir un colegio anexo que no tiene fundamento legal en la designación de autoridades estas no pueden cumplir claramente con las responsabilidades.



### Pregunta 3

Para medir el tamaño de la organización, Ud. toma en cuenta:

Tabla 7

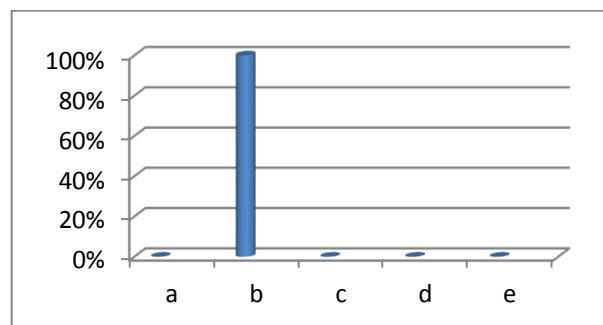
#### ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	0	0
b. Los resultados obtenidos en la institución.	5	83.33
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	1	16.67
d. Otros	0	0
e. No contestan.	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos de la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

Gráfico N°3



FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos de la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

En esta institución según los resultados del cuestionario se puede observar que para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta los resultados obtenidos en la institución de manera general sin considerar los diferentes aspectos de forma parcial para realizar un análisis y luego según los resultados re planificar donde se requiera realizar mejoras para lograr resultados óptimos. Entonces no se conoce o no se ha aplicado evaluaciones para medir clima laboral, lo administrativo, capacitación entre otros aspectos tan necesarios para que la calidad de la institución sea más eficiente y eficaz.

**Pregunta 4**

Las tareas de los miembros de la Institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglamentos y procedimientos.

**Tabla 8**

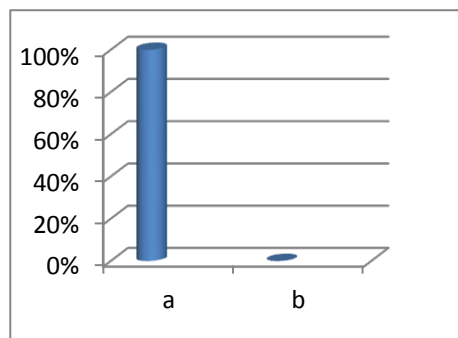
**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE NORMAS**

Aspectos que se toman en cuenta.	F	%
a.Si	6	100
b.No	0	0
TOTAL	6	100

*FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

**Gráfico N° 4**



*FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

La Institución cuenta con un Reglamento Interno que revisado se nota que no es aplicado a las realidades en que viven los actores educativos ;ya que se enlistan muchos aspectos que no pueden ser cumplidos a cabalidad y más bien no se considera acuerdos y determinados puntos que se los puede cumplir con responsabilidad con la motivación respectiva de las autoridades y responsables logrando un clima laboral adecuado donde todos y todas se sientan en confianza y rindan más y mejor.

## Pregunta 5

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el:

Tabla 9

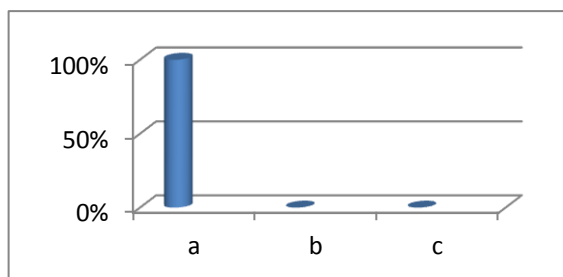
### EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	6	100
b. Rector	0	0
c. Consejo Directivo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos de la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

Gráfico N° 5



FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos de la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

En la a toma de decisiones siempre juega un papel fundamental la opinión del Director como también el clima de respeto y consenso por lo tanto el Director se atribuye en la mayoría de veces y toma decisiones sin contar con el consenso de sus miembros por lo que se ocasionan malos entendidos y falta de confianza entre los miembros de la institución sin embargo el Consejo Directivo poco aporta con sus opiniones ya que casi poco es tomado en cuenta y es el Director quien guía y orienta las actividades del plantel y las decisiones que según su percepción son las más convenientes para la institución.

### Pregunta 6

Para la resolución de conflicto y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo Ud. delega la toma de decisiones en un grupo de colaboradores.

**Tabla 10**

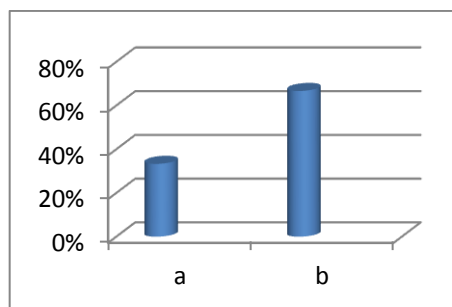
#### DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	2	33.33
b. No	4	66.67
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

#### Gráfico N° 6



FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

Para la resolución de conflictos tratando de buscar alternativas pertinentes y oportunas no hay la importancia debida en vista que el mayor porcentaje apuntan a la cuestión b, donde se nota claramente que las situaciones no se resuelven inmediatamente porque no se realiza un análisis profundo de los problemas que ocasionan los diferentes inconvenientes en el plantel donde debe actuar el orientador (Psicólogo de la institución) para realizar el seguimiento respectivo de manera que no se complique los problemas y mucho menos afecten al clima laboral, pedagógico de este plantel para lograr un ambiente cómodo para los docentes y estudiantes.

**Tabla 11**

**Pregunta 7**

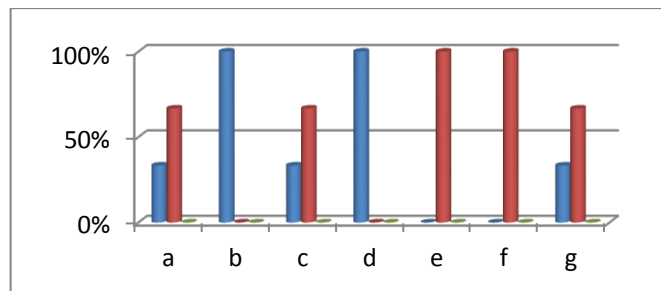
**SU ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.**

Or de n	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	2	33.3 3	4	66.6 7	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes.	3	50	3	50	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes.	2	33.3 3	3	50	0	0
d.	Trabajo en equipo.	6	100	0	0	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.	2	33.3 3	4	66.6 7	0	0
f.	Participación de los Padres de Familia.	2	33.3 3	3	50	1	16.67
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	16.6 7	5	83.3 3	0	0

FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

**Gráfico N°7**



FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

De acuerdo al resultado obtenido se evidencia que en esta institución para su administración y liderazgo se promueve todas las alternativas planteadas pero de manera esporádica ya que en su mayoría manifiestan que se aplica pero a veces por lo que casi poco se toma en cuenta a los colaboradores para la toma de decisiones donde todos los actores educativos se involucren y se logre buenos resultados educativos.

**Tabla 12**

**Pregunta 8**

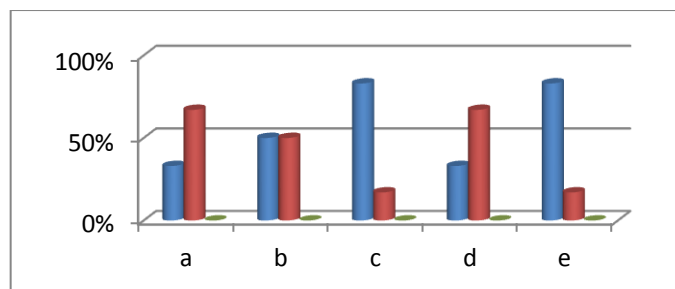
**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	2	33.33	4	66.67	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	50	3	50	0	0
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	83.33	1	16.67	0	0
d.	Se desarrollan con estudio en gerencia.	2	33.33	4	66.67	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión.	5	83.33	1	16.67	0	0

FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

**Gráfico N°8**



FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

Un líder debe tener en cuenta toda y cada una de las características señaladas en el cuadro, por lo tanto todos los directivos reconocen que es necesario promover la práctica de estas habilidades y para ello es necesario no solo la experiencia de las autoridades si no también la capacitación profesional que como autoridades se necesita para cumplir y hacer cumplir con propiedad y responsabilidad cada uno de los aspectos que se debe realizar para que la institución educativa logre cumplir con objetivos en un ambiente de cordialidad y paz para el logro de resultados efectivos.

**Tabla 13**

**Pregunta 9**

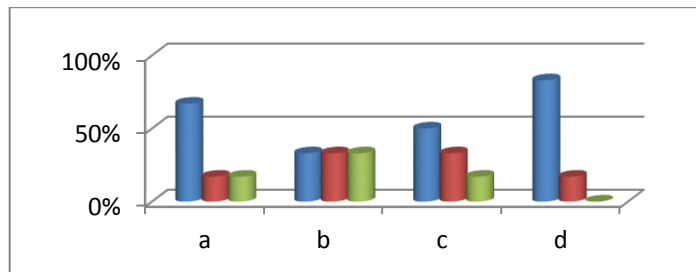
**PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION ESCOLAR.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	4	66.67	1	16.67	1	16.67
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	33.33	2	33.33	2	33.33
c.	La mejora de los mecanismos de control.	3	50	2	33.33	1	16.67
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83.33	1	16.67	0	0

*FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

**Gráfico N°9**



*FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

De acuerdo a estos resultados de la Institución es necesario el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar como también se debe tomar en cuenta existencia de ambientes cordiales de trabajo; es decir una evaluación permanente para planificar los aspectos que se debe mejorar con la implementación de proyectos acordes a la realidad del plantel.

**Tabla 14**

**Pregunta 10**

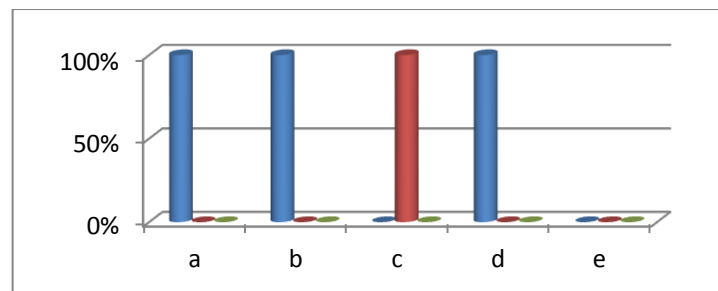
**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	6	100	0	0	0	0
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100	0	0	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	50	3	50	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100	0	0	0	0
e.	Otros (cuáles )	0	0	0	0	0	0

*FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

**Gráfico N° 10**



*FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

En estos resultados se puede observar que siempre se encuentran en la institución la mayoría de organismos, pero con la debilidad de que no funcionan de manera adecuada con funciones claras para el desempeño oportuno y efectivo por lo que se necesita de la orientación y guía de las autoridades del plantel para el buen funcionamiento de cada uno de los organismos. Es decir los diferentes departamentos existen sin una orientación que permita potenciar sus capacidades y aportar de alguna manera con ideas para el desarrollo de este plantel.



**Tabla 15**

**Pregunta 11**

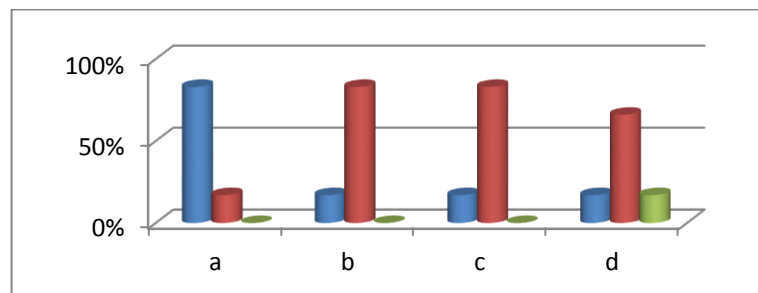
**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
a.	Llevar a cabo la evaluación seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83.33	1	16.67	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	16.67	5	83.33	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	16.67	5	83.33	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	1	16.67	4	66.67	1	16.67

*FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

**Gráfico N° 11**



*FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

La Junta de Profesores sí conoce de sus funciones sin embargo no se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes de manera adecuada y oportuna, por lo que no se ha implementado un plan de mejora adecuado basado en la realidad de los estudiantes, es decir en el contexto en el que se desenvuelven, por desconocimiento y falta de capacitación de los directivos en la toma de decisiones como en liderazgo para contribuir a la capacitación de docentes de acuerdo a su requerimiento.

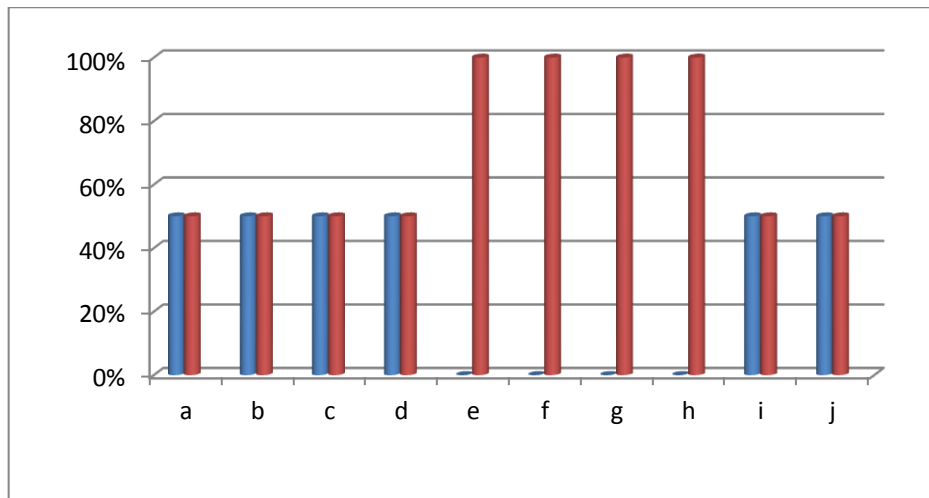
**Tabla 16**
**Pregunta 12**
**LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan	Si		No	
		F	%	F	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	50	3	50
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	50	3	50
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	50	3	50
d.	Mantener actualizada la metodología.	3	50	3	50
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	0	0	6	100
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detención de problemas de aprendizaje.	0	0	6	100
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	0	0	6	100
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	0	0	6	100
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de la asignaturas	3	50	3	50
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	3	50	3	50

FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

**Gráfico N° 12**



*FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

Los Departamento Didácticos no cumplen a cabalidad con las funciones determinadas o desconocen los compromisos que deben asumir dentro de la Institución, es por eso que no existe una planificación definida solo la que realizan los docentes por año básico o por áreas por lo que en si se desconoce desde donde se parte porque casi no se considera mucho el PEI institucional. Es por eso que en esta institución no existe una capacitación permanente e innovación de conocimientos para el trabajo docente.

**Tabla 17**

**Pregunta 13**

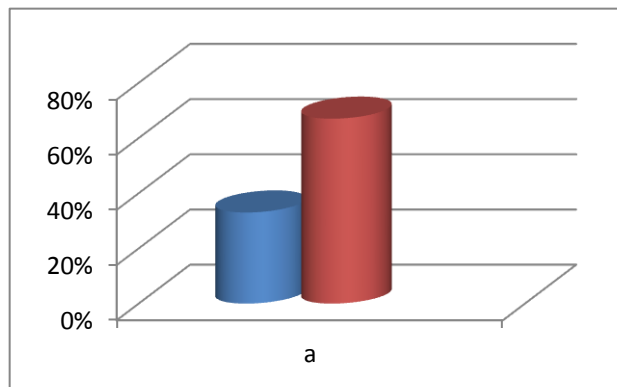
**LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES**

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.	2	33.33	4	66.67

*FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

**Gráfico N° 13**



*FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

En su mayoría no promueven estrategias adecuadas para lograr un buen rendimiento tomando en cuenta las potencialidades y más aún el medio geográfico por lo que no se ha realizado un plan de mejora basado en las necesidades del entorno es decir de los estudiantes y por lo general se utiliza los métodos y técnicas para cada grupo de manera general por lo que no existe una planificación para los casos especiales.

**Tabla 18**

**Pregunta 14**

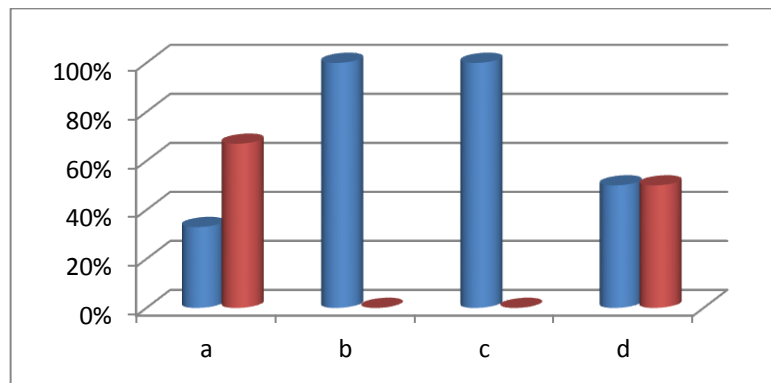
**MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA**

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos.	2	33.33	4	66.67
b.	Plan estratégico.	6	100	0	0
c.	Plan operativo anual.	6	100	0	0
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	50	3	50

*FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

**Gráfico N° 14**



*FUENTE: Encuesta dirigida al los Directivos del la RED educativa "Pusir Grande"*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

La Institución cuenta con el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual y carece de las otras planificaciones educativas, sin embargo estos planes curriculares no se los ha optimizado y sus miembros casi no conocen de su contenido o no le dan la debida importancia por lo que no son coherentes con la planificación que realizan en sus aulas, es por eso que se hace necesario un liderazgo y gestión educativa por parte de las autoridades para que todos quienes forman parte de este plantel tengan ideas claras de donde están y hacia donde se conducen.

#### 4.2.2. De los profesores

El Plantel Central está Integrado por 27 docentes, de los cuales se tomó como muestra a 20 profesores.

**Tabla 19.**

#### **RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTE**

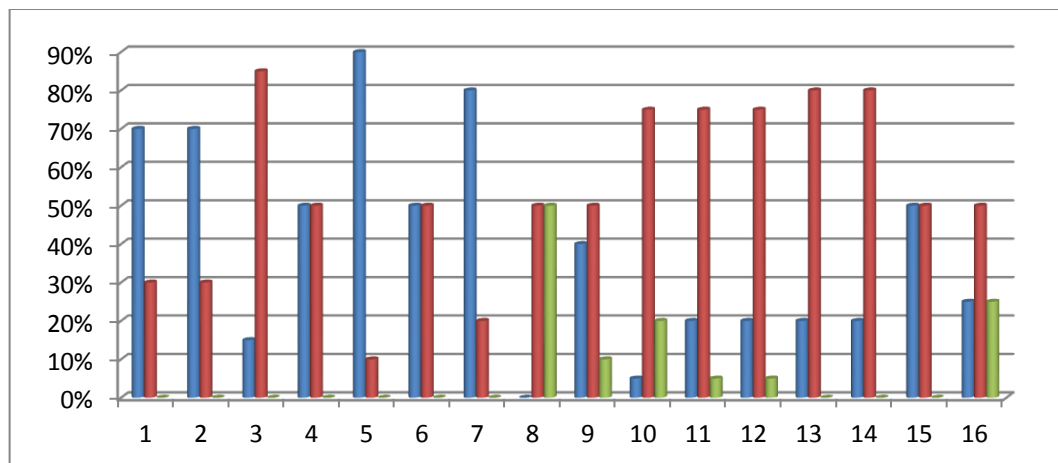
DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	F	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	15	70	5	30	0	0
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las habituales de la escolarización.	5	70	15	30	0	0
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	3	15	17	85	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes –consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50	10	50	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	18	90	2	10	0	0
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	50	10	50	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80	4	20	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	10	50	10	50

9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	8	40	10	50	2	10
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	15	75	4	20
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	20	15	75	1	5
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director - Rector del centro educativo.	4	20	15	75	1	5
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	4	20	16	80	0	0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera.	4	20	16	80	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	10	50	10	50	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	5	25	10	50	5	25

FUENTE: Encuesta dirigida al los Docentes del la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

**Gráfico N° 15**



FUENTE: Encuesta dirigida al los Docentes del la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

De acuerdo a las 16 alternativas del cuestionario los docentes del Plantel Central de la Red educativa “Pusir Grande “ no definen un rol claro del líder y se manifiesta también que la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general se la realiza con poco interés, descuidándose también la aplicación de los valores como eje transversal de la formación integral de los estudiantes notándose además que los directivos tienen poco liderazgo en la institución ya pocos son los valores que se ponen de manifiesto en las decisiones de directivos y profesores por lo que los docentes manifiestan que la mayoría siempre se encuentran desinformados y por tanto están en desacuerdo con las decisiones del director del Plantel y mucho más cuando no tienen la suficiente información.

#### 4.2.3. De los estudiantes

De la población se tomó una muestra de 15 estudiantes.

**Tabla 20.**

#### **RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.**

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	F	%
1. El Director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	0	0	0	0	25	100	0	0
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	0	0	20	80	5	20	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	0	0	5	20	20	80	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	18	72	7	28	0	0	0	0
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	20	80	5	20	0	0	0	0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valore y virtudes “, considerando la realidad del	0	0	5	20	20	80	0	0

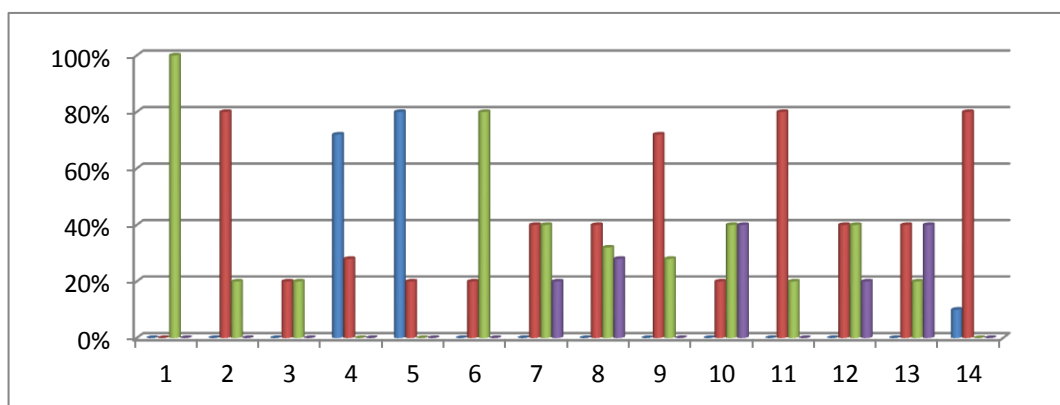


entorno familiar y /o comunitario.								
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	0	0	10	40	10	40	5	20
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	0	0	10	40	8	32	7	28
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	0	0	18	72	7	28	0	0
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	0	0	5	20	10	40	10	40
11. El profesor es quien decide qué se hace en la clase.	0	0	20	80	5	20	0	0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	0	0	10	40	10	40	5	20
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	0	0	10	40	5	20	10	40
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	5	10	20	80	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta dirigida al los Estudiantes de la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza.

**Gráfico N° 16**



FUENTE: Encuesta dirigida al los Estudiantes de la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

Los estudiantes de acuerdo a los resultados reflejan en sus respuestas que el Director/rector a veces toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, como también manifiestan que los docentes deciden lo que se hace en la clase y coinciden en afirmar que los valores se enseñan con el ejemplo. Por lo que se nota que por lo general no existe una planificación definida que este basada en las necesidades, intereses de las y los estudiantes para ello se debe partir con motivaciones y tomando en cuenta lo que los alumnos desean de acuerdo a su contexto, es por eso que los docentes deben capacitarse y ser verdaderos líderes desde sus aulas para formar hombres y mujeres con valores para contribuir con personas capaces de desenvolverse en un mundo más humanizado.

#### 4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla 21

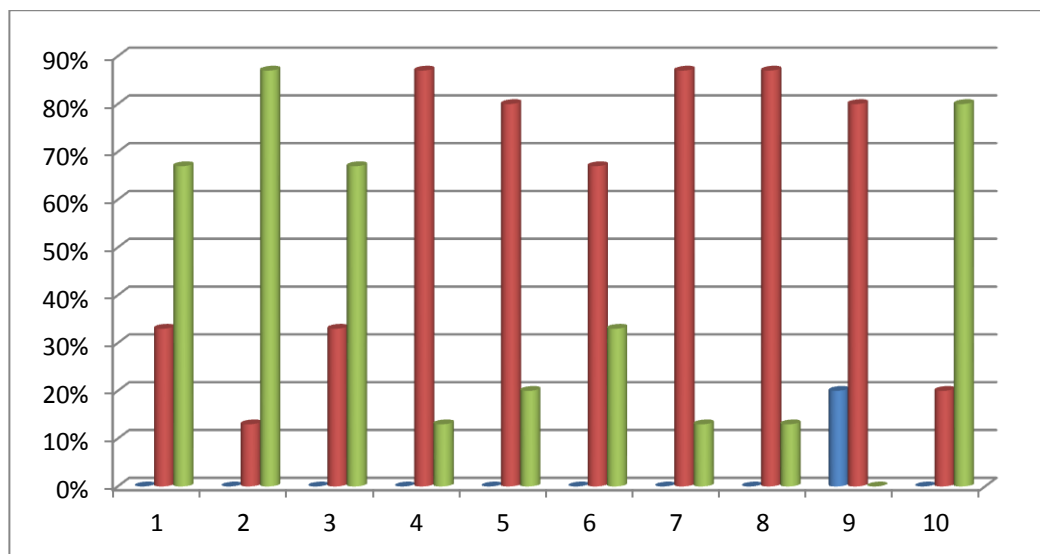
DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director toma en cuenta las opiniones de los Padres de Familia.	0	0	5	33	10	67
2. El Director informa oportunamente las diferentes situaciones que se presentan en la Institución.	0	0	2	13	13	87
3. En la Institución la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	0	0	5	33	10	67
4. En el Plantel Educativo se llevan a cabo diferentes actividades para la integración de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.	0	0	13	87	2	13
5. Existe una comunicación permanente entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.	0	0	12	80	3	20
6. Ha participado en la elaboración de diferentes instrumentos curriculares	0	0	10	67	5	33
7. ¿Sus hijos se sienten motivados para asistir al Centro educativo?	0	0	13	87	2	13
8. ¿Ud. acude periódicamente a solicitar información acerca del rendimiento y comportamiento de su	0	0	13	87	2	13

hijo?						
9. ¿Ud. colabora decididamente en todas y cada una de las actividades planificadas por la Institución?	3	20	12	80	0	0
10. El centro educativo propone talleres que promuevan el aprendizaje de sus hijos con ética y valores	0	0	3	20	12	80

FUENTE: Encuesta dirigida al los Padres de Familia de la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

**Gráfico N° 17**



FUENTE: Encuesta dirigida al los Padres de Familia de la RED educativa "Pusir Grande"

ELABORACIÓN: Norma Ormaza

Los Padres de Familia según las respuestas manifiestan que sus opiniones no son tomadas en cuenta por los directivos; ya que no son informados oportunamente de las diferentes situaciones por las que atraviesa la institución ,además poco se les invita a participar de talleres de formación sobre liderazgo y valores por lo que casi no participan en actividades que la institución organiza y además el interés por el rendimiento y comportamiento que demuestran por sus hijos es muy poco por lo que no hay la suficiente responsabilidad tanto de los padres mucho menos de los estudiantes. Es entonces necesario realizar talleres de formación a Padres de Familia para mejorar la integración entre todos los actores educativos para el logro de los mismos objetivo.

**Tabla 22**  
**Entrevista a los directivos**

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	f.	Respuesta débil	f.
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	4	67	2	33
2.	El Centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	33	4	67
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	2	33	4	67
4.	Cuáles deben ser las características de un líder educativo	6	100	0	0
5.	Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección docencia y alumnado?	0	0	6	100
6.	Cuáles son los valores Institucionales que busca desarrollar en el centro educativo	6	100	0	0
7.	Cuales son los valores que predominan en los profesores y alumnos	2	33	4	67
8.	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?	6	100	0	0

*FUENTE: Entrevista dirigida al los Directivos del Plantel Central de la RED educativa "Pusir Grande"*

*ELABORACIÓN: Norma Ormaza*

De acuerdo a las respuestas que los directivos dan sobre la comunicación se nota que la consideran como una transmisión de mensajes ya sea para dar o recibir. Así mismo en el Plantel Central de la Red educativa "Pusir Grande" no tienen claro las tareas y quien ejerce el liderazgo efectivo ya que al haber algunas autoridades no se cuenta con un sustento legal para el inicio claro de las funciones de cada uno. En lo que se refiere a los conflictos se han presentado ocasionalmente para lo que se considera primeramente el diálogo entre las partes hasta lograr una solución.

Los directivos de esta Institución no tienen una definición sobre las características de un líder por lo que se les hace difícil definir los tipos de liderazgo. Enlistan valores como honestidad, respeto, solidaridad, los mismos que no son reconocidos por todos los entrevistados lo que evidencia que no hay convicción definida sobre los que se practica en la institución. Existen también antivalores que se ponen de manifiesto confundiendo en su definición.

## Matriz de problemáticas en la gestión de liderazgo y valores del Plantel central de la RED educativa “Pusir Grande”

Tabla 23

Problemas	Causas	Efectos
<p><b>Problema 1</b></p> <p>Falta de comunicación entre y colaboración entre directivos, docentes, padres de familia y comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay comunicación</li> <li>• Indiferencia a las situaciones que se presentan en la Institución.</li> <li>• Los Padres de Familia y estudiantes no son tomados en cuenta en la toma de decisiones .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorganización</li> <li>• Irresponsabilidad de los involucrados.</li> <li>• Desinterés e irresponsabilidad por parte de Padres de Familia y estudiantes.</li> </ul>
<p><b>Problema 2</b></p> <p>No existe liderazgo efectivo de parte de las Autoridades con la comunidad educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improvisación</li> <li>• Desinformación</li> <li>• Retraso en el cumplimiento de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza</li> <li>• Inestabilidad</li> <li>• La Comunidad educativa no avanza</li> </ul>
<p><b>Problema 3</b></p> <p>Falta de la elaboración del código de convivencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay organización</li> <li>• Pocas relaciones interpersonales .</li> <li>• No se definen valores para trabajar en la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima laboral hostil</li> <li>• No se asume compromisos.</li> <li>• Poca planificación con práctica de valores.</li> </ul>

FUENTE: Archivo (documentos curriculares de la institución)

ELABORACION : Norma Ormaza

## 5. DISCUSIÓN

La sociedad actual evoluciona a ritmo acelerados, por lo que conviene considerar que los cambios también se dan en la educación, por lo tanto debemos direccionarnos hacia las nuevas profesiones por ello de debe fortalecer la enseñanza, la organización curricular, promover la capacitación docente y conocer de manera importante las herramientas que rigen el proceso administrativo en las instituciones educativas, fundamento de la teoría y la práctica de la administración.

El liderazgo educativo es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad y su ejercicio se relaciona con motivar e inspirar la transformación haciendo interactuar las acciones personales y la de los equipos. Hoy día, el liderazgo constituye un aspecto estratégico e instrumental de mucha importancia para el desarrollo de las instituciones educativas.

Después de realizar el análisis de las encuestas y entrevistas a los directivos es notable que en el Plantel Central de la RED educativa “Pusir Grande “no se define un liderazgo en el manejo ético de las reglas y normas ya que no se proponen soluciones claras ante los problemas que se presentan en la institución, debido a que no hay la presencia de un liderazgo en lo que respecta a la dirección de la organización ,ya que de acuerdo a las respuestas se evidencia que poco se delega responsabilidades y por lo general quien toma las decisiones es el Director. Sin tomar en cuenta que la calidad de la educación depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo y sus colaboradores.

De acuerdo al resultado obtenido se evidencia que en esta institución para su gestión y liderazgo no se promueve la comunicación como base primordial dentro del accionar institucional ya que es uno de los factores que deben ser fortalecidos para tener resultados efectivos que vinculado con los valores los

propósitos, la posición y la imaginación que posibilita la animación y movilización de los actores.

El dinamismo de los tiempos actuales, exige desarrollar a plenitud las capacidades del ser humano para que posibiliten la cooperación y el trabajo en equipo para la resolución de conflictos tratando de buscar alternativas pertinentes y oportunas ya que en este centro educativo el rol del líder y gestor no convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretende alcanzar a futuro.

Un líder debe tener en cuenta toda y cada una de las características propias, todos los directivos reconocen que es necesario promover la práctica de estas habilidades con el funcionamiento oportuno de organismos de coordinación, los mismos que se encuentran establecidos pero su funcionamiento es débil y no adecuado.

Los Docentes de este Plantel conocen claramente sus funciones pero no asumen compromisos con decisión, sin embargo se necesita el trabajo en equipo para articular las actividades laborales y llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes porque no promueven estrategias adecuadas para lograr un buen rendimiento tomando en cuenta las potencialidades, diferencia individuales y más aún el medio geográfico.

La Institución cuenta con el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual y carece de las otras planificaciones educativas que también constituyen el cimiento para las mantener buenas relaciones como es la Construcción de un Código de Convivencia que nos invita a vivir en armonía, comunidad, compartir y dar ejemplo para avanzar hacia el logro de objetivos comunes.

De acuerdo a las 16 alternativas del cuestionario los docentes del Plantel Central de la Red educativa "Pusir Grande " no definen un rol claro del líder y se manifiesta también que la gerencia educativa que se promueve en los padres, representantes, comunidad en general se la realiza con poco interés,

descuidándose también la aplicación de los valores como eje transversal de la formación integral de los estudiantes porque estos son bienes universales que pertenecen a nuestra naturaleza como personas y que, en cierto sentido nos humanizan porque mejoran nuestra forma de vida, notándose además que los directivos tienen poco liderazgo en la institución ya que es una labor muy difícil que requiere mucho compromiso del directivo, por impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida para lo cual se debe buscar los medios más idóneos para realizar tareas de gestión, que apoyen los cambios y transformaciones necesarias.

Los docentes manifiestan que en la mayoría de veces, se encuentran desinformados porque no cuentan con la persona idónea para captar lo que la gente necesita o esta dispuesta hacer y mucho menos conocen los problemas que tienen ,por eso es necesario contar con líderes que inspiren confianza y credibilidad para que las personas se den cuenta que no están siendo manipuladas ni engañadas y que las acciones que realizan conduzcan a la solución de los problemas de manera que la organización avance y no retroceda, y por este motivo están en desacuerdo con las decisiones del director del Plantel.

Los estudiantes de acuerdo a los resultados reflejan en sus respuestas que el Director/rector a veces toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, como también manifiestan que los docentes deciden lo que se hace en la clase por lo que se los descuida y coinciden en afirmar que los valores se enseñan con el ejemplo, pero reconocen que viven en un ambiente agradable que privilegia la libertad pero sin orientación.

En la entrevista de acuerdo a las respuestas en la primera pregunta los directivos manifiestan que la comunicación es el proceso o acción de enviar y recibir mensajes En la segunda pregunta no tiene claro de quién debe realizar las tareas de liderazgo.



El conflicto es una experiencia inevitable en las relaciones humanas, y por ende en todas las organizaciones incluidas las educativas pero esto se lo puede considerar como el punto de partida para que afloren los problemas y estos sean analizados y resueltos donde la figura directiva de un centro educativo desempeña el rol mediador es así que los directivos de este Plantel aseveran que cuando se presentan estos casos es necesaria la comunicación directa entre las partes para dar solución.

Un líder educativo no es el que ejerce una autoridad, en la razón de su edad, su estilo o su experiencia profesional. Es más bien el que todos respetan por su capacidad, prestigio moral por la influencia que ejerce sobre los demás, es aquel en el que todos pueden depositar su confianza considerándolo un miembro más del grupo, en tanto que los directivos no definen claramente el tipo de liderazgo que se establece en la Institución, sino más bien hacen referencia a situaciones que plantea el gobierno sin estar enmarcadas en el tema propuesto.

En cuanto a los valores se enlista: la honestidad, respeto y solidaridad; sin embargo no existe coherencia entre las respuestas anteriormente señaladas porque al practicar estos valores la realidad sería dinámica y poseerían un potencial lo permite habitar de mejor manera el mundo ya que son cualidades que califican a determinadas personas sistemas o sociedades.

Los antivalores son actitudes negativas que deshumanizan y predominan en algunas personas ocasionando malestar En esta institución si existe antivalores como lo afirman sus directivos y estos son: egoísmo, impuntualidad, paternalismo, los mismos que no permiten un convivir sano y saludable.

Los maestros, estudiantes y padres de familia consideran que es importante la formación de líderes a través de talleres donde se los involucre ya que así se podrá mejorar la participación y colaboración de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia dentro y fuera de la institución.

Los Padres de Familia no han participado de Talleres sobre Liderazgo y Formación de sus Hijos, por lo que desconocen el tema y peor aún lo pueden tomar en cuenta en su diario convivir y naturalmente la transformación necesita líderes. Personas capaces de poner en práctica sus conocimientos y de convocar la energía de otros y orientarla hacia el logro de objetivos comunes, ellos acuden de manera ocasional al Plantel para preguntar sobre el avance de sus hijos notándose claramente que no se practica el valor de la responsabilidad donde no se practica el valor de que se enseña con el ejemplo.

El Centro Educativo organiza pocas actividades culturales, deportivas con directivos, docentes estudiantes y padres de familia para promover la integración de la comunidad educativa tan necesaria para el logro de un clima de respeto, confianza para una buena convivencia.

El enfocar el esfuerzo partiendo de los clientes con un trabajo integrador donde todos aporten con ideas, será lo único que le permitirá a las instituciones educativas sobrevivir en el futuro y lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios cada vez más acelerados.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. Conclusiones

- El liderazgo en los centros educativos constituye un aspecto estratégico e instrumental de mucha importancia ya que tiene un papel preponderante para consolidar los cambios sociales en general.
- En el sector educativo de la Provincia del Carchi, y específicamente en el Plantel Central de la RED educativa “Pusir Grande”, no se ha trabajado en aspectos relacionados a gestión, liderazgo y valores dirigidos a docentes y autoridades.
- La educación con un buen liderazgo comparte experiencias y acciones de los involucrados en la idea, cultura, conocimientos, premisas que deben proponerse desde el aula.
- En la Institución motivo de investigación no se define un buen liderazgo que provoque cambios significativos en su estructura de organización del plantel.
- Los docentes no están comprometidos para asumir los retos y constantes cambios que la educación exige en la actualidad.
- Los estudiantes exigen empoderamiento para trabajar colectivamente como parte fundamental en la toma de decisiones para el desarrollo de la Institución.
- Los padres de familia no se sienten comprometidos con la Institución porque desconocen los objetivos que la Institución persigue.
- Los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes en su mayoría no tienen claro lo que significa ser un líder.
- Los docentes no dan la importancia necesaria a las opiniones de los estudiantes en el aula y fuera de ella.

## 6.2. Recomendaciones

- Los nuevos profesionales de las áreas de administración educativa y de la calidad centrada en lo humano, están invitados a dinamizar dichos procesos.
- Al generar cambios con criterios de sostenibilidad y logro, serán consecuencias de mejores apreciaciones del papel humano en el trabajo, en donde es la gente la plataforma de desarrollo.
- La educación debe ser impartida con calidad y calidez.
- Los directivos deben capacitarse para desempeñar su rol en forma efectiva y eficaz.
- Asumir compromisos con predisposición para lograr cambios efectivos tomando en cuenta el buen vivir y por ende el progreso de la Institución.
- Al ser los estudiantes parte fundamental del proceso educativo, involucrarlos como sujetos importantes y capaces de aportar con ideas, procesos, trabajo en equipo orientado a obtener herramientas necesarias para lograr que la Institución alcance las metas que se proponga.
- Buscar estrategias adecuadas para integrar a los señores padres de familia en el quehacer educativo.
- Se hace necesario y urgente formular una propuesta para formar líderes educativos donde se involucre a la comunidad educativa.
- Es prioritario realizar charlas y talleres de liderazgo y valores con los actores educativos para fortalecer su aplicación y práctica.
- Es necesario involucrar a todos los actores educativos desde el trabajo en equipo, para consolidar al grupo en unidad, espíritu de servicio, respeto y solidaridad logrando la aplicación de prácticas educativas orientadas hacia el correcto desarrollo educativo de acuerdo a la realidad en la que se vive.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **LIDERAZGO Y VALORES EN EL PLANTEL CENTRAL DE LA RED EDUCATIVA “PUSIR GRANDE”**

#### **7.1. Justificación**

Debido a que en la educación tratamos con personas, que poseen intencionalidad y pasión, no podemos tener una ciencia específica que nos ayude a superar los diferentes problemas que como seres humanos tenemos en las relaciones interpersonales y en el desarrollo de las diferentes inteligencias. Sin embargo, las diferencias no implica que no podamos buscar y aplicar alternativas de solución al respecto, pero primeramente debemos comprender como llegar a las personas por ser seres dotados de intencionalidad y constituidos en parte por sus emociones y sentimientos.

Las investigaciones realizadas sobre el cambio de actitud de las personas coinciden en afirmar que la transmisión de los conceptos y conocimientos permiten un nivel promedio de recordación del 15%, porque las charlas, conferencistas tediosos y papeles llenos de estadísticas han sido los ingredientes tradicionales de la capacitación organizacional. De allí que los seminarios internos en los que se invierte tanto tiempo y dinero culminen con cero resultados.

Entonces se puede atestiguar que en la medida en que el ser humano vivencie su realidad, y desarrolle sus de habilidades con esfuerzo, podrá darse un cambio de actitud y comportamiento, que le permitirán el logro de conocimientos para tener criterios nuevos que se requieren reforzar, lográndose un nivel de recordación mínimo del 80%. En cada organización, dada sus características y el momento que viva se podrán adoptar un proceso de cambio hecho a la medida de las circunstancias, en consecuencia cada taller que se plantea obedece a un diseño previo y flexible para adaptarse a cada equipo de trabajo dependiendo de sus condiciones, prioridades, nivel dentro de la organización y áreas de responsabilidad.

Los directivos inseguros o con poco poder, posiblemente no reconozcan ese "poder" en la gente y temen perder el "control" de la situación o de la organización. Por lo tanto, hacen esfuerzos importantes en mantener el sistema y status-quo, negándose la posibilidad de explorar nuevas formas de ejercer la autoridad. Se les olvida que los verdaderos líderes no son los que se eligen por decreto sino los que son reconocidos como tales por las personas.

En esta nueva concepción de la organización, en la cual el principal potencial es la gente y su inteligencia, no debemos preguntarnos cuantas personas necesitamos para una labor específica, sino que tan buenos son los que hay y que tanto les "permitimos" utilizar su talento.

Definitivamente hay que volver a pensar acerca de las organizaciones para introducir estas nuevas ideas, que igualmente van más allá de la calidad total. Debemos buscar que los roles primen sobre los cargos, que los equipos sean la norma y no la excepción, que haya sinergia y no simbiótica, que se rompan las jerarquías y la dependencia, que las normas se reemplacen por criterios y que se creen los espacios para lograr el crecimiento humano y la productividad de la organización.

## **7.1. Objetivos**

### **7.1.1. Objetivo General:**

- Generar cambios de actitud de en los actores de la educación y más aún aquellos que lideren las Instituciones.

### **6.1.2. Objetivos Específicos**

- Promover nuevos cambios de actitud en el ser humano para enfrentar situaciones difíciles y conflictivas.
- Ayudar a desarrollar en cada participante las capacidades directivas y el espíritu de liderazgo.

- Motivar la promoción de modelos de gestión, fundados en la capacidad y talento de la gente.

## 7.2. Localización

Los talleres de capacitación serán en el Plantel central de la RED educativa “Pusir Grande” de la Comunidad de Pusir Grande, parroquia San Vicente de Pusir, Cantón Bolívar, Provincia del Carchi. Esta institución atiende a estudiantes de etnia negra de las comunidades de Tumbatú y Pusir Grande del área rural con bajas condiciones económicas culturales.

## 7.3. Población objetivo

La población objetivo a quienes se va aplicar la propuesta de mejora son los 27 docentes incluidos directivos.

## 7.4. Sostenibilidad de la propuesta

Los recursos que permiten el desarrollo de la propuesta son:

- **Humanos:**
  - ❖ Profesionales capacitados, psicóloga educativa, investigadora.
  - ❖ Participantes : Autoridades y Personal Docente
- **Materiales:**
  - ❖ Computadora
  - ❖ Proyector
  - ❖ Papelotes
  - ❖ Marcadores
  - ❖ Cartulina
  - ❖ Copias
  - ❖ Hojas de papel

- **Económicos**

- ❖ Honorarios de los conferencistas.

## 7.5. Presupuesto

Se estima un costo de 1 500,00 dólares los mismos que serán financiados del presupuesto de la institución.

## 7.6. Metodología

El presente trabajo de investigación está enmarcado en el paradigma cualitativo y el tipo de proyecto es de carácter factible, que pretende dar solución a la problemática descrita mediante la implantación del liderazgo y valores en la administración del Plantel Central de la red Educativa “Pusir Grande”.

Este proyecto se apoya en la investigación de campo, es de carácter descriptivo, también se utiliza la investigación bibliográfica y técnicas propias para la estructura de toda la fundamentación teórica y propuesta.

En este caso la metodología que se va a aplicar es:

- *Trabajo en equipo.*- sabemos que los seres humanos somos capaces de grandes realizaciones. Siempre dijimos que debemos unir esfuerzos para multiplicar resultados. Sin embargo, por algún extraño mecanismo derivado de la tecnología, construimos organizaciones para seres solitarios, creamos cargos y divisiones que entorpecen la unión y, más aún sistemas de control que disminuyen las posibilidades de un aporte colectivo por parte de los integrantes de la empresa. La integración del sistema organizacional surge como un camino viable y lógico para multiplicar la efectividad de la Empresa. El trabajo es equipo, los procesos de operación conjunta y la asimilación de roles con alta interdependencia traen una nueva concepción del trabajo, donde la utilización inteligente de la capacidad individual se combina con la colectiva,



generando equipos unidos por objetivos comunes en un sistema de alta interacción que potencializa la obtención de resultados..

Transformación organizacional es la creación de empresas con mayor capacidad de respuesta a las demandas ambientales, armonizando la aplicación de la tecnología y el accionar de sus empleados en forma que garanticen rentabilidad y crecimiento a largo plazo y mejor calidad de vida para sus integrantes.

Participación y liderazgo.-Esta propuesta esta dirigida a formar líderes con capacidad para atender a diferentes grupos a fin de desarrollar capacidades de guiar y orientar de manera efectiva y eficaz a las personas a la consecución de metas comunes.

Por lo que es necesario aplicar el siguiente proceso:

**Ver:** La realidad en la que se encuentra la institución educativa y cada uno de los actores educativos desde su experiencia.

**Juzgar:** Desde la actitud de cada uno de los actores educativos dentro de la institución.

**Actuar:** Con criterios de asumir compromisos por el bien del Plantel educativo. Para el desarrollo del proceso es necesario partir de las vivencias personales, para luego referir una conceptualización y asimilar mejor una vivencia, para luego ser llevado a un cambio de actitud. Todo esto se lo realizara a través de cuatro talleres para docentes incluidos los directivos específicamente dos talleres solo para los directivos con las siguientes consideraciones.

Cada Taller es una estrategia concreta de trabajo en el cual se plasma el proceso de capacitación para docentes y directivos. Por lo tanto tendrá una duración de al menos dos horas, es importante garantizar con precisión el tiempo que se necesita para el desarrollo total de las acciones propuestas. Para cada taller por lo tanto se diseña una metodología acorde con el grupo y el objetivo planteado para lo que se debe prever los materiales a utilizar, entonces se iniciará:

**a. Ambientación.**

- ❖ Saludo de bienvenida en cada taller procurando que los participantes se sientan en un ambiente de cordialidad, lo que facilitará el trabajo del facilitador.
- ❖ Realizar una dinámica con el propósito de consolidar e integrar más al grupo y lograr la participación en un ambiente de confianza.

**b. Asumir compromisos para luego ser evaluados en cada taller.**

- ❖ En cada taller y como parte de las estrategias se deberá asumir compromisos personales o grupales según sea el caso frente al tema que se aborde en cada taller, por lo tanto se plantearán actividades para ser desarrolladas de acuerdo al grupo las mismas que luego serán evaluadas lo que se informará en cada taller sobre el cumplimiento o no de las mismas y a la vez las dificultades o facilidades que encontraron en su ejecución.
- ❖ El facilitador procurará que el conjunto de participantes apoye los esfuerzos realizados se realice observaciones en el caso de incumplimiento por los involucrados y a la vez se aliente el continuo proceso de cambio personal o grupal

**c. Presentación del Tema**

Para la presentación del tema se trabaja con la técnica de lluvia de ideas en base a preguntas matrices referidas a la gestión , liderazgo y valores institucionales. En cada taller el facilitador realizará preguntas específicas en base al tema .Para esto el facilitador tomará en cuenta todas las ideas que se anotarán en un papelote para ser reflexionadas en la plenaria hasta sistematizar los objetivos.

**d. Aplicación de técnicas.**

Se aplican diferentes tipos de técnicas como dinámicas de desarrollo personal, juegos, lecturas de reflexión etc.

Cuando se requiera el cambio de una técnica se realizará una dinámica de rompehielos o si es el caso se utilizará unos minutos de descanso, para dispensar la atención.

#### **e. Compromiso personal o grupal.**

Uno de los aspectos más importantes de estos talleres es posibilitar una nueva práctica de actitud en la institución educativa en concordancia con las relaciones interpersonales entre docentes, directivos, padres de familia y estudiantes, es por tanto necesario que docentes y directivos realicen compromisos basados en la práctica de valores y liderazgo dentro y fuera del plantel. En este punto se motiva a todos los participantes para que hagan compromisos pequeños, practicables y concretos conducidos al cambio de sus actitudes y comportamientos.

El facilitador promueve a que todos alienten las decisiones individuales y apoyar a aquellos que tengan mayor dificultad en comprometerse.

Además se insiste en la necesidad de que los acuerdos se pongan en práctica diariamente, caso contrario no se generará ni potenciara ningún proceso de cambio.

Para registrar los compromisos personales y grupales, se preverá un afiche el mismo que se manejará por el conjunto de participantes a nivel grupal e individual o grupal.

#### **f. Evaluación de la sesión.**

Al finalizar cada taller se realizará la respectiva evaluación por grupo o de manera individual.

### **7.7. Actividades para el desarrollo de Talleres a Docentes**

## Taller N°1 Conociéndome como persona

### Objetivos

- Comunicar rápidamente a los compañeros la opinión de cada uno de sus miembros sobre el tema sus emociones y sentimientos.
- Estimular la aceptación de cada uno tal como es , favorecer los aspectos positivos y posibilitar un cambio de aquellos que afectan nuestra vida, con lo cual se favorecen las relaciones personales con los demás.

### Ambientación

#### Técnicas Pedagógicas

Dinámica de desarrollo personal: Yo soy bueno para....

- a. Me imagino que soy un árbol.
- b. Dibujemos nuestro árbol.

### Desarrollo

Esta dinámica tiene dos partes, la primera “Me imagino que soy un árbol” que sirve para que los participantes se relajen, se dispongan a manejar positivamente su energía y se puedan concentrar en el ejercicio siguiente “Dibujemos nuestro árbol “.

#### Me imagino que soy un árbol

Se pide a los participantes que se muevan rápidamente durante unos segundos realizando diferentes movimientos para que aflojen la tensión del cuerpo.

- ✓ Solicitar que se sienten cómodamente y separados entre ellos.
- ✓ Cerrar los ojos y no abrir hasta acabar el ejercicio.
- ✓ Dirigir el ejercicio de manera pausada.
- ✓ Abrázate con cariño e imagina que eres una pequeña semilla que esta dentro de la tierra. Tócate el cuerpo para que recuerdes que eres una semilla de muy buena calidad, tócate cada una de las partes del cuerpo.

Poco a poco empiezas a crecer. Levanta los brazos muy lentamente, ahora eres un pequeño árbol que empieza a crecer. Párate lentamente, estas creciendo alimentado por todas las cosas lindas que te han pasado en la vida. Ahora eres un gran árbol y tienes unas raíces muy firmes que sostienen muy seguro sobre la tierra. Tus brazos son las ramas. El viento te mueve lentamente y sientes la brisa que te acaricia. Déjate llevar por este viento suave tu tronco es flexible y se mueve pero tus raíces, que están clavadas al suelo te dan seguridad.

## **Contenidos**

### **• Importancia del conocimiento de nosotros mismos.**

Es importante el conocimiento de nosotros mismos donde reconocemos nuestras debilidades y fortalezas a través de diferentes ejercicios y reflexiones además podemos elevar la autoestima personal para ser mejores seres humanos.

### **• El cuerpo, la casa donde habitamos.**

La naturaleza o esencia del ser humano en lo físico , lo síquico y en lo intelectual es perfectamente igual en todos los pueblos , razas , etnias, en todos los lugares y en todos los tiempos.

Siempre el hombre “fue, es y será “ un ser animado , de inteligencia espiritual y racional , de voluntad libre, con una inclinación natural a la social y a lo religioso, un ser con su plena dignidad y que merece todo respeto.

### **• La autoestima y el desarrollo personal.**

Sentir que se tiene valor como persona es autoestima por lo que ver lo bueno en los otros es ver lo bueno en nosotros mismos . De igual forma, mientras mejor nos sentimos con nosotros, mejores y más buenas cualidades veremos en los demás.la persona a quien se le habla frecuentemente de sus cualidades positivas, desarrollará sus potencialidades. Por lo cual todos debemos siempre sentirnos aceptados por los demás esto genera condiciones favorables para el trabajo.

## **Compartir las experiencias**

## **Preguntas**

- ¿Creen que todas las personas son iguales?
- ¿En que nos diferenciamos?
- ¿En qué nos parecemos?
- ¿Por qué somos diferentes?

## **Dibujemos un árbol**

Que dibujen un árbol con varias ramas es importante hacer tomar en cuenta que no importa la habilidad de dibujar sino lo que expresan a través del dibujo. Qué escriban en las ramas las cualidades y las cosas que saben hacer bien. Que escriban en las raíces las cosas que desean mejorar. Que peguen el dibujo en la pared, dejando un buen espacio entre uno y otro.

## **Compartir experiencias**

Preguntas

- ¿Cómo se sintieron durante la experiencia?
- ¿Cómo se sintieron al escribir sus cualidades o las cosas para lo que son buenos?
- ¿Cómo se sintieron al escribir las cosas que quieren mejorar?

## **Asumir compromisos**

Enlistar en las fichas de manera individual y grupal.

## **Evaluar el trabajo realizado durante el taller**

# **Taller N°2 Soy mejor persona**

## **Objetivos**

- Posibilitar un mejor acercamiento con los demás compañeros docentes y directivos.
- Descubrir la importancia de las relaciones interpersonales en la formación de los estudiantes del plantel.

## **Ambientación**

### **Técnicas Pedagógicas**

- a. Ejercicios de desarrollo personal.
- b. Sociodrama. Con quien comparto mi trabajo puede ser mi mejor amigo.

### **Contenidos**

- **Importancia de conocer a los demás.**

Todos tenemos cierto auto imágenes con las cuales nos identificamos. Es decir nos vemos de determinadas maneras y es muy difícil aceptar circunstancias que no están de acuerdo con nuestra autoimagen. por ejemplo hay personas que por lo general se les atribuye mal genio; si de pronto por que se muestre algo contento , alguien le dice “ que alegre que estas” ., no va ha creer o reaccionar negativamente . es decir defiende su autoimagen y tiende a crear una rigidez en su comportamiento. Únicamente cuando la persona se siente aceptada como es , se siente lo suficientemente segura para incorporar nuevas experiencias y nuevos valores y potenciará lo que ya tiene. Entonces aceptemos a todos como son no tratemos de cambiarlos, solo tratar de entenderlos que sepan que se puede conversar.

- **Rol de los docentes y directivos dentro de la institución.**

- Gestor de procesos de aprendizaje con medios interactivos. La finalidad radica en la construcción del conocimiento a través de la tecnología educativa.
- Guía y orientador. El docente deberá incluir en su nuevo rol la capacidad de ampliar la información, poder contextualizarla con la tecnología adecuada, así como ejecutar, vincular y aplicar lo aprendido al contexto.
- En constante actualización. Corresponde al profesor ser el responsable del alumno hacia la búsqueda del conocimiento, orientando a los alumnos, impulsándolos y estimulándolos hacia la investigación o acercamiento de la verdad, a formular propuestas que resuelvan o mejoren las problemáticas de

su realidad, productos de los espacios de análisis o reflexión que él mismo genere

- Promotor de valores éticos y morales (congruente con el ser y creer). Por otro lado, nuestra sociedad exige la presencia de un docente que salvaguarde los valores éticos y morales, y se comprometa con sólidos valores.
- Creativo y de fácil adaptación al medio. El docente deberá ser capaz de crear opciones que permitan solucionar situaciones nuevas e innovadoras que se presenten.

- **Como me comunico con mis compañeros de trabajo.**

El objetivo fundamental al relacionarte con otra persona es comunicarte con ella. Y la comunicación busca algún cambio conductual en el oyente. Es bueno que te preguntes: ¿para qué quiero comunicarme con? ¿Qué espero de?

Te comunicas con palabras. Y muchas veces habremos oído a alguien que habla muy bien y con mucha erudición, pero también debemos reconocer que le hemos comprendido muy poco de lo que dice. Muchas personas, incluso, por timidez no se atreven siquiera a preguntar lo que no entienden. Una persona así no ha logrado comunicarse bien. Todo su conocimiento no le ha servido para llegar a los demás y provocar el cambio conductual que él espera.

Dinámica: Los Círculos Concéntricos.

**Desarrollo:** Se divide a los participantes en dos círculos concéntricos que se miran. Cada uno debe estar frente a una persona. Se les pide que digan los nombres. Se plantea las siguientes preguntas:

¿Cómo me llevo con mis compañeros?

¿Soy colaborador?

¿Me considero líder en la institución?

Cuando todos han girado en el círculo exterior corre un lugar y se forman nuevas parejas.



Luego se hace una plenaria donde se sacan las conclusiones respecto al tema, para llegar al logro de compromisos.

Comentario sobre la experiencia

Compartamos en grupo nuestros recuerdos de niño y en la institución.

Realizar el sociodrama

Formar 2 grupos dar el tema y solicitar que se organicen. Comentar las experiencias.

¿Qué es lo que más me gusto?

¿Se refleja las experiencias vividas dentro de la institución?

### **Asumir compromisos**

Evaluar el desarrollo del taller.

## **Taller N° 3 Somos mejores docentes y directivos**

### **Objetivos**

- Presentar y defender diferentes puntos de vista ante la exposición de un mismo tema.
- Fortalecer en los docentes y directivos capacidades y actitudes para desempeñar positivamente su rol dentro y fuera de la institución educativa.

### **Ambientación**

#### **Técnicas Pedagógicas**

- a. Dinámica de desarrollo personal. El Lazarillo
- b. Juego de ludo Que lindo es ser maestro.

### **Contenidos**

#### **•La importancia de ser líder**

La importancia que se le da a ser líder, conlleva una responsabilidad. Porque esto implica, de hecho es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias, las habilidades para crear

espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se avancen la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social y los valores humanos. El ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de un grupo, y esa aceptación se logra no sólo por el título de “profesor”, sino por demostrar que contamos con un conjunto de capacidades reconocidas por los estudiantes.

#### • **Funciones del líder**

Un buen líder debe tener fuertes habilidades en establecimiento de metas, delegación, comunicación, control y motivación. Por otro lado, para asegurar el buen funcionamiento del equipo debe realizar las siguientes tareas:

- Conocer a los miembros de su equipo
- Determinar metas
- Planear funciones que deben ser realizadas y seleccionar a los integrantes adecuados para realizarlas
- Coordinar el accionar de los distintos miembros dentro de cada proyecto establecido -
- Inspirar la creatividad y lograr la colaboración de los miembros
- Analizar y corregir fracasos con rapidez y precisión.
- Mantener motivados a los miembros del equipo y promover su desarrollo

#### **Importancia de ser comunicativo.**

Aspectos que demuestran la importancia del buen desarrollo de la comunicación para la vida del hombre.

Dará a conocer a los demás lo que sabe y piensa de manera apropiada. Expondrá sus deseos y así podrá satisfacerlos correctamente en conjunto con las personas que le rodeen.

Hará partícipe a otro de algo, posibilitando así la comunicación, y a su vez buenas relaciones interpersonales.

Adquirirá un mayor bagaje lingüístico, al intercambiar ideas y pensamientos que abran nuestra mente a un nuevo vocabulario y lenguaje más amplio.

## **Desarrollo**

### **El Lazarillo**

Una vez que ha concluido la presentación del tema se anuncia al grupo que se va a realizar un ejercicio de desarrollo personal.

Este ejercicio consiste en un recorrido de conocimiento por lo que se debe realizar al aire libre, o en un salón amplio.

Se pide a los participantes que formen parejas. Es importante ponerse de acuerdo en realizar los ejercicios juntos.

A continuación se explica el ejercicio:

- ✓ Uno de los miembros de la pareja cubre los ojos con una venda al otro. Su compañero se compromete a guiarlo y le hace una breve descripción de lo que se encuentra a su alrededor a la vez que se compromete a cuidarlo de cualquier peligro.
- ✓ La actitud que deben tener tanto el que hace de Lazarillo como el que hace de ciego debe ser de respeto y solidaridad, descartando cualquier tipo de burla o menosprecio. El Lazarillo debe hablar solo lo estrictamente necesario, de manera que la persona que realiza la experiencia interiorice el ejercicio.
- ✓ Durante el ejercicio la persona que asume el rol de guía (Lazarillo) le hace conocer a través del tacto todas aquellas cosas que le parezcan interesantes. Debe guiar a su compañero ciego con su voz, cuidado, transmitir confianza e incentivarle a expresar lo que siente. El Lazarillo no debe hacer comentarios de tipo personal sobre lo que está ocurriendo.

El ciego debe contar a su guía en lo posible todo lo que siente a través de sus sentidos. Ejemplo: si toca un árbol puede describir su textura.

- ✓ Además es importante que el ciego exprese con libertad las emociones que está viviendo: miedo, angustia, inseguridad. Mientras tanto el Lazarillo deberá permanecer en silencio, dándole seguridad con su actitud.

Este ejercicio puede durar hasta 10 minutos luego de lo cual las parejas, cambian de rol y se repite el proceso.

### **Compartir experiencias**

Terminada la experiencia todos los participantes se sientan en círculo y reflexionan sobre la experiencia vivida.

¿Cómo me sentí en el papel de Lazarillo?

¿Cómo me sentí en el papel de ciego?

¿Qué aprendí de esta experiencia?

¿Qué relación encuentra entre la experiencia vivida durante el ejercicio y el rol de maestro o autoridad?

¿Qué cualidades y capacidades deben tener y desarrollar las personas para cumplir bien la función de docentes y directivos?

Luego se solicita a los participantes se manifiesten libremente.

### **El Juego del Ludo**

#### **¡Qué lindo es ser maestro y líder!**

Explique a los participantes que ahora van a conversar sobre el rol de ser docente y líder.

Preguntas.

¿Por qué es importante ser líder?

¿Creen que es posible ser buenos líderes y docentes?

Se anota en un papelote todas las respuestas

Explicar en que consiste el juego.

### **Reglas del Juego.**

1. Este juego presenta situaciones típicas de los roles de docentes y líderes con valores busquen y encuentren soluciones de acuerdo a sus propias necesidades y condiciones.

2. Los ganadores son los primeros que llegan a la meta. Sin embargo, el objetivo no es ganar sino reflexionar sobre el tema, reforzando experiencias positivas y modificando las negativas, de una manera divertida.
3. El juego se organiza con un solo tablero para todos los participantes, el mismo que se colocará en la pared en un paleógrafo.
4. Solicitar a los participantes que se organicen en grupos de 5 o 6 personas. Cada grupo juega como si fuera un participante.
5. El Ludo ¡Qué lindo es ser maestro y líder! consiste en un tablero que tiene 41 casilleros, en los que está incluido un diploma para los ganadores.
6. Cada casillero contiene una pregunta o una consigna que debe ser cumplida por los jugadores.
7. El Ludo se juega con un dado que es el que marca el número de pasos que debe avanzar cada jugador.
8. Para saber que grupo inicia el juego todos los jugadores lanzan los dados y empieza el que saque el número más alto. Este grupo vuelve a lanzar el dado e inicia el recorrido después de cumplir la consigna.
9. Todas las órdenes o consignas del juego están escritas en el mismo tablero o en las tarjetas.
10. Hay dos tipos de casilleros:
  - Uno que contienen las consignas o preguntas que deben ser cumplidas o respondidas.
  - Otro que solicita a los jugadores que lea tarjetas adicionales que profundicen el tema.
11. El grupo que llega primero a la meta es el ganador.

### **Compartamos nuestra experiencia**

¿Cómo se sintieron durante el juego?

¿Qué aprendieron con la experiencia?

### **Asumir compromisos individuales y de grupo**

### **Evaluación del desarrollo del taller.**

## **Taller N °4 Reflexionando en mis cambios y aprendizajes personales**

### **Dramatización**

#### **Desarrollo de habilidades de comunicación**

#### **Objetivos**

- ❖ Identificar y conocer las ventajas de unas buenas relaciones interpersonales en la institución.
- ❖ Analizar la realidad de la institución hechos o situaciones de ser buenos líderes como docentes o directivos.

#### **Ambientación**

#### **Técnicas Pedagógicas**

- ✓ Dramatización de la realidad de comunicación en la institución
- ✓ Inventario de la vida

#### **Desarrollo**

Es una técnica de aprendizaje donde intervienen activamente todo el grupo. Consiste en que dos o más personas representen libre y espontáneamente una situación de la vida real asumiendo los papeles del caso.

Con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo, tanto por los participantes como por el resto del grupo que actúa como observador.

Después de esta vivencia, todo el grupo expone sus ideas y las intercambia, de esta manera se obtienen conclusiones sobre el tema en discusión.

Se dramatizará una escena que represente un líder positivo y una escena que represente un líder negativo.

Compartir experiencias

#### **Inventario de la Vida**

Se reparten las hojas con las preguntas a cada participante.

Cada uno debe escribir tantas respuestas individuales con las del grupo.

Se puede consultar con los participantes para profundizar más en el “inventario de la vida”

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Comentario sobre experiencias vividas

### **Asumir compromisos**

#### **Evaluación del desarrollo del taller**

#### **Realizar una ficha de nosotros mismos**

¿Qué aspectos he mejorado en mi relación con los demás?

¿Cuáles son los aprendizajes personales más importantes logrados con el desarrollo de estos talleres?

¿Qué aspectos aprendí respecto a mí y a los demás?

¿Qué debo hacer para lograr ser un buen líder con valores?

## **Taller N°5 Para Directivos de la institución**

### **Objetivos**

- ✓ Incentivar sobre el conocimiento teórico y práctico sobre las habilidades y capacidades que se requieren para dirigir la planificación, organización, orientación, ejecución y control de tareas.

El facilitador se encargará de impartir temas como:

- ✓ Liderazgo orientado al desarrollo de habilidades personales.
- ✓ Solución de conflictos.
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Comunicación Organizacional.
- ✓ Líderes multiplicador de valores.

### **Ambientación**

### **Técnicas Pedagógicas**

- Proyección de videos
- Líderes multiplicador de valores.
- Lectura el Pigmalión

### **Desarrollo**

Se proyecta un video

- Comentar sobre lo observado
- Compara con experiencias vividas
- Reconocer aprendizajes

Se entregara material fotocopiado para el desarrollo del taller

Se formará grupos.

Se realizará plenaria.

El proceso de construcción de los valores exige un acompañamiento para retroalimentar en la medida de que sea necesario para ello se puede partir de las lecturas de motivación o dramatizaciones de la vida real.

Proyección del video: La sociedad de los poetas muertos

### **Lectura: El Pígalión**

Según la literatura clásica, Pígalión fue un rey de apasionado por la cultura: Durante mucho tiempo, trabajo con tanta dedicación una figura marfil con forma de mujer que según el no existía una mujer viva tan bella y perfecta como al que el moldeaba con sus manos. Todos los días trabajaba para darle toques de perfección a su escultura y todas las noches suspiraba para que fuese de carne y hueso. Tan enamorado estaba Pígalión de su escultura, que hubiese dado todo lo que tenía para que cobrara vida.

Un día los dioses se compadecieron de Pígalión y dieron vida a su creación convirtiéndola en la hermosa mujer que el rey creía que era.

*Mensaje:* Si creemos que alguien es de determinada manera, puede convertirse en aquello que creemos que es.

**Asumir compromisos.**

**Evaluación del Taller**



## Taller N°6 Me comunico con los demás

### OBJETIVOS

- Preparar a los directivos de la institución para estimular el proceso de la construcción de valores.
- Capacitarlos para llegar a toda la comunidad educativa y poner en práctica la vivencia de los mismos.

### Contenidos

- **Desarrollo de habilidades de integración y trabajo en grupo.**

No debemos confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

- **Los antivalores y sus desventajas.**

De acuerdo a las religiones y a diferentes sistemas sociales, los considerados valores son la libertad, la felicidad, la solidaridad la honestidad, el compañerismo, la paz, el amor, la tolerancia, la justicia y la fidelidad, entre muchos otros. Así, los antivalores serán aquellos que se opongan a los ya mencionados y que impliquen siempre la presencia de conflicto. Algunos de los antivalores más conocidos y característicos del ser humano son la envidia, el egoísmo, la traición, la mentira, la violencia, el racismo, la injusticia, el abandono y muchos otros.

- **Aprendizaje personal y aprendizaje corporativo.**

Una herramienta sumamente interesante -tanto desde la perspectiva de los resultados académicos como de la práctica en habilidades sociales es el llamado Aprendizaje Corporativo.

Hay que reconocer que la enseñanza debe individualizarse, en el sentido de permitir a cada alumno trabajar con independencia y a su propio ritmo. Pero es necesario promover la colaboración y el trabajo grupal, ya que éste establece mejores relaciones con los demás alumnos, aprenden más, les agrada la escuela, se sienten más motivados, aumenta su autoestima y aprenden habilidades sociales más efectivas al estudiar, aprender y trabajar en grupos cooperativos.

- **Los factores integrantes de la cultura. Creación de la Cultura de Valores**

Así como las personas se conocen por sus valores y el modo como los jerarquizan, así también la cultura de un país se define según el modo como esa nación jerarquiza los valores.

Pero sería bueno empezar por definir que entendemos por cultura. En general, le estamos dando un sentido muy limitado a este concepto. Entendemos por cultura cosas como la pintura, la poesía, la literatura, la astronomía, la filosofía; en pocas palabras, las ciencias y las artes. Algunos añaden los temas de las artesanías, la cocina (o gastronomía, si prefiere una palabra elegante), la decoración y a esto le llaman artes populares o cultura popular. Pero el concepto es mucho más amplio; existen las culturas empresariales, laborales, académicas y ninguna de ellas son ciencias o artes, al menos directamente.

### **Técnicas Pedagógicas**

- Técnicas de escucha (La idea que nunca llegó)
- Discusión

## **Ambientación**

### **Desarrollo**

#### **La idea que nunca llego**

Se empieza pasando un mensaje que debe ser ideado anticipadamente, de manera que abarque algunos datos tales como: nombres de personas, lugares fechas o cifras etc. También se planificará hacer llegar sorpresivamente una comunicación importante a uno de los miembros del grupo, que active sus emociones, lo cual debe ocurrir antes de que se recpte el mensaje que rueda en el grupo. Estos datos se distorsionan por todos y muchísimo más por aquel que recibió otra comunicación importante durante este tiempo, llegando a un mensaje distinto del primero.

### **Compartir experiencias sobre lo realizado**

#### **Aprendiendo a escuchar**

Dividir a las personas participantes en parejas y pedir que se nombren como A y B .van hablar sobre algo que les gusta realmente y que les divierte mucho. Repartir las hojas para el grupo A y pedir que sigan estas instrucciones cuando hable con su acompañante .Las instrucciones no han de ser conocidas por el grupo B que son quienes empiezan hablar. Después de cinco minutos de charla se invitará a las parejas a reunirse en un gran grupo pidiendo al grupo B que expresen como se han sentido escuchando. Luego se invertirá los papeles y se repetirá el mismo proceso.

Realizar una lluvia de ideas

### **Comparto experiencias**

#### **Asumir compromisos**

### **Evaluar el desarrollo del taller**

## 7.9. CRONOGRAMA

Tabla 24

Taller	Actividades	Objetivos	Fecha
1. Conociéndome como persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinámica de desarrollo personal: Yo soy bueno para.</li> <li>▪ Me imagino que soy un árbol.</li> <li>▪ Dibujemos nuestro árbol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar rápidamente a los compañeros la opinión de cada uno de sus miembros sobre el tema sus emociones y sentimientos.</li> <li>• Estimular la aceptación de cada uno tal como es, favorecer los aspectos positivos y posibilitar un cambio de aquellos que afectan nuestra vida.</li> </ul>	28-06-2011
2. Soy mejor persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejercicios de desarrollo personal.</li> <li>▪ Sociodrama. Con quien comparto mi trabajo....puede ser mi mejor amigo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilitar un mejor acercamiento con los demás compañeros docentes y directivos.</li> <li>• Descubrir la importancia de las relaciones interpersonales en la formación de los estudiantes del plantel.</li> </ul>	29-06-2011
3. Somos mejores docentes y directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De desarrollo personal. El Lazarillo</li> <li>▪ Juego de ludo Que lindo es ser maestro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar y defender diferentes puntos de vista ante la exposición de un mismo tema.</li> <li>• Fortalecer en los docentes y directivos capacidades y actitudes para desempeñar positivamente su rol dentro y fuera de la institución educativa.</li> </ul>	30-06-2011
4. Reflexionando en mis cambios y aprendizajes personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dramatización de la realidad de comunicación en la institución</li> <li>▪ Inventario de la vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y conocer las ventajas de unas buenas relaciones interpersonales en la institución.</li> <li>• Analizar la realidad de la institución hechos o situaciones de ser buenos líderes como docentes o directivos.</li> </ul>	01-07-2011
5. Directivos de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyección de videos</li> <li>▪ Líderes multiplicador de valores.</li> <li>▪ Lectura el Pígalión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar sobre el conocimiento teórico y práctico sobre las habilidades y capacidades que se requieren para dirigir la planificación, organización, orientación, ejecución y control de tareas.</li> </ul>	05-07-2011
6. Me comuniqué con los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnicas de escucha. (La idea que nunca llegó)</li> <li>▪ Discusión (Aprendiendo a escuchar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar a los directivos de la institución para estimular el proceso de la construcción de valores.</li> <li>• Capacitarlos para llegar a toda la comunidad educativa y poner en práctica la vivencia de los mismos.</li> </ul>	05-07-2011

ELABORACION : Norma Ormaza.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, Inés. La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. Disponible en: <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>, acceso: 5 de Enero 2011.
- Andion Gamboa, Mauricio. La calidad de la Educación Superior, en Reencuentro, Universidad Autónoma Metropolitana – Xochimilco, México, Núm. 50, 2007.
- Aponte Eustiquio. Liderazgo Educativo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos69/liderazgo-educativo/liderazgo-educativo.shtml?monosearch>, acceso 11 de diciembre de 2010.
- Azze, Pavón Aida B. La cultura institucional en los procesos por la calidad en la educación superior. Disponible en: <http://www.uned.ac.cr/paa/pdf/materiales/autoev/19.pdf>, acceso 18 de diciembre 2010.
- Bedón Aguirre, Julio. Manual de Herramientas Básicas para la Formación de Un Buen Líder. 2006.
- Chavarría Olarte Marcela. Educación en un Mundo Globalizado. Retos tendencias del proceso educativo. Editorial trillas. México, Argentina, España 2007.
- Chillen Parra Manuel. Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza. Pearson, Prentice Hall
- Druker, P. Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI, Edición I Editorial NORMA, 1998.
- Estándares de Calidad, Ministerio de Educación (2010).
- Hernández, Martínez Diana. Liderazgo y Gerencia, Disponible en: [http://www.monografias.com/trabajo69/liderazgo\\_y\\_gerencia/liderazgo-educativo.shtml?monosearch](http://www.monografias.com/trabajo69/liderazgo_y_gerencia/liderazgo-educativo.shtml?monosearch), acceso: 18 de diciembre 2010.
- Jara, Andino Aníbal Y Ceballos, Edgar. Administración Educativa, UTA, Ambato, 2000.
- James H. McMillan y Sally Schumacher. Investigación Educativa. 5ta Edición, 2008
- Liderazgo Escolar. Wikipedia, Enciclopedia libre. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/liderazgo\\_escolar](http://es.wikipedia.org/wiki/liderazgo_escolar), acceso 14 de Enero 2011.
- Molero, C. Zaiz Esteban, (1998). Revisión histórica del concepto de Inteligencia Emocional. Rev: Latinoamérica de Psicología 30 (1).pp.
- Quintina Martín, Moreno Cerrillo. Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores, El centro educativo Versátil. (2006).

Quiroga Betty, (2004 ). Enseñanza de los valores y el rol de los maestros.

Torres ,Gisela. Gestión de instituciones educativas y proyectos socioeducativos,  
UNITA, Quito 2008.

Villas,Jonathan. Gerencia y Liderazgo. ( 2011).

## 9. APÉNDICES

### APENDICE N° 1

#### ENCUESTA A DIERCTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

#### INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo :

.....

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- a. Fiscal ( )
- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular Laico ( )
- e. Particular Religioso ( )

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

- a. El Director ( Rector ) organiza tareas en una organización general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros Indique cuales.....

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

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

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

SI ( ) NO ( )

#### 5.El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta liderado por el :

- a) Director ( )

b) Rector ( )

c) Consejo Directivo ( )

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

SI ( ) NO ( )

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

Orden	Se promueve	S i e m p r e	A v e c e s	N u n c a
a.	Excelencia académica.			
b.	Desarrollo profesional de los docentes			
c.	La capacitación continua de los docentes.			
d.	Trabajo en equipo			
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.			
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión .			

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

Orden	Se promueve	S i e m p r e	A v e c e s	N u n c a
a.	Son Innatas			
b.	Se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e.	Capacitación continua que cambie			



	la práctica , la teoría y reflexión.			
--	--------------------------------------	--	--	--

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

Orden	Se promueve	S i e m p r e	A v e c e s	N u n c a
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c.	La mejora de los mecanismos de control.			
d.	La existencia de ambientes escolares de trabajo.			

**10. De los diferentes órganos escritos a continuación . ¿ Cuáles se encuentran en la institución ?**

Orden	Se promueve	Siempre	A v e c e s	nunca
a.	De dirección ( director (a) : Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
b.	De gestión ( secretario, subdirector, comisión económica , etc)			
c.	De coordinación ( jefe de estudios , coordinador , etc )			
d.	Técnica ( departamentos, equipo docente, etc )			
e.	Otros ( ¿cuáles ?)			

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

Orden	Se promueve	Si e m p r e	A v e c e s	N u n c a
a.	Llevar acabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

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

Si ( )

No ( )

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

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

## APENDICE N°2

### ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor

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

Le pedimos que lea ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos . A continuación responda , SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 1. SIEMPRE
- 2.A VECES
- 3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del establecimiento educativo:.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia :.....

Cantón :.....

Sector : Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

CUESTIONARIO

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

### APENDICE N° 3

#### ENCUESTA A ESTUDIANTES

##### Estudiantes:

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

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

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

##### 1.DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO.

Provincia.....

Cantón .....

Sector Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

##### 2. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
1.El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2.Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3.El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4.Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5.En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo , de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6.Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes “ , considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7.El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación , la variedad , la participación y la interacción con los docentes.				
9.Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10.En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen sus opiniones.				
11.es el profesor el que decide que se hace en esta clase.				
12.se realizan trabajos en grupo ( en equipo ) con instrucciones claras y participación del docente.				
13.Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14.La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

## Encuesta a los Padres de Familia

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACION, GESTION Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO.

11. El Director toma en cuenta las opiniones de los Padres de Familia. Si ( ) No ( )
12. El Director informa oportunamente las diferentes situaciones que se presentan en la Institución. Si ( ) No ( )
13. En la Institución la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Si ( ) No ( )
  
14. En el Plantel Educativo se llevan a cabo diferentes actividades para la integración de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes. Si ( ) No ( )
15. Existe una comunicación permanente entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes. Si ( ) No ( )
16. Ha participado en la elaboración de diferentes instrumentos curriculares. Si ( ) No ( )
- 17.
18. ¿Sus hijos se sienten motivados para asistir al Centro educativo?  
Si ( ) No ( )
19. ¿Ud. acude periódicamente a solicitar información acerca del rendimiento y comportamiento de su hijo? Si ( ) No ( )
20. El centro educativo propone talleres que promuevan el aprendizaje de sus hijos con ética y valores Si ( ) No ( )

## APENDICE N°5

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA .

ENTREVISTA A DIRECTIVOS : Rector/ Vicerrector / Director / Supervisor

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





