

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión educativa, el liderazgo y los valores constituyen los pilares en los que se sostiene la administración actual de los centros educativos, porque determinan el rumbo que deben tomar para alcanzar los objetivos institucionales y brindar un servicio educativo que se identifique con las demandas de la sociedad.

El tema de investigación “Gestión de Liderazgo y Valores en los centros Educativos del Ecuador”, ha sido planificado por la Universidad Técnica Particular de Loja, para que los estudiantes de maestría se involucren en la investigación de este aspecto tan importante de la administración educativa, con la finalidad de establecer aspectos positivos y negativos, así en base de estos planificar propuestas de mejoramiento.

Podría afirmarse que con la vigencia de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, expedida el 31 de marzo del presente año, los directivos y docentes se encuentran enfrentando nuevos retos profesionales, para lo cual requieren ampliar su campo cognoscitivo y el desarrollo de sus competencias profesionales que les permita desempeñar con acierto sus funciones.

En este contexto, el tema de la gestión educativa, el liderazgo y los valores ha tomado gran relevancia porque debe responder a las nuevas tendencias de la administración educativa; en tal virtud, debe propender a la reingeniería de los procesos y a ofrecer a sus usuarios un servicio de calidad.

Se ha notado que para los directivos y docentes de la institución investigada, estas nuevas tendencias de la administración educativa no constituyen una gran novedad, puesto que la mayoría de ellos tienen un perfil profesional que les faculta a responder a sus requerimientos, razón por la cual los han aplicado en el trabajo diario que realizan.

En el ámbito social, cultural y educativo de la ciudad de Gualaceo no se han encontrado datos relacionados con el tema del presente estudio, tampoco se ha realizado en la institución educativa, motivo por el cual el tema de la presente

investigación ha resultado novedoso y muy interesante para quienes trabajan en el establecimiento educativo.

Sin duda, los resultados de la presente investigación serán muy importantes para todos quienes se han involucrado en ella. La escuela podrá utilizarlos para mejorar su gestión, sobre todo en la aplicación de la propuesta diseñada, surgida de uno de los nudos críticos más relevantes de la investigación. Los estudiantes se verán beneficiados porque las clases que desarrollen los maestros, con ellos, podrán ser más interesantes, más motivadoras y contarán con su activa participación. La investigadora ha utilizado esta valiosa oportunidad que le ha dado la Universidad, para profundizar sus estudios, para conocer mejor la realidad de la gestión educativa, para realizar un diagnóstico y determinar los puntos fuertes y débiles del liderazgo y los valores y con ellos diseñar una propuesta de mejoramiento. La comunidad de Gualaceo se beneficiará también de este trabajo porque la institución educativa mejorará su gestión y podrá ofrecer un servicio educativo de mayor calidad que antes.

En el desarrollo de la investigación no se han presentado mayores inconvenientes; al contrario, la motivación personal de la investigadora ha hecho que los pequeños obstáculos del camino sean superados con facilidad. No se ha evidenciado problemática mayor en ningún aspecto.

Se han alcanzado satisfactoriamente todos los objetivos relacionados con la investigación; es decir, se ha analizado la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo. Esto se ha conseguido porque se han determinado los roles y el liderazgo de los directivos de la escuela con respecto al diseño y ejecución de todos los documentos de planificación que forman parte del proyecto educativo institucional. Así mismo, la investigación ha permitido, a la autora del proyecto, asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de la gestión, el liderazgo y los valores, con lo que se ha elaborado el presente informe. La propuesta, que constituye el punto culminante del presente trabajo, permite fortalecer el perfil profesional de su autora, en el campo del liderazgo, dentro del cual debe ejecutarla para mejorar el proceso didáctico que los docentes se encuentran aplicando en sus clases.

Para conseguir lo indicado, la propuesta esta orientada a la planificación y desarrollo de un taller de capacitación docente sobre estrategias metodológicas de trabajo activo. A la planificación y desarrollo de las clases aplicando metodologías que promueven el trabajo activo de los alumnos. A determinar actividades concretas de acompañamiento y monitoreo del desarrollo de proceso de enseñanza – aprendizaje en el aula, con la aplicación de metodologías que promueven el trabajo activo de los alumnos.

Se invita a los maestros y maestras y a todos quienes se interesen por la actividad educativa, a leer el presente trabajo y a aportar con sus valiosos criterios para mejorar este modesto aporte de mejoramiento de la gestión educativa.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La gestión educativa

#### 2.1.1. Concepto de gestión

La gestión es un elemento muy frecuente pero intangible dentro del proceso administrativo. En toda institución, se de la índole que fuera, se realizan gestiones a distinto nivel, sin embargo éstas parecen estar implícitas dentro del accionar de cada individuo; se encuentran implícitas en las obligaciones y responsabilidades que tienen que cumplir.

La gestión se relaciona con las acciones que hacen posible ejecutar algo, con las capacidades que permiten hacer, actuar para conseguir objetivos. Incluye aspectos fundamentales que se refieren a las estrategias, a los procesos administrativos internos, a la cultura, a los productos y al mercado.

Podría indicarse que la gestión se refiere al modo de actuar de cada empresa o institución educativa, que trabaja para alcanzar los objetivos para los que fueron constituidos.

**Definiciones de Gestión.** “La gestión es definida como la capacidad de las personas para dirigir o administrar una organización o institución que persigue objetivos determinados. En la administración se incluye la realización de actividades tendientes a la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la organización” (Ministerio de Educación, 1996: 59)

La gestión es definida también como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

A partir del contexto indicado, podría concluirse que la gestión es un proceso promovido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras

personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

### 2.1.2. Importancia de la gestión

Para instrumentar la gestión se puede señalar las principales cualidades que son:

- Conocer la Institución y a las personas involucradas.
- Ser realistas e insistir en ello.
- Establecer metas claras y priorizarlas.
- Realizar el seguimiento del desempeño.
- Establecer recompensas.
- Expandir las capacidades.
- Conocer sus limitaciones.

El trabajo de gerenciar, como sinónimo de gestión, no puede realizarse productivamente si se define el espacio de actuación de forma estática y aislada del resto de los elementos que componen esa unidad llamada Institución.

El trabajo de una empresa o institución puede compararse como el del director de orquesta que establece el ritmo, los tiempos y marca la intervención de cada instrumento, pero nunca toca uno. Es crear la imagen de un resultado y producirlo, logrando consolidar un estilo característico que forma parte del ADN de la empresa y que la hace mejor que sus competidores.

**Capacidades propias de la gestión.** Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos deben adquirir y desarrollar una serie de capacidades. Cabe indicar que la capacidad debe ser comprendida y definida como la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada.

Existen diversas categorías de capacidades se suma importancia para el ejercicio de los roles de gestión. A continuación se las describe:

**Capacidades técnicas.** Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.

**Capacidades analíticas.** Las capacidades analíticas, se relacionan con las habilidades que tienen las personas para identificar factores claves, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción.

**Capacidades informáticas.** Los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos.

**Capacidades para tratar con las personas.** Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es muy importante. Las capacidades para tratar con las personas son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un buen gerente o director.

**Capacidades conceptuales.** Las capacidades conceptuales constituyen un conjunto de habilidades que permiten alcanzar una percepción global de la organización, de sus complejidades en forma sistémica y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

### 2.1.3. Tipos de gestión

Las organizaciones manejadas por gestores son los motores que propulsan a las tres economías mundiales dominantes. Los gestores y directivos fueron elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones que dieron lugar a

la economía industrial urbana. Hoy en día, son ellos los que dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión.

La gestión como proceso incluye aspectos muy importantes que todo gerente o director no debe ignorar.

**La gestión como un proceso.** Comprende las funciones y actividades laborales que las personas deben realizar para lograr los objetivos institucionales. En la gestión, los directivos utilizan principios y normas que les sirven de guía en este proceso.

**La gestión como disciplina.** Se trata de un campo organizado de conocimientos apropiados para el aprendizaje. Es una asignatura con principios, conceptos y teorías propias.

**La gestión y las personas.** Los seres humanos son considerados como la parte fundamental y más importante del ejercicio de la gestión; son los que guían, dirigen, trabajan para las instituciones. El término “gestión”, usado en este caso, hace referencia a las personas, es decir a quienes son responsables de ejecutar el proceso de la gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

**La gestión como carrera.** Las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la gestión como requisito indispensable para llevar a la práctica el proceso de gestión.

**Los gestores.** El gestor o directivo debe tener cualidades que le faculten aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles.

**La gestión educativa.** Considerando los criterios anotados, la gestión educativa debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

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

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de 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 relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. Estas interacciones sociales.

El director de una escuela debe ejercer un rol protagónico en una institución con necesidad de cambio, de transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Un error muy común en los directivos es de no mantener buenas relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo

noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

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. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

## **2.2. Liderazgo Educativo**

### **2.2.1. Concepto de liderazgo**

El líder es el impulsor o iniciador de una obra o grupo. Es el dirigente, el jefe que cuenta con la aceptación voluntaria de sus seguidores. El que va al frente y vela siempre por los suyos.

El líder es el “miembro del grupo que ejerce una influencia más positiva sobre los otros que la que éstos ejercen sobre él. El término positivo en este contexto indica la dirección escogida por el líder. El liderazgo, sin embargo, es algo más que un esfuerzo para influir en los demás, su presencia es indicativa de los cambios que tienen lugar sucesivamente” (Placencia, 2010)

De Souza (1997) en su obra titulada Descubre tu Liderazgo indica que El liderazgo es servicio, en el sentido de que trata de satisfacer las necesidades de la otra persona o del grupo, a través del desempeño de diversas funciones. Algunas veces el liderazgo se convierte en una gran fuerza de dirección, como acontece cuando el grupo pierde su sentido de orientación o de propósito. Cuando un grupo está funcionando bien necesita otro estilo de liderazgo no directivo. En algunos casos el grupo necesita ser incentivado y apoyado en otros necesita ser orientado por lo tanto el liderazgo atiende las necesidades del grupo.

Según lo indica Pío XII, el líder es un hombre espiritualmente inminente, de firme carácter, de sólidas convicciones cristianas, de juicio justo y seguro, de sentido práctico y ecuánime, coherente consigo mismo en todas las circunstancias; hombre de doctrina clara y sana, de propósitos altos y rectos, capaz de ser guía y jefe, capaz de difundir visiones claras, bondad operativa y justicia, igualmente favorable a todos, de tendencia hacia la unión y la concordia con espíritu de sincera fraternidad.

Yolanda C. de Wilhelm indica que el buen líder actúa democráticamente, no monopoliza la discusión, demuestra iniciativas, posee dinamismo natural, capta lo que sus compañeros piensan y desean, satisface las aspiraciones del grupo con rapidez y perfección, ejerce su autoridad en razón de su prestigio moral y de la influencia que emana de él, conoce el arte de despertar el interés de los demás, es hábil para organizar la experiencia de su grupo, hace ver a todos la importancia que tiene para el conjunto el trabajo de cada uno, en las decisiones no prevalece su opinión sino la de los miembros del grupo, es una persona dotada de sensibilidad social, que capta los problemas y se da cuenta de las necesidades de los demás.

**Personalidad del líder ideal.** Un buen líder debe poseer las siguientes características personales:

- Tiene iniciativa para comenzar las cosas y mantenerlas vivas.
- No tiene temor a comprometerse, escucha con mente abierta, considera los sentimientos de los otros.
- Acepta las ideas de los otros y demuestra comprensión, incluso ante las sugerencias más disparatadas.
- Logra sacar a la superficie lo mejor del comportamiento de los otros.

- Es una persona con quien es fácil trabajar, precisa, completa y digna de confianza.
- Admite sus errores y hace lo necesario para corregirlos.
- Es habilidosa pero firme y rigurosa, nunca se da por vencida ni reclama.
- Deja en claro que cada persona tiene que dar una contribución en beneficio del esfuerzo común.
- Incentiva a los más humildes, al mismo tiempo sabe controlar de manera gentil a los más entusiasmados.
- Logra conciliar los puntos de vista en conflicto, en lugar de tomar posición como partidario o defensor de uno de los lados.
- Inspira voluntad de vencer en todos los que con él o ella trabajan.

Ninguna persona está dotada de todas estas cualidades al mismo tiempo, pero es razonable que deben tener la mayor parte de estas características.

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

Cuando hablamos de liderazgo, siempre nos referimos a la estructura de un grupo humano: el liderazgo no puede existir en el vacío sino dentro del contexto de un grupo.

Según Eloy Anello y Juanita de Hernández (1998) existen seis tipos de liderazgo; estos son: el liderazgo autoritario, paternalista, sabelotodo, manipulador y moral. A continuación se explicará brevemente cada uno de ellos.

**Liderazgo autoritario.** El líder autoritario, como su nombre lo indica, es una autoridad que da órdenes, que requieren de una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamientos. Este líder no propicia el diálogo ni da explicaciones acerca de sus órdenes. Crean en los subordinados una sensación de resentimiento e inestabilidad emocional que puede ser expresada de manera abierta o indirecta.

Los sentimientos de insatisfacción y resentimiento provocados por el líder autoritario perjudican a los miembros del grupo y les impide desarrollar sus capacidades. Ellos

se limitan a cumplir las órdenes recibidas y casi nunca tienen la oportunidad de desarrollar su creatividad e iniciativas.

El ejemplo más claro de este tipo de líderes se encuentra en las fábricas y negocios privados, cuyos dueños son los que imponen las reglas de juego.

**Liderazgo paternalista.** Quien ejerce el liderazgo paternalista puede sinceramente desear el bienestar de los miembros del grupo y trabajar motivado por un verdadero sentimiento de cariño hacia ellos. Puede tratar a los miembros del grupo como un padre protector trataría a sus hijos. Les cuida, les allana el camino para todo y siempre está buscando eliminar los obstáculos de su camino. Sus acciones están encaminadas a buscar su bienestar sobre todo.

Con este tipo de líderes, los miembros del grupo pueden sentirse felices y vivir bien; sin embargo, la buena vida y la felicidad no siempre serán duraderas, porque al enfrentarse solos a la vida, los miembros del grupo, lejos de su protector, se enfrentaran con muchas dificultades. Este tipo de liderazgo, además de coartar la libertad de los miembros del grupo y de minimizar su aporte, crea total dependencia.

Es muy probable que, mientras se encuentran en el grupo, sus miembros vivan sin complicaciones; pero cuando tengan que desenvolverse solos, tal vez no tendrán las armas suficientes para enfrentarse a la vida.

Este tipo de líderes se encuentran identificados con los padres sobre protectores y con algunos líderes religiosos que todo lo dan.

**Liderazgo sabelotodo.** El líder que todo lo sabe se presenta generalmente en grupos cuyos conocimientos y nivel cultural tienen marcadas diferencias. La persona con mayor conocimiento y mejor nivel cultural tiene la tendencia de dominar a los demás. Este líder, cada vez que puede, aprovecha la oportunidad para jactarse de sus conocimientos y minimizar a los demás. En todas las acciones que realiza siempre trata de demostrar que es él quien sabe más y que se debe hacer lo que él dice.

Los miembros del grupo reaccionan con indiferencia y en muchos de los casos se crean complejos de inferioridad que finalmente terminarán destruyendo al grupo.

**Liderazgo manipulador.** El líder manipulador hace creer que piensa y actúa por el bienestar de los demás; sin embargo, sus verdaderos intereses están orientados a sacar provecho de ellos. En muchas ocasiones, de manera hipócrita busca satisfacer sus necesidades, agrandar su ego y aprovechar todo cuanto puede en su beneficio personal.

Este tipo de líderes se ejemplifican con los políticos de nuestro medio que terminan creando sentimientos de insatisfacción, desconfianza y falta de credibilidad en los miembros del equipo.

**Liderazgo democrático.** El líder democrático es elegido por los miembros del grupo. Esta situación le autoriza a representarlos y a ser portador de sus ideales. Permite la participación de todos y el libre intercambio y debate de ideas.

Una vez que se asume la posición de líder, generalmente adopta características de los modelos anteriormente indicados. Los políticos de nuestro país se identifican con este tipo de liderazgo y, al igual que en el caso anterior, producen desconfianza e incredulidad en los miembros del grupo.

**Liderazgo moral.** El líder moral está convencido en el valor de la nobleza esencial y de la bondad del ser humano. Anello (2000) sostiene que “aunque cada individuo que es esencialmente noble y está dotado con una bondad potencial, reconoce que estas características fundamentales se manifiestan gradualmente como resultados de aprendizaje y transformación”

El liderazgo moral está fundamentado en seis elementos que son: a) la creencia en la nobleza esencial del ser humano. b) El liderazgo orientado hacia el servicio. c) La transformación personal y social constituye propósitos de liderazgo. d) La responsabilidad moral de investigar y aplicar la verdad. e) La trascendencia. f) El desarrollo de capacidades que contribuyen a la transformación personal, a mejorar las relaciones interpersonales y a buscar la transformación social.

***Nobleza esencial del ser humano.*** El liderazgo moral tiene como sustento la nobleza esencial y la bondad potencial del ser humano.

En este caso se sostiene que cada individuo nace con un componente natural que es esencialmente noble y está dotado con bondad potencial que se manifiesta en forma progresiva de acuerdo con su desarrollo. Estos atributos personales serán sus patrones de conducta en todos los actos de su vida y constituyen fundamentos positivos desde los cuales se puede guiar a los grupos humanos hacia su madurez espiritual y buscando el bien común. Se contrapone a la posibilidad de encauzar la vida por el sendero de las bajas pasiones que conducen al ser humano a su destrucción.

***Liderazgo orientado hacia el servicio.*** El mundo actual, convulsionado como está a todo nivel, y perjudicado con diferentes tipos de corrupción, requiere un nuevo estilo de liderazgo orientado, en primera instancia, a la transformación personal con miras al beneficio social, totalmente comprometido con los valores y principios morales que provienen de Dios; en tal virtud, se entiende el liderazgo como un servicio a la comunidad y no como un servirse de la comunidad. En este contexto, el verdadero líder, cumpliendo literalmente las palabras de Jesús, ha de servir a los demás, con humildad y obediencia a ellos. La prioridad principal de un líder moral será servir a los demás, sin esperar recompensa alguna, buscando siempre el bienestar común; es decir; llevar a la práctica la enseñanza máxima del amor que Jesús nos enseñó.

Tradicionalmente, el liderazgo ha estado basado en el poder de una sola persona, que generalmente ha tomado las decisiones. En el liderazgo moral el poder no está centrado en el líder sino en los integrantes del grupo, dentro del cual éste se convierte en un guía. Sus palabras y acciones están caracterizadas por una sincera humildad. El verdadero servicio se caracteriza por la sabiduría; no crea dependencia, sino que libera a las personas de ella. No pretende atar sino emancipar, respeta la dignidad de las personas y busca potenciar a los miembros del grupo. No se interesa solamente por la satisfacción de las necesidades inmediatas de los integrantes de un grupo, sino por ayudar a cada uno de ellos a desarrollar sus capacidades personales para buscar su bienestar material,

intelectual, espiritual y el desarrollo social. Se trata de enseñarle a pescar y no de limitarse a regalarle un pescado para que pueda saciar su hambre.

Esto implica tener cierta sensibilidad hacia las capacidades, intereses y potencialidades de cada persona. Significa dar a las personas la oportunidad de participar en situaciones de aprendizaje, invitándoles a participar en tareas desafiantes y estimulantes para ellos, pero que no sean abrumadoras que les lleven al desaliento. A veces implica supervisar o dar autoridad a otros para que puedan llevar a cabo una tarea, implica invitar a otros para “acompañarle” o participar como “aprendices” para que puedan observar y aprender cómo llevar a cabo una actividad, esto es, estimularles a tomar iniciativas y luego seguirles.

El liderazgo moral se mantiene invisible, e impulsa las acciones necesarias para asegurar el progreso en el proceso continuo de la transformación individual y colectiva.

Cuando alguien ejerce este tipo de liderazgo hace realidad el proverbio chino que dice: “Cuando un verdadero líder ha terminado un trabajo, la gente dice, miren cuanto hemos logrado”, esto es señal de que la transformación individual ha florecido, puesto que influye en la transformación colectiva. Este es el verdadero liderazgo que potencia a las personas con las capacidades para lograr las cosas por sí mismas. Solo podemos llegar a este tipo de liderazgo si nos desprendemos de la esperanza de recibir algún reconocimiento por nuestros servicios, puesto que este liderazgo se caracteriza por dar el crédito a aquellos que comparten el trabajo, o al grupo total.

Este liderazgo nace del reconocimiento y aceptación de nuestra posición en la vida, como siervos de Dios y de toda la humanidad, esto significa hacer del servicio un ideal o una fuerza motivadora en nuestras vidas. Puesto que cuando estamos infundidos por el espíritu de servicio estamos motivados por el amor, el amor a Dios, el amor a la verdad, por la humanidad y concretamente a las personas que forman la comunidad a quienes servimos.

La persona que lucha por servir al bien común descubre que es una fuente de satisfacción profunda y permanente. Aunque no busca ningún beneficio personal, el

deseo de servir le impulsa a desarrollar nuevas capacidades que le son útiles en cada esfera de la vida y de esta manera el servicio contribuye hacia su propio proceso de transformación personal.

***La transformación personal y social constituye el propósito de liderazgo.***

Anello (2000) indica que “el liderazgo consiste en convertir las potencialidades latentes del individuo en una realidad viviente, en la cual las dimensiones físicas, intelectuales y espirituales alcanzan su expresión más elevada y noble. Esto ocurre por medio del desarrollo de capacidades específicas que armonizan con la nobleza esencial del ser humano”. Estas capacidades pueden ser genéricas, técnicas, que pueden ser la expresión de los talentos particulares de cada persona, las cuales contribuyen a la pericia en los papeles específicos que cumple en la sociedad.

Aunque la transformación personal no está motivada por el deseo de contribuir a la transformación social porque corre el riesgo de caer en el egocentrismo. El objetivo del proceso de transformación social es la promoción de una civilización en progreso continuo, basado en los principios de justicia, unidad y amor. La evolución de un sistema social a la vez progresista y pacífico, dinámico y armonioso, un sistema que de rienda libre a la creatividad e iniciativa individual, pero basado en la cooperación y la reciprocidad, es por cierto una tarea altamente compleja y desafiante que enfrenta la humanidad.

En este proceso, la rectificación de las relaciones verticales, basadas en la dominación y su transformación en verdaderas relaciones horizontales, basadas en la equidad, la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo, es una tarea fundamental. No se las puede lograr por medio del cambio estructural. Los individuos que están involucrados en este tipo de liderazgo tienen que desarrollar nuevas actitudes y capacidades, es decir tienen que estar involucrados en el proceso de la transformación personal.

La transformación personal y social consiste en trabajar simultáneamente en dos dimensiones: esforzarse por desarrollar las capacidades de liderazgo moral tanto en la vida propia como en las organizaciones y comunidades donde uno de sirve. Sólo cuando existe este compromiso es posible que desarrolle sus potencialidades más elevadas y nobles. Esto ocurre cuando un grupo de personas trabajan juntos en

beneficio de las metas de la transformación personal y social. Para ello es necesario tomar en cuenta dos requisitos básicos:

- a) *Es importante tener una visión del ideal hacia el cual uno se está esforzando*, puesto que cuando no se tiene un ideal no se tiene una dirección para desarrollar el proceso de transformación personal. De igual forma, para trabajar por la transformación social se debe tener clara la visión de la sociedad deseada y compromiso consiente con los principios sobre los cuales estará basada.
- b) *Desarrollar capacidades*. Para ejemplificar e implementar los ideales, puesto que, es muy fácil hablar de honestidad y conducta recta, pero es más difícil manejar los asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta, basada en principios éticos y morales.

Si el grupo decide aplicar el marco conceptual del liderazgo moral como medio para transformar sus modelos mentales, los miembros pueden ayudarse unos a otros en el proceso de crear una nueva visión, a través de un proceso continuo de aprendizaje que consiste en la reflexión individual y la consulta para tomar decisiones.

El esfuerzo activo de parte del grupo que comparte lo que ha aprendido y aplica las capacidades de liderazgo moral en sus vidas personales, con la familia, en las organizaciones que trabajan y en las comunidades en general, ayudará a consolidar el proceso de transformación personal e iniciar y sostener el proceso de transformación social.

***La responsabilidad moral de investigar y aplicar la verdad.*** En primera instancia, está el compromiso con la búsqueda de la verdad y la aceptación de aquellas verdades que han sido verificadas. En segunda instancia la fiel aplicación en el proceso de la transformación personal y social, y en todos los demás aspectos de la vida propia de las verdades que uno ha aceptado.

Estas dos verdades son inseparables. Cuando cada persona se esfuerza por cumplir estas responsabilidades gemelas, la luz de la verdad se convertirá en la brújula y señal que guía los procesos de transformación.

La búsqueda de la “verdad contingente” tiene que ver con la averiguación de los hechos. (Anello 2010) Esta búsqueda involucra el percibir lo más claramente posible como están las cosas en este momento, tiempo o espacio. Peter Senge utiliza el término “realidad actual” para referirse a esta categoría de la verdad, no es tarea fácil, porque nuestras percepciones y comprensión de los hechos son relativas a nuestras limitaciones humanas. Para los científicos la humanidad es la herramienta más factible donde investigar la verdad, sin embargo admiten que sus conocimientos sobre la verdad no son absolutos sino relativos. Este reconocimiento es lo que mantiene a la ciencia en buen camino, entonces cuando hablamos de la necesidad de comprender la verdad, nos referimos a una comprensión relativa que puede ser mejorada.

La segunda categoría tiene que ver con la “verdad ideal”, que señala cómo deberían ser las cosas. Esta verdad es normativa y tiene que ver con los principios éticos, morales y sociales que deberían guiar los procesos de la transformación individual y social. El desafío que enfrenta el liderazgo moral es de construir un consenso universal de principios que puedan servir como un nuevo código moral en el desarrollo de una sociedad global.

La responsabilidad de buscar la verdad implica desprenderse de las opiniones de los demás, en vez de aceptarlas automáticamente sin pensar. Cada persona debe aprender a ver con sus propios ojos y conocer con sus propios conocimientos, y no por el conocimiento de los otros. Quien descubre una verdad relativa tiene la responsabilidad moral de aplicar lo mejor que pueda tanto en su vida personal como colectiva, solo así vivirá en armonía con la estructura subyacente de la realidad.

El ser humano llega a ser consiente de algunas leyes físicas a través de la experiencia diaria. Otras han sido descubiertas por los científicos a través de la observación y experimentos donde la mayoría de los seres humanos aceptamos lo que dicen las autoridades. De igual forma, el hombre llega a darse cuenta de algunos de los principios que gobiernan las relaciones humanas por medio de un proceso de ensayo-error y su propia experiencia. Pero base de los principios morales y espirituales de la civilización humana que a veces son llamadas verdades espirituales, vinieron de los grandes fundadores de las religiones mundiales.

Según lo señala Arnold Toynbee, la verdad es una sola, no pueden existir contradicciones irreconciliables entre la verdad científica y la verdad espiritual, más bien se complementan y juntas ayudan al hombre a lograr una percepción más completa de la realidad. La verdad científica nos provee con los medios prácticos y la espiritual nos otorga la guía moral para crear una sociedad justa y armoniosa, que beneficia a todos sus miembros.

**La trascendencia.** Es la capacidad de desprenderse de la “realidad actual” y de conectarse con aquellos valores y principios que creemos ser de valor eterno y que forman parte de nuestra visión. (Anello 2010). De esta manera es posible renovar nuestro compromiso y volver a enfrentar situaciones problemáticas con una perspectiva más amplia, vigor renovado y fuerza moral que nos permite continuar nuestro “trabajo”. La trascendencia nos ayuda a desprendernos de la situación inmediata, renovarnos con la perspectiva de nuestra visión y acercarnos a la tarea con renovada energía y comprensión, incluso nos puede salvar de “ahogarnos en un vaso de agua”, cuando los problemas amenazan con hundirnos. Nos da fuerza para mantenernos firmes y vivir de acuerdo a nuestros principios.

Es una responsabilidad moral aplicar la verdad que uno ha reconocido, puesto que implica actuar de acuerdo con los principios que hemos aceptado y debemos obedecerlos, aún cuando esas acciones no benefician nuestros propios intereses egoístas.

Desarrollamos un mayor sentido de trascendencia cuando los principios y valores que hemos aceptado como verdades perdurables se incorporan en una visión con la cual nos podemos comprometer. La visión sirve como el medio por el cual trascendemos por encima de los detalles de nuestras tareas diarias, permitiéndonos poner en perspectiva el contexto en el que estamos llevando a cabo nuestras actividades.

La condición más eficaz para alcanzar la trascendencia es la oración y la meditación en los escritos sagrados, comulgar con la naturaleza, caminar, escuchar música, contemplar obras de arte que expresan valores y principios relativos a los de su propia realidad.

La trascendencia tiene especial importancia en la búsqueda de soluciones a los problemas. Elevar la consulta al nivel de principios en la búsqueda de soluciones prácticas ayuda a que cada participante deje de lado los intereses, bienestar y considere qué estrategias deben usarse y sobre todo que líneas de acción se pueden seguir a la luz de los principios que promueven la unidad, justicia y bien común. En conclusión la tarea desafiante del liderazgo moral es la búsqueda del progreso mediante la aplicación de los principios morales y cristianos.

***El desarrollo de capacidades.*** El concepto de liderazgo moral no implica solamente un nuevo estilo de liderazgo sino un nuevo concepto de persona moral entendida como aquella que ha llegado a ser actora social, que está consiente y activamente preocupada de realizar acciones que promueven procesos de transformación personal y social. La persona que ejerce el liderazgo moral debe poseer ciertas capacidades que le facultan actuar en la búsqueda del bien común. Consideramos las siguientes:

- ❖ La capacidad de evaluar sus propias fortalezas y debilidades sin involucrar el ego: la auto-evaluación.
- ❖ La capacidad de aprender de la reflexión sistemática sobre la acción dentro de un marco conceptual consistente y evolutivo.
- ❖ La capacidad de tomar la iniciativa de manera creativa y disciplinada.
- ❖ La capacidad de mantener el esfuerzo, perseverar y superar los obstáculos en el logro de las metas.
- ❖ La capacidad de oponerse a las abajas pasiones y tendencias egocéntricas por medio de volverse hacia propósitos y capacidades más elevadas: la autodisciplina.
- ❖ La capacidad de manejar los asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta basada en principio moral y éticos.
- ❖ La capacidad de pensar sistemáticamente en la búsqueda de soluciones.

*Capacidades que contribuyen a mejores relaciones interpersonales.*

1. La capacidad de imbuir con amor los pensamientos y acciones propias.
2. La capacidad de alentar a otros a brindar alegría a sus corazones.

3. La capacidad de participar efectivamente en la consulta en la toma de decisiones colectivas.
4. La capacidad de ser un miembro cariñoso y responsable de una familia.
5. La capacidad de construir y promover la unidad en la diversidad.

*Capacidades que contribuyen hacia la transformación social.*

- ❖ La capacidad de crear una visión de un futuro deseado basada en valores y principios, que inspire en otros un sentido de compromiso hacia su cumplimiento.
- ❖ La capacidad de comprender las relaciones de dominación y de contribuir hacia su transformación en relaciones basadas en la reciprocidad, el compartir y servicio mutuo.
- ❖ La capacidad de contribuir al establecimiento de la justicia.
- ❖ La capacidad de comprometerse con el proceso de potenciar las actividades educativas.
- ❖ La capacidad de servir en las instituciones de la sociedad de manera que ayude a sus miembros a desarrollar y usar talentos y capacidades en el servicio a la humanidad.
- ❖ La capacidad de percibir e interpretar el significado de los procesos sociales y eventos actuales a la luz de una perspectiva histórica apropiada. (Anello 2010)

## **El líder cristiano**

El liderazgo cristiano implica esencialmente el servicio, puesto que Jesucristo dijo “El que quiera ser el primero entre vosotros sea vuestro servidor” Es el liderazgo que lo da todo, sin esperar nada a cambio, es la mayor obra que se puede hacer para la construcción del Reino de Cristo.

Los líderes cristianos efectivos inspiran a sus seguidores y los animan a desarrollar su vida personal cristiana y a poner su fe en acción. Los líderes cristianos más confiables son generalmente aquellos que invierten tiempo en identificar, apoyar e inspirar a otros a participar en su trabajo.

Los líderes deben invertir tiempo en desarrollar dones de liderazgo en otros. Primero deben creer en la capacidad de otras personas y estar preparados para compartir la

responsabilidad con ellas. Deben dar tiempo, compromiso y oración para entrenar y apoyar a personas en estas nuevas responsabilidades. Las personas cometerán errores. Los líderes deben desarrollar su paciencia y perdón y animar a las personas a aprender de sus errores y a seguir adelante.

### 2.2.3. Características del líder

El Psicólogo Ralph M. Stogdill identificó así los rasgos psicológicos de los líderes:

1. Capacidad (inteligencia, destreza, facilidad verbal, originalidad, capacidad de juicio).
2. Realizaciones (formación académica, conocimientos, emprendimientos)
3. Responsabilidad (confiabilidad, iniciativa, persistencia, agresividad, autoconfianza, deseo de vencer).
4. Participación (actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, sentido del humor)
5. Condición social (posición socio-económica, popularidad)
6. Situación (capacidad mental, habilidades, necesidades e intereses de los seguidores, objetivos a ser alcanzados y tareas a realizar).

Afirma también el autor que, aunque las cualidades de un líder de cuadrillas no son las mismas que de un líder cristiano hay tres cualidades generales: **coraje, firmeza y convicción** que debe tener todo líder.

Según Kenneth – Wishart, un líder debe poseer: abnegación, inteligencia, coraje, lealtad, criterio, perseverancia, decisión, porte, energía, responsabilidad, entusiasmo, sensibilidad, humildad, sentido del humor, iniciativa, simpatía, integridad y tacto.

### Características de un líder Cristiano

1. **“Orientación hacia un objetivo.** Comprende el propósito de la vida y del trabajo del grupo o de la organización, tiene visión y sentido de dirección, sabe indicar el camino a seguir. El líder cristiano tiene el propósito de perseguir la misma meta que Jesús persiguió: ayudar a las personas a alcanzar sus metas

con la ayuda de Dios, esto lo podemos constatar cuando les dijo: “Yo he venido para que tengan vida y vida en abundancia “ Jn. 10,10.

2. **Capacitación.** Los líderes cristianos como su maestro, tratan de capacitar a otras personas en el sentido de experimentar la vida en abundancia. Buscan ayudar a otros a crecer hasta lo máximo de su capacidad.
3. **Preocupación.** Los seres humanos son el recurso más importante de que disponen los líderes, por ello es necesario tratar a los seres humanos como personas y ayudarles a satisfacer sus necesidades.
4. **Autodesarrollo.** A medida que desarrolla a otras personas, el líder tiene que desarrollar una auto-imagen saludable y positiva, una actitud de vencedor”. (De Souza)

Muchos buscan ser líderes, pero pocos están dispuestos a esforzarse en cumplir su labor con madurez. El siervo llamado a ministrar a otros debe ser capaz de desempeñar todas las tareas en obediencia a principios bíblicos, desde una perspectiva cristiana y en la realidad del poder espiritual. Esto no es un trabajo para niños sino para personas adultas, tanto física como espiritualmente.

Podemos mencionar seis características deseables en aquellos que pretenden ser líderes maduros, genuinamente espirituales:

1. **Amor incondicional.** No hay nada que un individuo haya hecho o llegue a hacer que pueda causar que un líder maduro deje de amarlo. Tal vez no esté de acuerdo con sus acciones, pero lo amará como persona y hará todo lo posible para su edificación (1 Co. 13,1-8).

2. **Disponibilidad.** El líder cristiano maduro pone sacrificialmente su tiempo, energía, puntos de vista y posesiones a disposición del grupo (Hch. 2,43-47).

3. **Vulnerabilidad y confiabilidad.** La madurez requiere que el líder cristiano sea una persona abierta, que pueda compartir sus sentimientos y luchas, sus gozos y tristezas de una manera honesta con otra gente, en especial el grupo más próximo a él, y que no encierre todo en sí mismo (Ef. 4,25; Stg. 5,16; 1 Jn. 1,5-7). Asimismo, debe responsabilizarse de hablar la verdad en amor (Ef. 4,15-16).

**4. Apertura.** El líder maduro está dispuesto a escuchar a otros, a realizar un examen de las costumbres y tradiciones, a recibir y evaluar nuevas ideas, y poner en práctica aquellas que sean más convenientes; además, es sensible a lo que sucede a su alrededor y sabe analizar las características de su entorno.

**5. Responsabilidad.** El líder espiritual maduro asume seriamente su rol en el crecimiento de otros. Se hace responsable ante Dios, la iglesia y, especialmente, ante los demás miembros de su equipo de cumplir fielmente la tarea que le ha sido encomendada.

**6. Autoridad espiritual.** Un líder cristiano se somete voluntariamente a la autoridad congregacional legítima. Si bien reconoce las falencias, él confía en que Dios hace su voluntad en la congregación, de tal manera que en el cuerpo reinen la unidad, la armonía y la estabilidad (Ef. 4,11-16).

A las características mencionadas puede añadirse un séptimo elemento: la *integridad*, que lo identifica como una persona incorruptible y honesta, que cumple sus promesas.

El líder cristiano es el siervo de los siervos de Dios. Los numerosos pasajes que tratan del liderazgo espiritual guían a una serie de conclusiones, resumidas de la siguiente manera:

- El liderazgo espiritual está inseparablemente ligado a dones espirituales identificables y a un claro llamado de Dios a ocupar posiciones distintivas.
- Consiste en una actitud de servicio acuñada según el modelo de Jesucristo mismo.
- Pone especial énfasis en que la gente se involucre activamente en la toma de decisiones, y se opone a la tiranía y a las técnicas autoritarias.
- Incluye la responsabilidad de enseñar y nutrir a aquellos a quienes se está guiando.
- Requiere una actitud de humildad y mansedumbre, sin confundir esta última con indecisión.

Sin duda alguna, podría asegurarse que los lineamientos del liderazgo moral y del líder cristiano serían los conceptos más aconsejables y recomendados para aplicarlos en el contexto educativo, es decir en el liderazgo educativo.

Si los maestros en la escuela y los padres de familia en sus hogares se esfuerzan por poner en práctica en su vida diaria, tanto en el hogar como en el trabajo, las enseñanzas de estos dos tipos de liderazgo, estaríamos señalando el camino correcto que los niños y jóvenes deben seguir para que puedan, en el futuro, cuando tengan que dirigir los destinos de sus familias y la sociedad en general, desde el ángulo y función que les toque desempeñar, escoger las opciones más recomendables que les permita el buen vivir.

### **El liderazgo y relaciones intraescolares**

Las relaciones intraescolares son una cuestión compleja, por lo común demasiado específica en cada caso como para poder caracterizarla. Su estructura está determinada, en gran medida, por los rasgos particulares de la personalidad y las tendencias de los directores, profesores y demás personal escolar.

La figura clave en la determinación de la estructura de las relaciones intraescolares es la del director. Su personalidad tiene un papel fundamental en el funcionamiento satisfactorio de una escuela.

Es imposible identificar los infinitos tipos de personalidades de quienes están al frente de un establecimiento educacional, pero por las características del presente trabajo, se clasificarán en dos amplias categorías: personalidades autocráticas y democráticas, extremos de un continuo que puede graficarse con una curva en forma de campana, donde cada individuo presenta una mezcla más o menos dosificada de ambas tendencias.

En esta parte del trabajo, de acuerdo con Álvarez, que en su obra *El liderazgo de la calidad total* señala que no se condenará ni ensalzará cada una de estas categorías, sino más bien se describirá los distintos tipos de problemas que según sea tal personalidad se le presentan al profesor en sus relaciones con el personal de la escuela.

Por fortuna, estos tipos de liderazgos no existen en estado puro: hay directores con tendencia a desempeñar uno u otro rol. Ambos líderes, el autocrático y el democrático, tienen como preocupación básica, el mejor funcionamiento de la institución educativa; ambos actúan como lo hacen con la mayor sinceridad posible y ambos piensan honestamente que su método de administración es el que mejor sirve al bienestar de los educandos.

**El director autocrático y su influencia sobre los profesores.** El director autocrático es el que toma todas las decisiones iniciales concernientes a los principales aspectos de la actividad educativa. En sus directrices explica siempre cómo desea que se las cumpla y él mismo se encarga de evaluar, unilateralmente, la forma en que han ejecutadas. Quizá emplee para alcanzar dichos objetivos (moderadamente tiránicos) modales cordiales y benévolos, pero las consecuencias son las mismas. El buen pasar de los profesores depende casi por entero de que agraden o no al "patrón".

El efecto de un liderazgo de este tipo sobre los docentes es evidente. Atentos a todos los deseos del director, rivalizan entre sí para lograr sus favores. La competencia por llegar a formar parte del anhelado "círculo íntimo" se hace feroz y con frecuencia los menos afortunados acusan a los favorecidos por la suerte de aduladores y serviles. Se despierta agresión mutua entre ellos, estableciéndose a menudo una especie de "jerarquía" de gallinero (expresión desde el punto de vista sociológico que se usa para designar aquellos tipos de organización social en que el status de un individuo está determinado por una agresiva conciencia de su rol, posición económica, etc.), donde los profesores noveles asumen el rol de no privilegiados que todavía deben ganar su lugar en la escuela. Por supuesto, todo este proceso ocurre en forma subrepticia. Si se los acusara por tal conducta, los profesores no sólo rechazarían indignados el cargo sino que lo considerarían honestamente infundado.

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

El directivo dirige, manda, controla, da órdenes, exige trabajo, ejerce sus funciones respaldado con leyes y reglamentos.

El líder es un constante animador que también dirige pero que confía en las potencialidades latentes de cada individuo que conforma un grupo de trabajo. Es la persona que con su actitud genera confianza en el grupo, que persuade a realizar de manera eficiente cada tarea.

La gestión corresponde al proceso administrativo que se desarrolla a través de las actividades productivas, con el fin de generar el logro de un objetivo o la satisfacción de un deseo, organiza los recursos.

En cambio el liderazgo es motivado por la Misión y la Visión, conduce estos recursos para transformarlos en una realidad.

**Tabla contraste entre Gestión y Liderazgo.** Fischman (2000) propone la siguiente tabla que caracteriza tanto a la gestión como al liderazgo.

Gestión (Se ocupa de la complejidad de la organización)	Liderazgo(Se ocupa de los cambios)
A través de la planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas, objetivos	A través de fijar una orientación, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios.
La capacidad para desarrollar el plan es a través de la organización y dotación del personal.	El plan se desarrolla a través de la coordinación de personas, esto es comunicar y hacer comprensible la nueva orientación.
Aseguramiento del plan: a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original.	Introduce elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.

Administración versus Liderazgo. Gaete (1993) establece la siguiente distinción entre los conceptos de administración y liderazgo:

<b>Administración</b>	<b>Liderazgo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear y presupuestar:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una dirección: desarrollar</li> </ul>

<p>establecer pasos detallados y tiempos para alcanzar los resultados requeridos, para después asignar los recursos necesarios para hacer que las cosas sucedan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y promover personal: establecer alguna estructura para llevar a cabo el plan, proveer a dicha estructura de individuos, delegar responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el plan, proporcionar políticas y procedimientos para ayudar a orientar a la gente, y crear métodos o sistemas para vigilar la instrumentación.</li> <li>• Controlar y resolver problemas: supervisar resultados, identificar desviaciones del plan, para luego planear y organizar con el fin de resolver estos problemas.</li> </ul>	<p>una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear a la gente: transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez.</li> <li>• Motivar e inspirar a la gente: transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas</li> </ul>
---	--

### Características del líder en contraste con el administrador

<u>Administrador</u>	<u>Líder</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es conservador.</li> <li>• Es una copia.</li> <li>• Mantiene lo establecido.</li> <li>• Se concentra en estructuras y sistemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es innovador.</li> <li>• Es un original.</li> <li>• Desarrolla nuevos caminos.</li> <li>• Se concentra en las personas.</li> <li>• Inspira confianza.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controla.</li> <li>• Tiene una visión a corto plazo.</li> <li>• Pregunta cómo y dónde.</li> <li>• Sus objetivos son las utilidades.</li> <li>• Acepta el status.</li> <li>• Es un buen soldado.</li> <li>• Hace bien las cosas.</li> <li>• No va más allá de sus posibilidades.</li> <li>• Es equilibrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una visión a largo plazo.</li> <li>• Pregunta qué y por qué.</li> <li>• Su visión es conceptual.</li> <li>• Desafía lo establecido.</li> <li>• Es un desobediente en orden superior.</li> <li>• Hace lo que debe hacer.</li> <li>• Intenta lo imposible.</li> <li>• Es soñador.</li> </ul>
--	---

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

La educación en valores está dirigida a educar en la moral en virtud de que los valores enseñan al individuo a comportarse como tal, busca construir formas armónicas de vida, persuadir al ser humano para que dirija sus acciones por el camino del bien en beneficio de la transformación de la sociedad, practicando en todos sus actos la equidad y la justicia.

Educar en valores es también educar al ser humano para que sea capaz de apreciar el valor real de las cosas; las personas que practican valores creen que la vida tiene sentido, reconocen y respetan la dignidad de los demás.

#### **Los valores morales se están perdiendo a nivel mundial**

Una de las conclusiones del Informe General de la Comisión Nacional de Seguridad Ciudadana indica, de manera terminante, que ha habido un fracaso de la política de prevención y difusión de valores en la escuela, en la familia y la sociedad en general. El riesgo más próximo para los ciudadanos de grandes poblaciones se origina en el establecimiento de una cultura juvenil violenta.

Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población, se configura en el imaginario colectivo como una aguda crisis de valores, manifestada en la corrupción desenfrenada a todo nivel,

criminalidad, violencia juvenil, terrorismo, narcotráfico, drogadicción, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, anarquía, impunidad.

La sociedad, en los últimos tiempos, ha experimentado cambios vertiginosos en todos los campos: la globalización, la revolución tecnológica, la libre competencia, como resultado de la política neoliberal, ha buscado, por todos los medios, hacer que el hombre se vuelva extremadamente materialista, indiferente a los valores humanos que debe practicar.

En este contexto, cabe preguntar ¿Qué pasa con el aspecto moral? El ser humano busca mejorar su calidad de vida a toda costa, e intenta valerse de cualquier medio para cubrir sus necesidades, de cualquier manera, lícita o ilícita, interfiriendo en la vida de las personas, cometiendo delitos. El asunto resulta complejo, considerando que parte del aprendizaje de niños y jóvenes se produce a través de la imitación de lo que hacen las personas mayores.

Durante los últimos años, la sociedad ha testificado la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia transmitida por la prensa escrita y hablada.

Frente a esta sombría realidad, resulta necesario que juntos reflexionemos y trabajemos por los valores si queremos construir una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser protagonista de cambios y de la construcción de una sociedad humana y justa, donde no haya distinción alguna y todos podamos gozar de los mismos derechos y cumplir las mismas obligaciones, como ciudadanos de bien.

**Definición.** Cuando nos referimos a los valores por lo general hacemos alusión a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al ser humano realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale.

El valor es definido como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe.

Agudelo (2004) afirma que “no existen valores como realidades aparte de las cosas o del hombre, sino la valoración que hace el hombre de las cosas mismas. No son meramente objetivos ni meramente subjetivos, sino ambas cosas a la vez: el sujeto valora las cosas y el objeto ofrece un fundamento para ser valorado y apreciado. Los valores no coexisten con independencia de las cosas.

Descubrir los valores sólo es posible a quien mira positivamente el mundo, al que previamente ha comprendido que todo lo que existe ‘existe por algo y para algo’; que cualquier ser, por pequeño que sea tiene su sentido y su razón de ser, es decir, vale”.

Los valores valen por sí mismos, se conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos. Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades. Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

La época actual, en la que el aspecto material y el valor del dinero predomina sobre todas las cosas, se ha presentado cierta confusión sobre las actitudes y formas de actuar de las personas en relación a determinados valores que la sociedad ha considerado como necesarios e insustituibles.

Desde la perspectiva de diferentes estamentos de la sociedad actual, se plantea la necesidad urgente de trabajar por los valores que conduzcan al ser humano a modificar ciertas actitudes para ser más solidarios y humanos.

En este contexto, las instituciones educativas deben preocuparse de la educación en valores para la convivencia pacífica, sin olvidar que la efectividad de los procesos de aprendizaje requiere también del concurso activo de la familia y de la sociedad en

general, así como de los medios de comunicación colectiva, cuyo enorme poder de persuasión puede conducir a la modificación de actitudes y hábitos de vida.

Lograr formas correctas de convivencia, respeto, diálogo, espíritu crítico constructivo, sensibilización ante los problemas, en contraposición a la violencia, sexo desmesurado, valoración de la fuerza, prepotencia y otras formas de corrupción, es algo que se encuentra latente en la mente de cualquier ciudadano honesto.

Debe destacarse que el ser humano posee características particulares. Las personas no nacen programadas, debido a las exigencias del entorno se sienten obligadas a decidir sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de las presiones sociales y los condicionamientos culturales.

La palabra valor proviene de la axiología o estimativa que significa disciplina filosófica que estudia los valores. La axiología o filosofía de los valores, trata de ellos en cuanto tales y de lo que llamamos juicios de valor.

La esencia de los valores está en su valer, en ser valiosos. El valor no depende de apreciaciones subjetivas individuales; es objetivo.

Los valores se perciben a través de las actitudes del ser humano. La práctica de valores siempre presenta una polaridad, puede ser positiva o negativa. Cuando la actitud del ser humano es positiva estamos hablando de la presencia de un valor; cuando esta es negativa se trata de un contravalor.

Rebeca Sierra y William Bedoya, en su libro *Pedagogía de los Valores*, sostienen: "Los valores no existen por sí mismos, sino que descansan en un depósito o sostén. Los valores no son por consiguiente, ni cosas, ni vivencias, ni esencias: son valores.

Los valores son propiedades que tienen los objetos llamados bienes o cosas. El valor es una cualidad. La cualidad no puede vivir sin apoyarse en objetos reales.

El valor no tiene el objeto de por sí, sino que se lo adquiere gracias a su relación con el hombre como ser social. Pero los objetos, a su vez, sólo pueden ser valiosos cuando están dotados efectivamente de ciertas propiedades objetivas.

Valor es lo que tiene validez. Depende, desde luego, esta validez, del juicio que se tiene personalmente en la vida diaria. Por eso no se puede afirmar que el valor sea positivo o negativo. De ahí que los valores sean principios fundamentales del comportamiento humano. Pueden motivar el deber ser de la persona.

Esencialmente, los valores son pilares de conducta que, desde luego, crecen si se les alimenta, mediante una pedagogía familiar. Los valores son cualidades que dan sentido a la vida”.

Los valores son patrones de comportamiento humano, opciones que se escogen para actuar. Creencias, conocimientos significativos, cuya concreción se presenta a través de las actitudes del ser humano.

El valor es definido como un bien que responde a necesidades humanas y como un criterio que permite evaluar la bondad de las acciones que realizamos.

### **Clases de valores**

Se entiende por valor moral todo aquello que lleva al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo, vivir en la mentira, hacer uso de la violencia, cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario, las acciones buenas como: vivir con la verdad, actuar con honestidad, buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral le lleva a realizarse como persona, a hacerle más humano.

Depende exclusivamente de la elección libre; el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre debe actuar como sujeto activo y no como un ente pasivo ante los valores morales. Los valores perfeccionan al hombre y lo hacen más humano.

### ***Clasificación de los valores***

- a. **Valores infrahumanos.** Son aquellos que perfeccionan al hombre, pero en aspectos inferiores, en aspectos que comparte con otros seres. En este grupo se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.
- b. **Valores humanos infra morales.** Son los valores exclusivos del hombre, En este grupo se encuentran los valores económicos como la riqueza, el éxito, la inteligencia, el conocimiento, el cultivo del arte, el buen gusto.
- c. **Valores Instrumentales.** Son comportamientos alternativos mediante los cuales se consiguen determinados fines. Por ejemplo: perseverancia, creatividad, constancia.
- d. **Valores Terminales.** Son estados finales o metas que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida. Por ejemplo: prosperidad, prestigio, autoridad, seguridad, tranquilidad, paz interior.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

Se dice también, que la finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad. Para ello una de las cosas que debe hacer la persona, es la valoración de su vida y establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la carta de presentación moral del individuo.

### **Características de los valores**

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- a. **Independientes e inmutables.** Son originales, no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, la lealtad, la honradez, la fidelidad.
- b. **Absolutos.** Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- c. **Inagotables.** No existe ninguna persona que los niegue; por ejemplo: la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.
- d. **Objetivos.** Los valores son dados tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobre vivencia de su propia vida.
- e. **Subjetivos.** Tienen importancia para la persona, de acuerdo a sus intereses y necesidades.

### **Riesgos de la educación en valores**

La familia, la escuela y la sociedad en general tienen la obligación de educar en valores. Los niños y jóvenes aprenden lo que ven, lo que viven y sienten.

En este contexto, los seres humanos, en diferentes roles que realizan en la vida familiar y social, deben ser congruentes, es decir predicar y actuar de la misma manera. Si la escuela, la familia y la comunidad quieren involucrarse en la educación en valores, no deben arriesgarse a hacerlo de manera doctrinal, es decir, en forma teórica, sino práctica.

El ejemplo de vida de las personas mayores debe constituir la mejor enseñanza para la niñez y la juventud; en tal virtud, la práctica de la verdad, la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la tolerancia, la lealtad, y otros valores humanos deben ser experimentados en todas las acciones que realizan todos quienes desean educar a los niños y jóvenes.

Se correría un grave riesgo si las prácticas de vida de las personas mayores no son gobernadas por los valores. En este caso, los niños y jóvenes, que constituyen el presente y futuro de la patria, crecerían con incertidumbre porque imitarían a quienes les están educando.

No debemos olvidar que más que con las palabras se debe educar con el ejemplo.

### **Finalidad de la educación en valores ciudadanos**

Misión prioritaria de la educación es ofrecer a los niños y adolescentes la posibilidad de conocer y practicar valores éticos y morales, útiles y necesarios para la convivencia armónica en la sociedad, para el desarrollo de la personalidad, para la práctica de la democracia y para la conservación de los bienes públicos y privados.

Los valores abarcan la totalidad de la existencia del hombre, de ahí que su pérdida se traduce en conductas atentatorias en contra del bien común. El sistema educativo, a todo nivel, debe considerar a los valores como parte sustancial de su accionar, los mismos que marcarán las pautas que conduzcan a los niños y jóvenes a integrarse y trabajar por la construcción del bienestar ciudadano.

El sistema educativo tiene como meta final la formación de adultos capaces de decidir su destino personal y el de la sociedad en la que viven. Esa meta se habrá alcanzado cuando los hombres y mujeres hayan llegado a hacer suyos determinados valores y practicarlos en los actos que realizan.

El hombre del mañana estará perfilado por los valores que dirigen su vida y estará en capacidad de ofrecer a sus hijos la posibilidad de conocer e ir practicando históricamente esos valores.

Consideramos que los valores constituyen los elementos presentes en el ser y los seres humanos, que los hacen apreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos. Estos pueden y deben ser aprehendidos por las personas consideradas como seres bio-psico-sociales; por lo mismo, no sólo deben conocerlos sino que deben sentirlos y amarlos, hasta realizarlos con la mayor precisión.

Los valores permiten el crecimiento personal y dignifican al ser humano.

## **Importancia de los valores**

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas.

Definitivamente la sociedad en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos, la "globalización", la revolución tecnológica (Internet, cable, celular, etc.) la libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.

El asunto en realidad es complejo, en nuestros niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da través de la imitación, durante los últimos años la sociedad ha testificado la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada. Parece que aún nuestro país no encuentra la brújula que nos oriente a buscar nuestros objetivos para alcanzar el desarrollo nacional, en todos sus aspectos. Es por ello que la importancia de los valores radica en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo. Se busca que el buen vivir, como principio constitucional, no sea letra muerta, sino práctica habitual de todos.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

En concordancia con los requerimientos técnicos establecidos por la Universidad Técnica Particular de Loja, los participantes en la investigación son los siguientes:

##### a. Personal directivo del Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo, por edad.

Tabla N° 1.

<b>EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Hasta 25 años	0	0
26 a 30 años	0	0
31 a 35 años	0	0
36 a 40 años	0	0
Más de 41 años	1	100
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Elaboración: Lic. Enma Buri

Fuente: Carpetas personales del archivo de la escuela.

En la tabla se observa que hay una sola persona de sexo femenino, de más de 41 años de edad, que trabaja en la dirección de establecimiento educativo. No existen otros directivos porque la institución educativa corresponde a la escuela primaria en la cual no hay más personal directivo.

##### b. Personal directivo del Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo, por sexo.

Tabla N° 2

<b>SEXO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Femenino	5	45
Masculino	6	55
Total	11	100

Elaboración: Lic. Enma Buri

Fuente: Carpetas personales del archivo de la escuela.

**Interpretación.** Los datos presentados en la tabla anterior indican que el 45 % de docentes de la escuela es de sexo femenino; 55 % corresponde al sexo masculino. De lo indicado se desprende que en la escuela hay más docentes hombres que mujeres.

**c. Personal docente de Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo, por título académico**

Tabla N° 3

<b>Títulos académicos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bachiller	0	0
Profesor Primario	0	0
Licenciado en CC. EE.	6	55
Otros	5	45
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Elaboración: Lic. Enma Buri

Fuente: Carpetas personales del archivo de la escuela.

**Interpretación.** El mayor porcentaje de docentes de la institución posee el título profesional de Licenciado en Ciencias de la Educación, lo que significa que el proceso de enseñanza que se genera en la escuela está garantizado.

**d. Población estudiantil por sexo**

Tabla N° 4

<b>Estudiantes</b>	<b>Hombres</b>		<b>Mujeres</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Primero	6	30	5	24
Segundo	4	20	4	19
Tercero	3	15	3	14
Cuarto	3	15	4	19
Quinto	1	5	3	14
Sexto	0	0	1	5
Séptimo	3	15	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Elaboración: Lic. Enma Buri

Fuente: Carpetas personales del archivo de la escuela.

**Interpretación.** Los datos de esta tabla permiten establecer que en la escuela se presenta cierta equidad en cuanto a niños y niñas se refiere. La mayor parte de ellos y ellas se encuentra entre 1° a 4° año de Educación Básica.

### e. Población estudiantil por año de educación básica

Tabla N° 5

Año de básica	Estudiantes	
	f	%
Primero	11	26
Segundo	8	20
Tercero	6	15
Cuarto	7	17
Quinto	4	10
Sexto	1	2
Séptimo	4	10
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Elaboración: Lic. Enma Buri

Fuente: Carpetas personales del archivo de la escuela.

**Interpretación.** El mayor porcentaje de estudiantes de la escuela se encuentra cursando de 1º a 4º año de Educación Básica. Son estos niños que por lo general presentan mayores dificultades de aprendizaje en el sistema de educación regular, razón por la cual los maestros los remiten a la institución para el correspondiente tratamiento psicopedagógico.

### 3.2. Materiales e instrumentos

En la investigación titulada “Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos” generada por la Universidad Técnica Particular de Loja, como parte del plan de estudios de maestría, se han utilizado los siguientes materiales e instrumentos de investigación.

**Materiales.** En este rubro se hacen constar equipos técnicos como: computadora, impresora, cámara fotográfica, grabadora, libros de consulta, guía didáctica, Internet. Además se utilizaron también materiales de escritorio como: papel, copias de documentos, esferográficos, lápices, marcadores, resaltadores.

**Instrumentos para la investigación.** En el desarrollo de investigación se han utilizado encuestas que fueron aplicadas a la subdirectora del plantel, así como a los maestros, alumnos y padres de familia. Se utilizó también una entrevista que fue aplicada a los padres de familia.

**a. Encuesta a directivos.** Este instrumento de investigación fue proporcionado por la Universidad, se usó para recoger datos relacionados con la gestión, liderazgo y valores que se aplican en la institución educativa. En este caso, se trata de conocer el criterio de la subdirectora de la escuela sobre el tema de la investigación.

La encuesta consta de: información general y tipo de establecimiento educativo; tiene también 13 preguntas de respuesta con alternativas con las cuales se investiga sobre la organización de los equipos de trabajo, la organización, el manual de normas, reglas y procedimientos, las tareas de los miembros de la institución, el clima de respeto y consenso para la toma de decisiones, la solución de conflictos, las habilidades de liderazgo, las posibilidades de mejorar el desempeño y progreso de la institución, los organismos internos de la escuela, los departamentos didácticos y la gestión pedagógica de la institución.

**b. Encuesta a docentes.** Este instrumento de investigación, que también fue otorgado por la universidad, fue utilizado para compilar información y datos sobre los criterios que el personal docente de la institución tiene respecto a la calidad de la gestión, liderazgo y valores que se aplica en la escuela. Además de los datos de identificación de los maestros y de la escuela, el cuestionario cuenta con 16 declaraciones de selección múltiple.

En ellas se investiga sobre el papel que desempeña el docente como líder, las características del liderazgo que se aplica en la institución, la gerencia educativa, la promoción de la investigación por parte de los directivos, la resistencia o escepticismo de los padres si se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el trabajo en equipo para la toma de decisiones, el eje transversal de los valores como parte del proceso de enseñanza aprendizaje, la resistencia de los compañeros o de la directora cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, si los docentes se encuentran integrados a la escuela y al grupo

de compañeros, si hay desacuerdos en la relaciones con la directora y los demás compañeros, si admiran el tipo de liderazgo y gestión de la escuela en el área académica, si los maestros se sienten comprometidos con las decisiones que toma la directora, si los directivos mantienen liderazgo en el área académica, administrativa y financiera, sobre las actividades de integración en los ámbitos deportivos, sociales y culturales con participación de padres, estudiantes y profesores y si los valores predominan en las decisiones que toman los directivos y profesores.

- c. Encuesta a estudiantes.** Este instrumento de investigación, diseñado por la Universidad, se aplicó para recoger datos e informaciones sobre lo que piensan y sienten los estudiantes con relación a la gestión, liderazgo y valores puestos que se practican en la escuela. Además de los datos de identificación del establecimiento educativo, la encuesta consta de 14 preguntas de selección múltiple, con cuatro alternativas: completamente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y completamente en desacuerdo.

Se investigó a los alumnos si el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, si las autoridades hablan más que escuchar problemas de los estudiantes, si el liderazgo conductual está orientado a realización de las tareas, si se llevan nuevas ideas en clases, si en las clases los maestros esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y al mismo tiempo, si los docentes inician clases con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.

También se preguntó si el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; si los métodos de enseñanza aplicados en las clases se caracteriza por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los maestros; si los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, si en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, si es el profesor quien decide lo que se hace en la clase, si se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del maestro, si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

- d. Entrevista a directivos.** En ese caso, la entrevista fue aplicada a la subdirectora de la escuela, quien respondió 8 interrogantes abiertas, a través de las que se investigó sobre la comunicación, el manual o reglamento que contemple las tareas de liderazgo, la manera de actuar frente a un conflicto en la dirección, las características de un buen líder educativo; el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docentes y alumnos; los valores que predominan en el profesorado y alumnos y la posibilidad de la existencia de antivalores.
- e. Encuesta a Padres de familia.** Este instrumento de recolección de datos fue diseñado por la autora del trabajo, contiene 12 preguntas de selección simple. Se aplicó para conocer el criterio que los padres de familia tienen sobre la gestión, liderazgo a valores que se practican en la escuela. Se preguntó a los padres de familia sobre qué es el liderazgo, las cualidades del líder; los valores, metas y organización de la escuela, la relación del líder con los demás trabajadores, los valores que se practican, la calidad de la gestión que realiza la directora de la escuela, la participación de los padres de familia en la gestión educativa y la posibilidad de su participación en la toma de decisiones de la institución educativa.

### **3.3. Método y procedimiento**

Los métodos aplicados en la presente investigación son el descriptivo, analítico y sintético, que han hecho posible explicar y analizar el objeto de la investigación que se relaciona con la gestión, liderazgo y valores en la administración educativa del Instituto Fiscal de Educación Especial del cantón Gualaceo, provincia del Azuay.

El estudio realizado es descriptivo. Luego de la investigación bibliográfica, se aplicaron instrumentos de investigación a directivos, estudiantes, docentes y padres de familia, cuyos resultados fueron sistematizados e interpretados hasta llegar a las conclusiones y las correspondientes recomendaciones.

Se usó también del método analítico – sintético, que hizo factible la estructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar

una visión holística, que ha permitido asociar juicios de valor, abstracciones y conceptos que ayudaron a la comprensión clara y conocimiento de la realidad.

El método estadístico, fue utilizado para procesar los datos recogidos, permitió organizar la información alcanzada con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

La lectura analítica de textos ha sido usada como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores, en la misma que se han utilizado como recursos técnicos auxiliares: el subrayado, resaltado y anotaciones al margen.

Los organizadores gráficos han sido utilizados como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales y para brindar una visión sistémica de los aspectos teóricos analizados y estudiados.

En la investigación de campo se usaron encuestas que fueron aplicadas a la directora del plantel, a los maestros y maestras, a los alumnos, a los padres de familia. Además se aplicó también una entrevista a la subdirectora de la escuela y a los padres de familia. Cabe destacar que las encuestas y la entrevista aplicada a la subdirectora fue diseñada por la Universidad, mientras que la entrevista aplicada a los padres de familia fue diseñada por la investigadora del presente trabajo.

Todos los cuestionarios fueron utilizados para la recopilación de la información de campo, relacionada con la calidad de la gestión, liderazgo y valores que se aplican en la institución educativa. Los datos recabados han servido para recoger información relacionada con las variables de estudio las mismas que han servido para construir el diagnóstico correspondiente.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

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

##### **4.1.1.1. El Manual de Organización**

El manual de organización, es un documento utilizado en el trabajo de algunas instituciones en el que se hacen constar las normas laborales, las condiciones de trabajo, las funciones de cada miembro de la organización y sus responsabilidades.

El manual de organización es un documento que tienen las instituciones u organizaciones para determinar el tipo de actividades que cada quien debe desempeñar y la calidad de sus acciones.

Tiene como objetivo fundamental servir como una herramienta que apoya el trabajo organizacional y la gestión que se realiza y establecer los canales de comunicación entre dirigentes y dirigidos.

La legislación educativa vigente, correspondiente al nivel primario, no contempla el uso y diseño de este documento, por tal motivo no se le ha encontrado en la escuela y, por consiguiente resulta imposible analizarlo.

##### **4.1.1.2. El código de Ética**

El Instituto Superior de Ciencias Morales indica: “La Ética se relaciona con la moral. Proviene del término griego `ethikos`, que significa carácter. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, en lo referente a una acción o a una definición”.

El diccionario Enciclopédico Durvan (2010) señala que la palabra código se refiere al “conjunto de reglas o preceptos sobre cualquier materia”.

De lo expuesto se infiere que el código de ética se refiere al conjunto de reglas o preceptos que define la calidad de las acciones que deben realizar las personas que trabajan en una institución educativa.

Como ocurre con el caso anterior, las leyes y reglamentos de educación que se encuentran vigentes, no contemplan que en las instituciones educativas se lleve un documento con este membrete.

Los aspectos que con este documento se quieren lograr se encuentran explícitos e implícitos en el código de convivencia que sí es un documento curricular que deben llevar todas las instituciones educativas del país.

Por las razones indicadas no ha sido posible realizar el análisis de este documento.

#### **4.1.1.3. El Plan Estratégico**

Sin duda alguna, el Plan Estratégico Institucional es el documento que más se relaciona con la gestión educativa y con el liderazgo.

La escuela ha diseñado el Plan Estratégico siguiendo los lineamientos del Ministerio de Educación, por lo que podría indicarse que se encuentra completo y bien estructurado. A continuación se presentan las partes más importantes del documento diseñado por la institución educativa, el mismo que se encuentra en pleno desarrollo.

**Presentación.** El Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo, se inicia gracias a la iniciativa de la Señora Margareth Jackson Brown, miembro del Cuerpo de Paz, con la estrecha colaboración de la Señora Soledad Delgado y el Padre Fernando Vega, Vicario del Cantón; comenzando a funcionar desde el mes de noviembre de 1981. El 9 de mayo de 1987, con la presencia de varias personas civiles y eclesiásticas se realiza la colocación de la primera piedra, de esta forma se iniciaron los trabajos de construcción del Instituto.

El 18 de noviembre de 1987 se realiza la inauguración con la presencia de representantes del Club Rotario Tomebamba; Orden de Malta; Ilustre Municipalidad

de Gualaceo; Vicaría del Cantón; Cuerpo de Paz y Comunidad en General. Desde entonces hasta la actualidad el trabajo ha seguido siendo arduo y fructífero, encaminado a buscar el bienestar de la niñez y juventud especial.

**Marco conceptual.** Para el Instituto de Educación Especial Gualaceo, es el conjunto de acciones encaminadas a potenciar las habilidades, capacidades y aptitudes existentes en los estudiantes con necesidades educativas con o sin discapacidad como seres bio-sicosociales, para fortalecer su identidad y autonomía, facilitando su integración familiar, educativa, social, laboral, mejorando su calidad de vida, a través de métodos y técnicas innovadoras, práctica de valores, adecuada infraestructura, con el apoyo de entidades gubernamentales ONGS y personas altruistas.

**Antecedentes.** Considerando que el Plan Estratégico es una necesidad para organizar, evaluar, monitorear y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante la realización del Proyectos Educativos y Sociales, el Personal Docente, Técnico y Administrativo elabora y diseña el mismo.

**Justificación.** La Comunidad Educativa del Instituto de Educación Especial Gualaceo, consciente de que el cambio trae beneficios en el campo Académico, Rehabilitación, e Inclusión Educativa y Social, propone la elaboración de un Plan Estratégico, Proyectos y líneas de acción que ayuden a mejorar y conseguir una educación de calidad con calidez en beneficio de los estudiantes con necesidades educativas especiales.

## **Análisis del contexto**

### **Priorización de debilidades**

- 1.-Poco apoyo de los padres de familia.
- 2.-Falta de Práctica de Valores
- 3.-Trabajar con estudiantes con multidiscapacidad
- 4.-Falta de partidas presupuestarias para las distintas áreas.
- 5.-Limitados recursos técnicos, didácticos y de rehabilitación en la Institución.
- 6.-Infraestructura inadecuada y falta de espacios lúdicos.
- 7.-Desintegración familiar.

## 8.-Localización geográfica del Instituto.

### **Priorización de amenazas**

1. Falta de asignación económica real.
2. Poca apertura de la Educación Regular a los estudiantes con necesidades educativas especiales.
3. Falta de sensibilidad de la sociedad a los estudiantes con N.E.E.

### **Estrategias**

- Motivar a los padres de familia y representantes sobre la importancia de su rol y colaboración en el Instituto.
- Rescatar el uso de la práctica de valores en la Comunidad Educativa.
- Adaptar el currículo de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.
- Gestionar las partidas correspondientes para los profesionales.
- Incrementar los recursos técnicos, didácticos y de rehabilitación en la Institución.
- Adecuar los diferentes espacios físicos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.
- Mejorar el ambiente familiar con las personas responsables de los estudiantes cuyos padres han migrado.
- Precautelar la integridad de la Comunidad Educativa.

### **Líneas de acción**

- Análisis y seguimiento del grado de despreocupación del padre de familia y/o representante.
- Dictar charlas a los padres de familia.
- Aplicación y monitoreo del acta compromiso.
- Organizar charlas, títeres, dramatizaciones, etc. Para concienciar sobre la práctica de valores.
- Monitoreo de la práctica de valores.
- Colaboración del apoyo de estudiantes-practicantes en pasantías.
- Delimitación clases específicas con cada profesional.

- Aplicación de un currículo funcional y proyecto educativo individual.
- Elaboración de oficios a las autoridades correspondientes.
- Elaboración de material didáctico en colaboración con todo el personal de la institución.
- Gestión en entidades de ayuda para recursos de rehabilitación, didácticos.
- Gestión de insumos para elaborar material de ortopedia.
- Inspección de los espacios y priorizar necesidades.
- Elaboración de propuestas a entidades locales.
- Monitoreo del cumplimiento de las peticiones.
- Ayudas a estudiantes de padres migrantes a través de las entidades pertinentes.
- Seguimiento de las ayudas recibidas y la responsabilidad de cada beneficiario.
- Aplicación del Plan de Emergencia.

### **Objetivos estratégicos**

- Garantizar el acceso y la permanencia de todos los niños/as y jóvenes con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad susceptibles de integrarse a la educación regular.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación general básica utilizando todos los recursos disponibles en el ámbito institucional y comunitario para reducir significativamente la repetición y deserción escolar.
- Difundir y socializar los deberes y derechos, a todos los actores que forman parte del Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo.
- Motivar y comprometer la participación activa de la Comunidad Educativa en el fiel cumplimiento del presente Planeación Estratégica.
- Capacitar al personal en forma permanente.
- Conservar buenas relaciones humanas entre los profesionales, padres de familia, estudiantes, personal de Servicio, mediante la práctica de valores éticos, morales y culturales.
- Proporcionar a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales una adecuada educación y rehabilitación, mediante programas de enseñanza específicos acorde a su discapacidad de esta manera potenciando sus habilidades y destrezas en igualdad de condiciones.

## **Metas**

- Difundir los deberes y derechos de los actores del proceso educativo en un 60%.
- Participación activa de la comunidad educativa en el cumplimiento de Plan estratégico en un 60%.
- Capacitación al personal en un 90%.
- Conservar buenas relaciones humanas entre la comunidad educativa en un 80%.
- Lograr una educación con calidad y calidez en los estudiantes en un 90%.

## **Políticas**

- Aplicar el Plan Estratégico Institucional para mejorar la Calidad de la Educación.
- Comprometer a la Comunidad Educativa, para el cumplimiento del Código de Convivencia.
- Aplicar las Adaptaciones Curriculares (P.E.I. el C.F.) para el mejoramiento de la educación.
- Definir una educación acorde a los requerimientos de los estudiantes para lograr una inclusión educativa y social.
- Aplicabilidad de todas las leyes que ampara la Educación en el Ecuador

## **Proyectos**

- Escuela para padres.
- Capacitación del personal docente en diseño curricular, sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula, evaluación de los aprendizajes.
- Prevención de discapacidades
- Equipamiento de los espacios físicos y departamentos del Instituto.
- Prácticas de valores en la Comunidad Educativa.

En ese documento curricular se encuentran claramente explícitos los elementos e insumos que se relacionan mucho con la gestión administrativa y técnica de la directora y los maestros, así como también con el liderazgo. El tema de los valores no ha sido muy tomado en cuenta en este documento de la institución.

#### 4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2010 – 2011									
PROYECTO, SUBPROYECTO, ACTIVIDADES	NIVEL	CRONOGRAMA		INDICADORES	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
		INICIO	FINAL		PROPIO	AUTO GESTION	CRÉDITO		
Escuela para padres.	Planificación, ejecución, evaluación.	Marzo de 2011	Abril de 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento escrito del proyecto.</li> <li>• Programación</li> <li>• Registros de inscripciones.</li> <li>• Registros de asistencia.</li> <li>• Informe técnico.</li> </ul>	Apoyo de ONG.	Aporte person al de los docent es.		Director de la escuela.	Supervisor de Educación de la zona. Director de la escuela. Docentes de la escuela.
Capacitación docente sobre evaluación del aprendizaje.	Planificación, ejecución, evaluación.	Junio de 2011	Julio de 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento escrito del proyecto.</li> <li>• Programación</li> <li>• Registros de inscripciones.</li> <li>• Registros de asistencia.</li> </ul>	Apoyo de ONG.			Director de la escuela.	Supervisor de Educación de la zona. Director de la escuela. Docentes de la escuela.

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe técnico.</li> </ul>					
Capacitación docente sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula.	Planificación, ejecución, evaluación.	Octubre de 2011	Noviembre de 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento escrito del proyecto.</li> <li>• Programación</li> <li>• Registros de inscripciones.</li> <li>• Registros de asistencia.</li> <li>• Informe técnico.</li> </ul>	Apoyo de ONG.			Director de la escuela.	Supervisor de Educación de la zona. Director de la escuela. Docentes de la escuela. Padres de familia.

En el plan operativo anual que la institución educativa ha diseñado para ejecutarlo en el año lectivo 2010 – 2011 se incluye tres proyectos educativos, de los cuales dos se relacionan con la parte técnica y uno con escuela para padres. Los dos primeros se incluyen en la gestión técnica de la directora y los maestros; el tercero podría identificarse con el liderazgo y los valores.

#### **4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional**

En este documento se encuentran todos los elementos relacionados con esta parte importante de la gestión educativa, es decir: identidad institucional, componente curricular, componente de gestión educativa.

Cabe destacar que todos los componentes se encuentran bien estructurados, sin embargo el PCI, ya no existe, fue reemplazado por el documento de Actualización y Fortalecimiento Curricular del Currículo de la Educación Básica, puesto en vigencia por el ministerio de Educación a partir del año lectivo 2010 – 2011, en el régimen de sierra. Por la razón expuesta esta parte del documento deberá ser reestructurado.

A continuación se presentan los aspectos más relevantes de este importante documento curricular.

#### **Presentación**

Este documento curricular se ha diseñado en la escuela cumpliendo con el Acuerdo Ministerial N° 1860, expedido el 26 de abril de 1996, y las disposiciones de autoridades competentes, el personal directivo y docente del Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo, provincia del Azuay, de manera consensuada y participativa ha diseñado el Proyecto Educativo Institucional que servirá de guía para la gestión administrativa, técnica y pedagógica, encaminada a mejorar la calidad del servicio educativo que la institución ofrece a los niños, niñas, padres, representantes y miembros de la comunidad.

Está estructurado en tres grandes componentes: el primero se refiere a la identidad institucional en donde se encuentra: el modelo pedagógico que sustenta el trabajo que se realizan en las aulas, los perfiles de: directivos, maestros, estudiantes, padres y representantes de los alumnos; en el segundo aspecto se hace referencia

al componente curricular que incluye los fundamentos del Fortalecimiento y Actualización del Currículo de la Educación Básica y un esquema de la planificación didáctica; el tercer aspecto se relaciona con la gestión institucional en la que consta la estructura organizativa, el reglamento interno y el código de convivencia. Estos aspectos han sido desarrollados y presentados en los apartados correspondientes del presente trabajo.

De acuerdo con el Ministerio de Educación (1997: 23) El PEI es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión educativa institucional que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa.. Por todo lo anotado es indispensable que nuestra institución educativa cuente con el PEI, ya que es el instrumento que nos orienta el quehacer educativo; de no tenerlo se asemejaría en un barco que navega en mar abierto, sin mapa y sin brújula

El presente proyecto ha sido diseñado a partir del diagnóstico realizado y tiende a solucionar las necesidades y problemas de la comunidad educativa en el tiempo de 5 Años

## **Diagnóstico situacional**

### **Fortalezas**

- Disponer del equipo multiprofesional.
- Aplicar P.U.D., currículo funcional con sus respectivas adaptaciones curriculares.
- Buenas relaciones entre profesionales y estudiantes.
- Apertura de profesionales para brindar educación integral a la comunidad.
- Predisposición para la capacitación y perfeccionamiento de los profesionales.
- Disponer de un espacio físico para el aprendizaje, rehabilitación y recreación.

## **Debilidades**

- Poco apoyo de los padres de familia.
- Desintegración familiar.
- Limitados recursos materiales en la Institución.
- Trabajar con estudiantes con multidiscapacidad.
- Falta de partidas presupuestarias para las distintas áreas.
- Infraestructura inadecuada.
- Localización geográfica del Instituto.
- Personal contratado.
- Falta de espacios lúdicos.
- Falta de Práctica de Valores

## **Oportunidades**

- Disponer del Programa de Alimentación Escolar del Ministerio de Educación.
- Colaboración de Instituciones Públicas y privadas.
- Contar con la Ley General de Educación, el Reglamento de Educación Especial y la Ley de discapacidades.
- Contar con seis Profesionales de Planta otorgados por el Ministerio de Educación.
- Asesoramiento por parte de Supervisión y Departamento de Educación Especial.

## **Amenazas**

- Falta de asignación económica real.
- Limitar las ayudas de las instituciones públicas y privadas.
- Falta de incremento de partidas para profesionales.
- Poca apertura de la Educación Regular a los estudiantes con necesidades educativas especiales.
- Falta de políticas educativas en el área de Educación Especial.
- Migración.

- Falta de sensibilidad de la sociedad a los estudiantes con N.E.E.

## **Modelo pedagógico**

Parte fundamental de este documento constituye el modelo pedagógico Cognitivo Constructivista, que ha sido debidamente analizado y consensuado con el personal Docente, de donde ha surgido el perfil de la institución, de los docentes, de estudiantes y padres de familia, cuyas características son:

En la aplicación del modelo pedagógico cognitivo constructivista que servirá como referente del cual fluyen las actividades docentes, de manera especial en la concreción del tercer nivel de planificación, los maestros y maestras deben siempre tener presente que en esta perspectiva pedagógica se incluyen aportes de varios autores, entre ellos podemos mencionar a J. Dewey y J. Piaget, quienes argumentan que la educación tiene el propósito de hacer que los estudiantes puedan acceder a un nivel superior de su desarrollo intelectual. El alumno, como sujeto que aprende, debe ocupar el lugar central en el proceso de enseñanza-aprendizaje. El maestro es un facilitador de este proceso. Son los alumnos quienes construyen el conocimiento, desarrollan la curiosidad para investigar, la capacidad de pensar, de reflexionar y adquirir experiencias que posibiliten el acceso a estructuras cognitivas cada vez más complejas, propias de etapas superiores.

La corriente del modelo cognitivo destaca el contenido de la enseñanza, como parte fundamental del proceso educativo. Enseñar consiste en apuntar al logro de aprendizajes productivos, antes que reproductivos. Aprender implica el desarrollo de estructuras, esquemas y operaciones mentales internas del sujeto, que les permite pensar, resolver y decidir con éxito diversas situaciones académicas cotidianas.

## **Perfiles**

### **Perfil de la institución**

- Autonomía administrativa y técnica para la toma de decisiones oportunas.
- Infraestructura adecuada a los requerimientos de la sociedad actual.
- Aulas alegres, ambiente acogedor para el aprendizaje activo.

- Mobiliario adecuado a la edad y a los requerimientos de la pedagogía moderna.
- Recursos didácticos adecuados y suficientes.
- Servicios básicos necesarios y con buen estado de funcionamiento.

## **Perfil de los maestros**

### **Ámbito personal**

- En el ámbito personal, el maestro de la institución debe:
- Ser orientador educativo de la familia.
- Ejercer un liderazgo moral.
- Tener equilibrio emocional.
- Constituirse en buen ejemplo para el estudiante.

### **Ámbito profesional**

En el campo profesional, el maestro debe:

- Ser un facilitador de aprendizajes.
- Ser innovador.
- Ser creativo.
- Ser reflexivo.
- Ser diseñador del currículo.
- Estar permanentemente capacitado.
- Conocer, respetar las diferencias y capacidades individuales y desarrollar las clases considerando que los alumnos tienen características diversas.
- Ser un evaluador constante de los aprendizajes.
- Ejercer un liderazgo proactivo, es decir prevenir, antes que lamentar.

## **Perfil de los estudiantes**

Además de los que se incluyen en la Educación Básica, los estudiantes de la institución deben:

- Elevada autoestima.
- Práctica constantemente los principios universales y los valores.
- Tolerantes, respetuosos.
- Solidarios.
- Respetuosos y promotores de la equidad de género.
- Participativos y activos en sus aprendizajes.
- Innovadores, creativos, participativos.
- Organizados y disciplinados.
- Preocupados por la conservación de su entorno natural y social.
- Promotores de la conservación y difusión de valores étnicos y culturales.

### **Perfil de los padres de familia**

Los padres de familia y representantes de la institución deben:

- Ser responsables en el hogar.
- Cumplir a cabalidad con las responsabilidades frente a la institución.
- Constituirse en ejemplo de vida para sus hijos y/o representados.
- Comprometerse con la educación de sus hijos y/o representados.
- Colaborar con la institución cuando lo requiera.
- Practicar principios universales en la vida del hogar.
- Preocuparse constantemente por el aseo y buena presentación de sus hijos y/o representados.
- Ser tolerantes con sus hijos y /o representados.

### **Visión institucional**

El Instituto Fiscal de Educación Especial, brinda servicio de calidad y calidez fomentando el bienestar físico y emocional, basado en los principios de la educación personalizada, contando con profesionales comprometidos y capacitados que promuevan la formación integral de las personas con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, para que en el futuro los niños, niñas y adolescentes logren incluirse dentro del campo educativo, social y laboral.

## **Misión institucional**

El Instituto de Educación Especial de Gualaceo, tiene como misión brindar servicios de prevención, educación integral y rehabilitación funcional con calidez humana a los niños, niñas y adolescentes con discapacidad, respetando sus características individuales con procesos innovadores continuos para conseguir la autonomía, independencia y bienestar personal.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Organizar la gestión administrativa, técnica y pedagógica de la institución para mejorar la oferta educativa, dentro de un marco de acuerdos y consensos con respeto y solidaridad.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar la identidad institucional.
- Diseñar y desarrollar el currículo institucional considerando las características del entorno y las necesidades educativas del estudiante.
- Establecer lineamientos de carácter administrativo que posibiliten la convivencia armónica entre los actores educativos.

### **Estrategias de trabajo**

Considerando la visión, la misión institucional y la realidad en la que se desarrolla la realidad actual, las estrategias que guiarán el trabajo del Centro Educativo son las siguientes:

- Capacitación y asesoramiento constante del personal administrativo y docente.
- Seguimiento y evaluación constante del desempeño docente y de los procesos de enseñanza en las aulas, con fines exclusivos de mejoramiento.
- Evaluación constante de logros académicos de los estudiantes con la debida realimentación.

- Comunicación horizontal, oportuna, constante y fluida, entre todos los niveles jerárquicos que conforman la institución.
- Seguimiento y evaluación constantes de procesos y de desempeño.

### **Componente curricular**

Es un componente que concreta el conjunto de decisiones en relación a los diferentes aspectos curriculares que se ha de tomar colectivamente y que le son propias en el periodo de escolarización que se imparte, a fin de definir los medios y las características de la intervención pedagógica de la institución y darle coherencia a lo largo de la enseñanza – aprendizaje.

El componente curricular en una institución educativa que se declara abierta, flexible y que, por tanto, atribuya al maestro las competencias educativas que conlleva al conocimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje como una construcción o reestructuración singular a partir de los conocimientos personales que se poseen, se convierte en un instrumento fundamental para la toma de decisiones, para la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, para la dotación de un documento que ha de permitir registrar las decisiones y la evolución pedagógica de una institución educativa a lo largo de los años.

En esta parte del documento se encuentra el Programa Curricular Institucional y el esquema de la unidad didáctica.

#### **Esquema del Programa Curricular Institucional**

- Datos informativos.
- Diagnóstico.
- Objetivos de la educación básica.
- Objetivos de las áreas de estudio.
- Destrezas de cada área de estudio.
- Contenidos por áreas de estudio.
- Metodología.
- Recursos didácticos.

- Evaluación.

Estructura de la planificación de aula.

Título de la Unidad: .....

Objetivos de la unidad: .....

Tiempo de duración: .....

DESTREZAS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN

**Observaciones:** .....

Tanto el PCI, como la planificación didáctica es la que se debería cambiar tomando en cuenta los lineamientos del reforzamiento y actualización Curricular, dispuesta por el Ministerio de Educación.

### **Componente de gestión**

Es un prerrequisito de todo proyecto educativo institucional, que permite viabilizar su realización. La gestión educativa tiene que atender las realidades del presente con el fin de lograr los objetivos consignados en el PEI. Para lo cual tienen que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa. Consecuentemente el director ya no es un jefe, sino un líder armonizador de voluntades.

Un modelo que puede ser válido para la gestión estratégica debe ser proactivo, antes que reactivo.

**Proactivo.** En el que se define el propósito de la organización y en función de éste se planifica hacia el futuro las acciones, previniendo y anticipando los posibles problemas y contingencias.

**Reactivo.** En el cual se responde a los problemas y situaciones cuando estos ya han aparecido y en base a esto se van desarrollando las acciones de la organización.

Elementos del componente de gestión:

- Organigrama estructural.
- Reglamento interno.
- Código de convivencia.
- Proyectos y microproyectos.
- Plan operativo anual.

En este documento curricular, en el que se encuentran incluidos todos los elementos de la gestión técnica y administrativa de la institución educativa, se han anotado de manera explícita los valores corporativos que se aplican en el establecimiento.

#### **4.1.1.6. El Reglamento Interno**

Podría afirmarse que este documento curricular se encuentra bien estructurado, ha sido elaborado conforme a los lineamientos correspondientes.

De acuerdo con la temática de la investigación que se ha desarrollado, a continuación se incluyen los aspectos que más se relacionan con la gestión el liderazgo y los valores de este documento.

### **DE LOS PRINCIPIOS FINES Y OBJETIVOS**

#### **De los principios**

Son principios del presente reglamento:

- a) Todos los integrantes del Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo, se sujetaran, por igual, a las normas del presente reglamento
- b) Este reglamento otorga plena libertad para involucrarse en el desarrollo del proceso educativo integral.

- c) Busca la unidad en la diversidad por medio de consensos.
- d) Propende a la democratización con miras a la obtención de un fin común.

### **De los fines**

Son fines del presente reglamento:

- a) Proporcionar a los estudiantes una formación integral basada en el conocimiento científico, formación de valores e identidad.
- b) Desarrollar destrezas, capacidades y competencias para que puedan constituirse en seres útiles a la sociedad.
- c) Fortalecer las relaciones interpersonales a través de lineamientos y acciones comunes.
- d) Propiciar un cabal conocimientos de la realidad del entorno inmediato y mediato.
- e) Fortalecer la práctica de los valores humanos.

### **De los objetivos**

Son objetivos del presente Reglamento:

**Objetivo General.** Cumplir con lo estipulado en el literal “d” del art. 79 del Reglamento General a la Ley de Educación vigente.

### **Objetivos Específicos**

- a) Normar la organización y funcionamiento técnico y operacional del plantel.
- b) Involucrar a las autoridades, maestros, familias, estudiantes, y comunidad a una labor coordinada que haga posible alcanzar la formación integral y bienestar de los estudiantes.
- c) Determinar las funciones y obligaciones de los organismos y personas, de acuerdo a sus responsabilidades.

## DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA DEL ESTABLECIMIENTO.

### De las autoridades

Administrativamente, la institución se encuentra integrada por:

### Directivos o autoridades

- a) Director/a
- b) Subdirector/a

### Organismos

- a) Junta General de Profesores
- b) Consejo Técnico

### Comisiones permanentes

- a) Técnica – Pedagógica.
- b) Socio- cultural.
- c) Deportes.
- d) Gobierno Estudiantil.
- e) Defensa Civil y Medio Ambiente.

## FUNCIONES DE LAS AUTORIDADES

### Del director/a

Art. 8. Además de lo estipulado en el Art. 77 del Reglamento a la Ley Orgánica de Educación, reglamentos, acuerdos y disposiciones de autoridad competente el director/a tiene las siguientes funciones:

- a) El director debe llegar por lo menos 15 minutos antes de iniciar la jornada de trabajo y salir 15 minutos después.

- b) Convocar, por escrito, a sesiones de Junta General de Profesores con 24 horas de anticipación, haciendo constar el orden del día a tratarse. En caso de haber un maestro inasistente a la escuela tendrá que hacerse cargo de su grado y adoptar las medidas pertinentes cuando faltasen dos o más.
- c) Autorizar y realizar gastos e inversiones debidamente presupuestadas previa la aprobación del Comité Central de Padres de Familia siempre en cuando vayan en beneficio del Plantel.
- d) Realizar la Distribución del Personal Docente en la última Sesión de Junta General, considerando el perfil y las preferencias de cada uno, de no haber consenso será él quien decida finalmente y designe mediante oficio.
- e) Delegar mediante oficio al Subdirector para que se haga cargo de la dirección del plantel en caso de ausencias temporal o definitiva.
- f) Conocer y autorizar permisos para la realización de asambleas u otras actividades de aula que influyen directamente en el desarrollo normal de las labores docentes.
- g) Solucionar problemas internos y externos relacionados con maestros, estudiantes y padres de familia de la Institución.
- h) Coordinar el trabajo con el Auxiliar de Servicios y las labores que debe realizar por el bien y prestigio de la institución.
- i) Coordinar acciones con el Comité central de Padres de Familia y la comunidad en busca de mejoramiento del plantel.
- j) Elaborar el Presupuesto económico para el año lectivo en Junta General de Profesores, poner en conocimiento del Comité Central de Padres de Familia y a través de ellos a todos en una reunión general.
- k) Responsabilizarse de la elaboración y lectura del informe final de labores el día de la clausura del año lectivo ante el personal docente, estudiantes y padres de familia.
- l) Recibir y verificar al iniciar y finalizar el año lectivo, el inventario de las pertenencias de cada año de educación básica.
- m) Ejercer una administración proactiva que beneficie a la comunidad educativa.

### **Del subdirector/a**

Art. 9. El establecimiento funcionará con un subdirector, quien será nombrado en consenso por todo el personal docente, al inicio del año lectivo. Sus deberes y atribuciones son:

- a) Representar y responsabilizarse del plantel, en los casos de ausencia esporádica del titular.
- b) Durará un año lectivo en sus funciones.

## **DE LOS ORGANISMOS INTERNOS**

### **De la Junta General de Profesores**

La Junta General de Profesores se organizará de acuerdo a lo que dispone el Art. 78 del Reglamento General a La Ley Orgánica de Educación.

Son deberes y atribuciones de la Junta General de Profesores, además de los contemplados en Leyes y Reglamentos, los siguientes:

- a) Asistir obligatoriamente a Reuniones convocadas por el Director/a
- b) Analizar individualmente el rendimiento académico y el comportamiento de niños y niñas que presenten dificultades y problemas.
- c) La secretaria de la Junta General de Profesores tiene la responsabilidad de llevar al día y en forma bien ordenada las actas de las sesiones, así como sus convocatorias.
- d) Elaborar, conjuntamente con la Directora/a el calendario de conferencias para el año lectivo, de acuerdo con las fechas conmemorativas cívicas, sociales, culturales, ecológicas, etc.
- e) Permanecer en las sesiones de trabajo el tiempo que sea necesario hasta terminar el tratamiento del orden del día preestablecido. Ningún miembro podrá llegar atrasado o abandonar las sesiones sin la debida justificación.
- f) Buscar la solución de problemas de carácter disciplinario que se presenten al interior del plantel.

- g) Apoyar a la realización de proyectos presentados por maestros, comisiones, estudiantes, o padres de familia, siempre y cuando sean beneficiosos a la comunidad educativa.

### **Del Consejo Técnico**

El Consejo Técnico del Plantel estará integrado según lo dispuesto en el artículo 80 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, sus atribuciones serán los que constan en el Art. 82 del citado reglamento, y; además.

- a) Elaborar y/o Revisar el Proyecto Educativo Institucional y ponerlo a consideración del Personal Docente para la correspondiente aprobación y ejecución.

### **De las comisiones permanentes**

Las Comisiones Permanentes serán designadas por la Junta General de Profesores en el período de matrículas. Lo integrarán los Maestros/as por grupos en número que fueren necesarias. La Directora integrará todas las Comisiones, que son las siguientes:

- Técnico Pedagógico.
- Asuntos Sociales.
- Deportes.
- Gobierno Estudiantil.
- Defensa Civil y Medio Ambiente.

### **Deberes y atribuciones generales de las comisiones**

Son deberes y atribuciones generales de las Comisiones:

- a) Cada Comisión elaborará su proyecto en un plazo no mayor a 30 días laborables, a partir de la fecha de conformación y pondrá en consideración de la Junta General de Profesores para su aprobación.
- b) Elegir un representante como coordinador y un secretario para elaborar un proyecto de trabajo de acuerdo a las necesidades del plantel.

- c) Solicitar la colaboración de las Maestras/(os) para la ejecución de sus proyectos.
- d) Evaluar e informar trimestralmente las actividades realizadas de cada proyecto.
- e) Gestionar la adquisición de fondos para la ejecución del proyecto.

## **DEL PERSONAL DOCENTE**

### **Deberes y derechos de los maestros**

Además de lo estipulado en las leyes y reglamentos correspondientes, los maestros y maestras tienen los siguientes deberes y derechos:

- a) Usar debidamente el uniforme establecido.
- b) Permanecer junto a sus alumnos/as durante las formaciones, programas y recreos, para garantizar su buen comportamiento, orden y disciplina.
- c) Cumplir a cabalidad con los turnos semanales y comisiones asignadas. En la semana de turno el maestro o maestra deberá llegar a la escuela por lo menos diez minutos antes de iniciar la jornada normal de labores, para efectos de preparar el ambiente que permita el desarrollo normal de las actividades docentes.
- d) Permanecer junto a sus alumnos durante toda la jornada de trabajo, incluso en las horas especiales.
- e) Vigilar la salida de los estudiantes.
- f) Entregar al director/a los registros de asistencia de los alumnos el último día laborable de cada mes, con los resúmenes correspondientes.
- g) Entregar al director/a la planificación de aula durante los tres últimos días del desarrollo de cada planificación, para efectos de la correspondiente revisión y realimentación.
- h) Entregar los instrumentos de evaluación en la fecha establecida por la Junta General de Profesores, el Consejo Técnico o el director/a del plantel.
- i) Asistir puntualmente a sesiones de trabajo o asesoramiento profesional convocadas por las autoridades competentes, coordinadores o presidentes de comisiones y permanecer hasta su culminación.
- j) Planificar responsablemente las tareas escolares considerando la finalidad que se persigue con ellas y la realidad de la vida familiar de los estudiantes.

- k) Revisar, evaluar y calificar diariamente todas las tareas que los niños/as realizaron en casa y considerar esto para efectos de determinar el aporte trimestral.
- l) Abstenerse de solicitar dinero a los estudiantes, padres y representantes.
- m) Consultar con el director/a para efectos de realizar reuniones, paseos, excursiones, programas.
- n) No atender llamadas telefónicas, a padres ni representantes durante las horas de clase porque interrumpen el proceso didáctico.
- o) No utilizar el teléfono celular en clases.
- p) Practicar valores en todos los actos que realicen y no olvidar que constituyen ejemplo para los estudiantes.

### **Del maestro o maestra de turno**

- a) Será el primero/a en llegar y el último/a en salir del plantel en las jornadas de trabajo.
- b) Se encargará de tocar el timbre o sirena conforme al desarrollo de las actividades docentes.
- c) Es responsable de dirigir la formación de los niños/as antes de entrar a clases.
- d) Dirigirá la planificación y el desarrollo de la hora cívica.
- e) Vigilar durante los recreos a los estudiantes, con la ayuda de todo el personal docente.
- f) Elaborar la cartelera informativa y/o periódico mural correspondiente a las celebraciones cívicas que coincidan con su semana de turno.
- g) Vigilar y cuidar el aseo y buena presentación del plantel.

### **Derechos de maestros/as**

Los maestros de la escuela tienen los siguientes derechos:

- a) Ser respetados por las autoridades, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicio.
- b) Trabajar en un ambiente de confianza, libertad y respeto.
- c) Elegir e integrar comisiones.

## DE LOS/LAS ESTUDIANTES

### Deberes

Además de lo que disponen las leyes y reglamentos vigentes, los alumnos de la escuela tienen los siguientes deberes.

- a) Asistir puntualmente a clases y a diversos actos cívicos, culturales, deportivos y otros, organizados por la escuela, debidamente uniformado/a.
- b) Comportarse con el debido orden y respeto con autoridades, maestros, compañeros/as, personal administrativo, de servicio, padres, madres, representantes y cualquier otra persona que se encontrara cerca de ellos.
- c) Cumplir con los deberes y tareas escolares en sus casas, cuidando el orden y la buena presentación.
- d) Demostrar buen comportamiento y disciplina dentro y fuera del plantel.
- e) Traer a clases los útiles escolares y materiales de trabajo que son necesarios.
- f) Permanecer en la escuela durante toda la jornada laboral.
- g) No coger, por ningún concepto, los bienes y pertenencias de compañeros/as.
- h) No realizar ventas ni compras de ninguna clase entre compañeros/as.
- i) No traer teléfonos celulares ni otros artefactos de valor a la escuela.
- j) Entregar a su profesor/a los objetos que encontrara en el aula o el patio.
- k) Practicar valores en todos ato que realice dentro y fuera del establecimiento.

### Derechos

Son derechos de los alumnos, además de los contemplados en las leyes y reglamentos vigentes, los siguientes:

- a) Recibir de las personas mayores un trato amable y respetuoso dentro y fuera del plantel.
- b) Elegir y ser elegido para conformar el Concejo de Aula y Estudiantil, para participar y representar al grado y a la escuela en actos culturales, deportivos, sociales y otros.
- c) Participar activamente de eventos educativos, sociales, culturales, deportivos y otros a realizarse en el aula, la escuela o fuera de ella.

- d) Exigir a maestros, autoridades y otros el ejercicio de sus derechos.
- e) Recibir estímulos cuando se hayan destacado en la realización de eventos educativos, sociales, culturales, deportivos y otros realizados en el aula, la escuela o fuera de ella.
- f) Ser respetados en su dignidad e integridad por todos.
- g) Recibir un Diploma al Mérito por haberse destacado en su aprovechamiento y conducta en cada año de básica.

En caso de incumplimiento de algunas de las disposiciones contempladas en este reglamento por parte de las/los estudiantes en forma individual y colectiva se aplicará una de las siguientes sanciones.

- Amonestación verbal y en privado por parte de la maestra de grado, turno o Directora.
- En caso de reincidencia o de acuerdo a la gravedad de la falta el particular será comunicado a su representante y se registrará en el libro respectivo del maestro.

## **DE LOS PADRES DE FAMILIA**

### **Deberes**

Son deberes de los Padres de Familia, a más de los contemplados en los Art. 148, 149 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, los siguientes.

- a) No inmiscuirse en asuntos pedagógicos o administrativos del plantel
- b) Constituirse en elementos positivos para el desarrollo de la institución.
- c) Cumplir a cabalidad disposiciones emanadas por el Comité Central en lo concerniente al desarrollo de actividades y colaboración con el plantel.
- d) Llegar periódicamente al plantel y mantenerse informado en coordinación con los maestros acerca del desempeño educativo de sus hijos.
- e) Responsabilizarse por los daños materiales ocasionados por sus hijos dentro de la institución.
- f) Atender y asistir puntualmente a las citaciones realizadas por la institución ya sean por el Director/a profesor/a de grado o comité central de padres de familia.
- g) No ser causantes de faltas sin fundamento de sus representados.

- h) Matricular a sus hijos en el período ordinario dispuesto por el Ministerio de Educación.
- i) En caso de realizarse matrículas extraordinarias; sujetarse al horario que disponga el Director/a sin perjudicar horas de clase.
- j) Colaborar con el maestro asesor y los miembros del Gobierno Estudiantil para la realización de proyectos en beneficio del plantel.
- k) Cooperar en la Escuela para la realización de mejoras materiales, las mismas que irán en beneficio de sus hijos.
- l) Colaborar en el hogar en el control de deberes y tareas que los estudiantes llevan a casa
- m) Responsabilizarse por la asistencia puntual de sus representados a las labores educativas.
- n) Justificar faltas y atrasos en el lapso de 48 horas después de haber transcurrido los mismos.
- o) Colaborar en las actividades para los que fueren requeridos de parte del Plantel.
- p) Preocuparse por enviar a sus representados a la institución educativa bien presentada, ordenada y con los útiles escolares completos y en buen estado.

### **Derechos**

Son derechos de los padres de familia.

- a) Ser informados acerca del comportamiento, avances y dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos.
- b) Tener acceso a una rendición de cuentas por lo menos trimestralmente por parte de la autoridad del plantel.
- c) Recibir un trato cordial y de respeto por parte del personal docente y directivos.
- d) Ser atendidos a sus justos reclamos y obtener rectificaciones por parte de la autoridad maestra y personal de servicio.
- e) Ser atendidos cuando solicitaren certificados para el efecto.

### **Del comité del año de básica**

En el plantel cada año de básica elegirá su directiva, la misma que estará integrada por:

- Presidente.
- Vicepresidente.
- Secretario/a.
- Tesorero/a.
- Tres vocales principales.
- Tres vocales suplentes.

Este comité velará por el cumplimiento de los fines educativos. No podrá interferir en la toma de decisiones administrativas o técnicas del año de educación básica.

#### **4.1.1.7. Código de convivencia**

Cabe indicar que este documento curricular también se encuentra bien estructurado y que ha sido diseñado conforme a los lineamientos del Ministerio de Educación.

#### **Objetivo general**

Alcanzar en el Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo, una adecuada interrelación entre todos los actores del proceso educativo mediante la reflexión y aplicación de los deberes y derechos establecidas en la diferentes leyes, donde prime el respeto, la solidaridad, la justicia y la fraternidad al prójimo, para lograr una verdadera armonía que nos permita brindar una educación integral y la práctica de valores.

#### **Objetivos específicos**

- Difundir y socializar los deberes y derechos, a todos los actores que forman parte del Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo.
- Motivar y comprometer la participación activa de la Comunidad Educativa en el fiel cumplimiento del presente Código de Convivencia.
- Conservar buenas relaciones humanas entre los profesionales, padres de familia, estudiantes, personal de Servicio, mediante la práctica de valores éticos, morales y culturales.

- Proporcionar a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales una adecuada educación y rehabilitación, mediante programas de enseñanza específicos acorde a su discapacidad de esta manera potenciando sus habilidades y destrezas en igualdad de condiciones.

## **Derechos y compromisos de miembros de la comunidad educativa**

### **Derechos y compromisos del director**

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones de autoridades superiores, tomando siempre en cuenta el aspecto humano.
- Desarrollar con responsabilidad la administración del Plantel.
- Elaborar el Plan Educativo Institucional y responsabilizarse de la ejecución del mismo.
- Ser responsable del cumplimiento de los objetivos de la ejecución de las políticas educativas, en relación con la formación integral, disciplina, asistencia, puntualidad, salud y bienestar de los estudiantes.
- Legalizar los documentos oficiales que son de su responsabilidad y suscribir conjuntamente con el profesional de cada área.
- Coordinar las actividades organizadas por los distintos departamentos y comisiones, conjuntamente con el profesional responsable.
- Actuar como directivo-gestor de recursos financieros, materiales y pedagógicos distribuidos de manera coherente con los objetivos y estrategias del PEI.
- Dar a conocer el informe anual de labores a la junta general de profesores y a los padres de familia en la clausura del año escolar.
- Mantener buenas relaciones con autoridades, profesionales, estudiantes y padres de familia.
- Promover y participar en eventos de capacitación académica, actualización y desarrollo profesional del personal docente, técnico y administrativo.
- Promover la integración del Comité Central de Padres de Familia y asesorar sus actividades en colaboración con la subdirectora.
- Verificar y Supervisar las necesidades de los recursos materiales y dispositivos de rehabilitación y el equipamiento de las distintas áreas de la Institución dando prioridad a las necesidades más urgentes.

### **Derechos y deberes del coordinador técnico pedagógico**

- Ser responsable de la coordinación técnica, académica para la organización ejecución, control y evaluación del P.E.I y sus componentes.
- Convocar y presidir las reuniones y resoluciones del Equipo Multiprofesional.
- Mantener buenas relaciones con el personal Docente, Técnico Administrativo y padres de familia.
- Informar periódicamente al Director y al Equipo Multiprofesional sobre el desempeño de las funciones.
- Facilitar alternativas de consultoría y asesoría psicopedagógica en procesos de evaluación del aprendizaje de los estudiantes acorde al sistema vigente.
- Coordinar y participar en la distribución del trabajo, técnico, docente y administrativo.
- Informar a los padres de familia sobre las resoluciones y avances en los aspectos biopsicosocial y educativo del estudiante.
- Velar constantemente por la unidad del personal.
- Participar a los padres de familia sobre los avances pedagógicos, conductuales de rehabilitación y salud.

### **Derechos y deberes del personal técnico, docente administrativo y de servicio**

- Desempeñar con dignidad, eficiencia y puntualidad sus funciones.
- Actualización permanente en lo científico, tecnológico de acuerdo a sus funciones.
- Que tengan una actitud responsable y crítica frente a todos los acontecimientos que se desarrollan en la Institución.
- Asumir la misión y responsabilidad con vocación al servicio integral del estudiante con discapacidad.
- Velar y fortalecer el prestigio de la institución.
- Cumplir con la planificación con mística profesional.
- Acatar los principios pedagógicos, formativos, disciplinarios, académicos, éticos morales y filosóficos del proyecto educativo institucional.

- Demostrar cortesía, tolerancia, apertura y solidaridad en la atención a directivos, profesores, estudiantes, padres de familia, autoridades educativas y público en general.
- Actitud democrática y predisposición para trabajar en equipo.
- Cumplir con los horarios de terapias compensando las sesiones perdidas por ausencia forzosa del personal respectivo.
- Ser cuidadoso en el aseo e imagen personal, el uso de vestimenta adecuada.
- Ser tratado con altura, respeto y dignidad.
- Recibir una crítica constructiva de manera directa, privada y oportuna en momentos de dificultad.
- Utilizar recursos, métodos y dispositivos de rehabilitación en los cuales el estudiante con discapacidad sea atendido en forma integral.
- Que se facilite los recursos necesarios para el buen desempeño de su labor profesional.
- Recibir el apoyo y respaldo de las autoridades cuando sea necesario.
- Gozar de todos los beneficios que le puede otorgar la institución, a más de los concedidos en la ley de educación.
- Propiciar valores a los educandos como: la búsqueda de la equidad de género, el respeto de la dignidad inherente, la autonomía individual, la no discriminación, la igualdad de oportunidades, la accesibilidad, el respeto a la evolución de sus facultades.
- Mantener una buena comunicación y coordinación con las distintas áreas profesionales, buscando el bienestar de los estudiantes.
- Participar a los padres de familia sobre los avances pedagógicos, conductuales, rehabilitación, salud y social.
- Atender con calidez y calidad humana, cuando el padre de familia visite al profesional en horas establecidas.
- Participar con responsabilidad junto a los estudiantes en actividades organizadas dentro y fuera de la institución.
- Dar opiniones y sugerencias encaminadas al bienestar de la institución.
- Contar con las facilidades institucionales para cursos de actualización profesional, como: seminarios, talleres, maestrías, congresos científicos y postgrados.

- Apertura para atención a la comunidad priorizando a los actores que conforman la Institución.

### **Derechos de los padres de familia y representantes**

- Derecho a programas de información, sensibilización y capacitación en el ámbito educativo, de salud, rehabilitación que promuevan un mayor conocimiento sobre discapacidades.
- Derecho a seleccionar una Institución Educativa acorde a sus principios, creencias y discapacidad.
- Vigilar el respeto de los derechos de sus hijos/as o representados en los planteles educativos.
- Derecho a matricular en planteles educativos y recibir una educación de calidad.
- Participar activamente en el desarrollo del proceso educativo y recibir la información permanente de todas las decisiones relativas a la escolarización de sus hijos.
- Derecho a participar elegir y a ser elegido para conformar la directiva en cada grado incluyendo terapias y el comité central de padres de familia.
- Asegurar el máximo aprovechamiento de los medios educativos, salud, rehabilitación que les proporciona la Institución, el estado y la sociedad.
- Derecho a no ser expuesto a cualquier tipo de discriminación por tener un niño/a, adolescente con discapacidad.
- Derecho a la información, asesoramiento y orientación sobre los servicios que brindan otras instituciones sean estas públicas o privadas que atienden a personas con discapacidad.
- Recibir información dentro de las áreas pedagógicas, de salud y psicológica, social y rehabilitación: terapia física, terapia ocupacional, terapia de lenguaje y estimulación temprana.
- Derecho a formar parte de una organización que brinda apoyo a personas con discapacidad.
- Recibirá estímulos cuando demuestre actitudes de responsabilidad y compromiso hacia su hijo o representado en todas las actividades realizadas por la Institución.

## **Compromisos de los padres y representantes**

- Brindarles una vida digna, proporcionándoles un clima de afecto y comprensión que permita el respeto de sus derechos, desarrollo integral e igualdad de condiciones con los demás.
- Colaborar con las actividades escolares planificadas por la Institución Educativa.
- Colaborarán con medio de transporte, cuando su hijo esté integrado en educación regular para las visitas educativas y domiciliarias.
- Colaborar en el control de tareas en forma permanente.
- Asistir periódicamente al Instituto para recibir información de los profesionales, acerca del rendimiento académico y conductual de sus hijos.
- Enviar los materiales necesarios para las clases de las diferentes áreas educativas.
- Asistencia puntual de los padres de familia o representantes a toda convocatoria (talleres, charlas, exposiciones, conferencias, asesoramiento, capacitación, etc.) que realice el Director o profesionales de la Institución.
- Justificar ante el maestro, el atraso o inasistencia de su representado en forma personal de todo estudiante matriculado en un plazo de 24 horas y en casos especiales mayor a 72 horas laborables ante el Director de la Institución y previo análisis de la situación se le pedirá un documento legal.
- Contribuir con los materiales y dispositivos técnicos de rehabilitación indispensables en cada área.
- Participar en la determinación ejecución y búsqueda de soluciones, en los aspectos educativos, psicológicos, social de salud y rehabilitación que impulse el crecimiento y desarrollo integral del niño/a y adolescentes.
- Inculcar la práctica de valores con el respeto a la dignidad del ser humano.
- Cuidar de la alimentación, aseo, vestido, uniformes, materiales, útiles escolares y dispositivos de rehabilitación.
- Responsabilizarse de los controles de salud, prescripciones, disposiciones médicas y de salubridad de sus representados.
- Demostrar respeto hacia las autoridades, estudiantes y padres de familia.
- Velar por la buena imagen e integridad de la Institución.
- Asistir a la sesión de comité de padres de familia convocados por la Institución.

- Adecuar un lugar en su hogar para que los estudiantes realicen las tareas escolares.
- Cuidar el aseo y la infraestructura de la Institución.

### **Derechos de los estudiantes**

- A que se respete su integridad física, psicológica y moral, a ser evaluado con objetividad y justicia, considerando su madurez intelectual.
- Recibir una educación completa e integral, acorde a sus necesidades educativas, utilizando métodos y técnicas de adaptación curricular.
- Todo miembro del I.E.E.G. tiene el derecho de disfrutar de seguridad personal dentro del establecimiento.
- Recibir una atención con calidad y calidez por parte de todos los profesionales.
- No ser sancionado sin que se pruebe su culpabilidad y se les ofrezca la oportunidad de ser escuchados.
- Tiene derecho al tiempo de recreación según lo dispuesto por el establecimiento.
- Tener el derecho a elegir y ser elegidos con libertad y responsabilidad a sus compañeros representantes, considerando su discapacidad.
- Derecho a la inclusión al sistema educativo regular, en la medida del nivel de su discapacidad, con las adaptaciones pedagógicas físicas de evaluación y promoción de acuerdo a sus necesidades.
- Tiene derecho a ser respetada la dignidad del niño en cuanto a persona humana, de acuerdo a la aplicación de la disciplina escolar.

### **Compromisos de los estudiantes**

- Asistir puntualmente a clases, respetando los horarios establecidos para el ingreso, descanso (recreo) y salida.
- Cuidado de su presentación, aseo personal y el respeto a las pertenencias de cada uno.
- Solicitar el permiso al profesor y/o profesora para salir del aula.
- Restituir los materiales, herramientas, instrumentos o cualquier otro elemento que por su descuido se destruyere.

- Participar, con el asesoramiento de los profesores, en actividades de carácter cultural, social, deportivo, defensa del medio ambiente, educación familiar y para la salud, tanto en el plantel o fuera de él.
- Tratar con cortesía a las autoridades, al personal docente, administrativo, de servicio y con los propios compañeros.
- Contribuir con una buena conservación del establecimiento, muebles, material didáctico y otros elementos de la institución.
- Llevar diariamente los útiles escolares, conservarlos limpios y con buena presentación.
- Cumplir diariamente con las tareas escolares enviadas por los maestros y maestras.
- Asistir con el uniforme respectivo diariamente.

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

##### **4.1.2.1. Misión y visión**

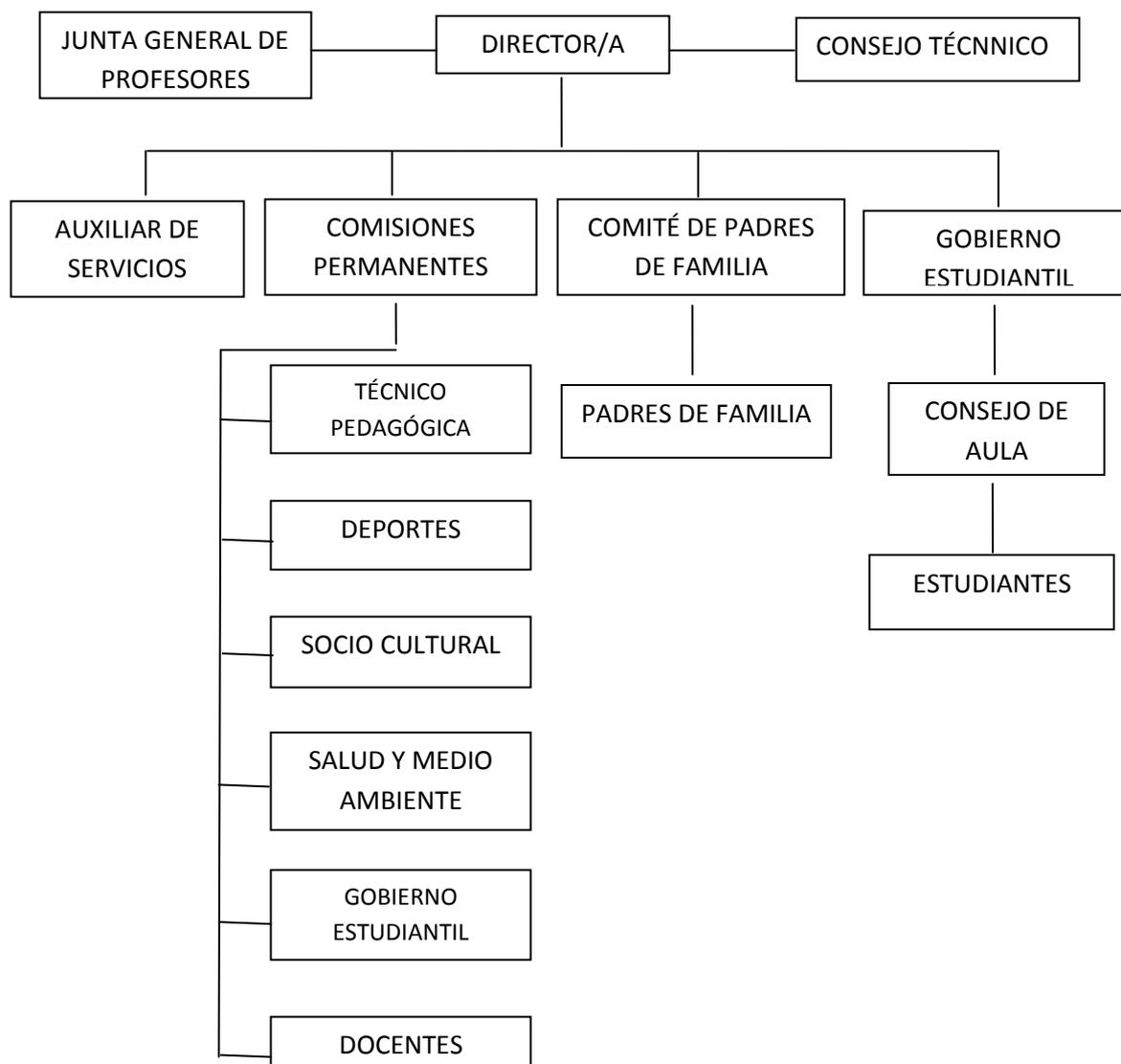
###### **Visión institucional**

El Instituto Fiscal de Educación Especial, brinda servicio de calidad y calidez fomentando el bienestar físico y emocional, basado en los principios de la educación personalizada, contando con profesionales comprometidos y capacitados que promuevan la formación integral de las personas con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, para que en el futuro los niños, niñas y adolescentes logren incluirse dentro del campo educativo, social y laboral.

###### **Misión institucional**

El Instituto de Educación Especial de Gualaceo, tiene como misión brindar servicios de prevención, educación integral y rehabilitación funcional con calidez humana a los niños, niñas y adolescentes con discapacidad, respetando sus características individuales con procesos innovadores continuos para conseguir la autonomía, independencia y bienestar personal.

#### 4.1.2.2. El organigrama



#### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

El Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo, se encuentra relacionado más con el nivel primario, es decir trabaja con niños y niñas que se encuentran cursando sus estudios desde 2º hasta 7º año de Educación Básica, en tal virtud, no existen áreas ni departamento de trabajo, sino directivos, docentes y comisiones que cumplen diferentes funciones.

## Funciones de la directora

De acuerdo con el Art. 77 del Reglamento la ley de Educación, el director es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento, sus deberes y atribuciones son:

- a. Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones.
- b. Responder por la administración del establecimiento.
- c. Elaborar el plan institucional durante el periodo de matrículas, con la colaboración de todo el personal docente.
- d. Asesorara a los profesores del establecimiento en la planificación didáctica.
- e. Revisar la planificación didáctica y verificar su aplicación en el aula.
- f. Participar conjuntamente con cada uno de los profesores en la evaluación de los resultados del proceso de aprendizaje.
- g. Orientar la elaboración y utilización de recursos didácticos.
- h. Dirigir la planificación, ejecución y evaluación de las acciones de recuperación pedagógica.
- i. Evaluar el trabajo del personal docente, conjuntamente con la supervisión.
- j. Dirigir, orientar y controlar el proceso de evaluación permanente de los alumnos.
- k. Promover la investigación y experimentación pedagógica, previa aprobación del plan respectivo, por parte de la supervisión y dar a conocer los resultados a la Dirección de Provincial.
- l. Mantener buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.
- m. Promover la participación de la comunidad en las actividades de la escuela.
- n. Participar con todo el personal docente y de servicio en las actividades tendientes al desarrollo de la comunidad.
- o. Convocar y presidir la Junta General de Profesores y el Consejo Técnico si lo hubiere.
- p. Llevar los libros, registros y más documentos oficiales, así como responsabilizarse de su uso y mantenimiento.
- q. Mantener actualizado el inventario y responder por los bienes del establecimiento.
- r. Organizar el Comité de Padres de Familia y promover su participación en las actividades del establecimiento.

- s. Conceder licencia al personal docente, administrativo y de servicio, hasta por cinco días en cada trimestre, en casos debidamente justificados e informar a la Dirección Provincial.
- t. Organizar actividades culturales, sociales, deportivas, defensa del medio ambiente y educación para la salud con participación de la escuela y la comunidad.
- u. Enviar mensualmente a la supervisión un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.
- v. Enviar oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.
- w. Participar en las acciones de perfeccionamiento profesional organizadas por el Ministerio de Educación o la Dirección Provincial.
- x. Proponer a la Dirección Provincial cambios de personal docente, por las razones determinadas en la Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional y su reglamento.
- y. Permanecer en el establecimiento educativo durante toda la jornada de trabajo.
- z. Residir en el lugar de su trabajo.

#### **Art.74. Funciones de los profesores**

El Art. 74 del Reglamento de Educación Especial, señala que los maestros tienen las siguientes obligaciones:

- a) Planificar, organizar, ejecutar y evaluar el currículo correspondiente a su nivel, año de educación básica o programa.
- b) Diseñar adaptaciones curriculares pertinentes y aplicarlas adecuadamente.
- c) Utilizar procesos didácticos que permitan la participación activa de los niños/as y jóvenes que garanticen un aprendizaje efectivo.
- d) Estimular y evaluar sistemáticamente el trabajo de los niños/as y jóvenes e función de los objetivos den nivel, año de educación básica o programa.
- e) Promover la integración social y preservar la salud y seguridad personal de sus niños/as y jóvenes.
- f) Promover y fomentar una permanente interacción entre el planten educativo, los padres/madres de familia y la comunidad en general.
- g) Diseñar y elaborar material didáctico y utilizarlo oportunamente.

- h) Integrar activamente a los Padres y Madres en el proceso educativo e informarles sobre los asuntos relacionados con el desenvolvimiento de sus hijos/ en la institución.
- i) Promover acciones de integración de los niños/as y jóvenes que lo ameriten al sistema de educación regular y formar parte de los equipos de integración.
- j) Asistir y participar obligatoriamente en el periodo de planificación, previo a la iniciación del año lectivo.
- k) Participar activamente en la evaluación integral de los niños/as y jóvenes para la admisión, ubicación y promoción en conjunto con el equipo multiprofesional.
- l) Actualizarse técnica y pedagógicamente en forma permanente.

### **Equipos multiprofesionales de apoyo de las instituciones de educación especial**

El Art. 75 del Reglamento de educación Especial indica que el equipo multiprofesional es el eje alrededor del cual la integración educativa, orientará las decisiones sobre quienes deben integrarse y quienes no, así como los procesos que deben ponerse en marcha desde la educación especial hacia la educación regular para hacer efectiva una integración de calidad.

La evaluación psicopedagógica debe orientarse a la evaluación de competencias curriculares, potencialidades, ritmos, estilos y motivación de aprendizaje de los niños/as y jóvenes con necesidades educativas especiales.

Apoyará la toma de decisiones de escolarización, ubicación y adaptaciones curriculares que servirán para dar soluciones que orienten la práctica pedagógica y mejoren los niveles de aprendizaje.

La evaluación psicopedagógica debe identificar las necesidades de los niños/as y jóvenes en función de los apoyos, el tipo y el grado de ayuda en las distintas áreas que él/ella necesiten para progresar en su vida escolar y para ser competente en la vida social.

El Equipo multiprofesional sensibilizará, asesorará, capacitará y orientará a los docentes de las instituciones de educación regular que acogen a los niños/as y

jóvenes con necesidades educativas especiales y recibirán en sus instalaciones a los maestros/as regulares cuando así lo requieran para el efecto.

Realizará la evaluación integral de los niños/as de la institución y de aquellos que soliciten atención de otras escuelas regulares y de asesorar a los maestros/as en la elaboración de las adaptaciones curriculares.

Los equipos de apoyo a la integración estarán formados básicamente por los profesionales que desempeñen funciones técnicas específicas y los profesores de educación especial.

El personal técnico básico para cada institución será el siguiente: Psicólogo Educativo, Infantil o Psicorehabilitador, Terapistas, Trabajadora Social, otros.

Los profesores especiales son los que se desempeñan en las áreas de cultura física, educación musical, cultura estética y artística (Artes Plásticas, Artes de la Representación).

Son funciones del equipo de apoyo a la integración:

- a) Realizar evaluaciones psicopedagógicas de niños/as y jóvenes con necesidades educativas especial y su orientación hacia la modalidad de escolarización más adecuada.
- b) Dar atención individualizada a los niños/as y jóvenes.
- c) Asesorar al profesor/a en la elaboración de las Adaptaciones Curriculares.
- d) Ampliar la cobertura de atención a través de los programas hacia la comunidad.
- e) Involucrar a la familia del niño/a y joven con necesidades educativas especiales en las actividades programadas de la institución y contribuir a su formación.
- f) Asesorar y orientar a la familia en el manejo y atención de los niños/as y jóvenes con necesidades educativas especiales.

**Junta General de Profesores.** Son deberes y atribuciones de la Junta General de Profesores, además de los contemplados en Leyes y Reglamentos, los siguientes:

- Asistir obligatoriamente a Reuniones convocadas por el Director/a

- Analizar individualmente el rendimiento académico y el comportamiento de niños y niñas que presenten dificultades y problemas.
- La secretaria de la Junta General de Profesores tiene la responsabilidad de llevar al día y en forma bien ordenada las actas de las sesiones, así como sus convocatorias.
- Elaborar, conjuntamente con la Directora/a el calendario de conferencias para el año lectivo, de acuerdo con las fechas conmemorativas cívicas, sociales, culturales, ecológicas, etc.
- Permanecer en las sesiones de trabajo el tiempo que sea necesario hasta terminar el tratamiento del orden del día preestablecido. Ningún miembro podrá llegar atrasado o abandonar las sesiones sin la debida justificación.
- Buscar la solución de problemas de carácter disciplinario que se presenten al interior del plantel.
- Apoyar a la realización de proyectos presentados por maestros, comisiones, estudiantes, o padres de familia, siempre y cuando sean beneficiosos a la comunidad educativa.

**Consejo Técnico.** Elaborar y/o Revisar el Proyecto Educativo Institucional y ponerlo a consideración del Personal Docente para la correspondiente aprobación y ejecución.

**Comisión técnico – pedagógica.** Está conformada por cuatro miembros. Son deberes y atribuciones de ésta comisión; los siguientes:

- Elaborar el calendario Cívico, Social y Ecológico del Plantel
- Planificar y organizar programas de carácter Técnico - Pedagógico
- Promover concursos internos referentes al desarrollo Curricular

**Comisión sociocultural.** Conformada por tres miembros. Son deberes y atribuciones de ésta comisión:

- a) Planificar y desarrollar los programas socioculturales del establecimiento de acuerdo con el calendario establecido.

**Comisión del Gobierno Estudiantil.** Constituida por tres miembros. Son deberes y atribuciones de la Comisión del Gobierno Estudiantil:

- Asesorar a los maestros sobre el proceso de conformación y funcionamiento del Gobierno Estudiantil de la escuela.
- Designar al docente asesor para la conformación del Gobierno Estudiantil y colaborar con él.
- Establecer mecanismos de conformación y funcionamiento del Gobierno Estudiantil.
- Verificar el cumplimiento de las actividades relacionadas con la organización y funcionamiento del Gobierno Estudiantil.

**Comisión de deportes.** Conformada por tres miembros. Son deberes y atribuciones de la Comisión de Deportes.

- Motivar y promocionar la práctica del deporte entre los alumnos/as de la institución.
- Organizar y desarrollar la jornadas deportivas a nivel Interno
- Acompañar a los estudiantes en las participaciones y/o competencias.

**Comisión de salud y medio ambiente.** Conformada por todo el personal docente. Son deberes y atribuciones de esta comisión:

- Elaborar el Plan Anual de Seguridad.
- Conformar las brigadas que fueren necesarias.
- Capacitar a las Brigadas respectivas.
- Vigilar el cumplimiento de trabajo planificado por cada una de las Brigadas.

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

PROMEBAZ (2009) indica que el clima escolar podría ser determinado por los siguientes factores: ambiente del aula, relaciones entre estudiantes, interacciones en función del aprendizaje, relación con el maestro, manera en que los estudiantes manejan las reglas.

Indudablemente que el clima escolar asume una trascendental tarea que los maestros no deben ignorar en el aula como requisito previo para que los alumnos puedan sentirse mejor y venir con gusto a la escuela.

Entre los documentos curriculares establecidos legalmente no existe ninguno que se le diseñe bajo este título, sin embargo, el tema de los valores y su relación con el ambiente afectivo y físico del aula se contemplan de manera explícita e implícita en otros documentos que lleva la escuela, especialmente en el Código de Convivencia.

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

El eje transversal de los valores se encuentra implícito en todo el currículo que los maestros deben desarrollar con sus alumnos en el aula.

La educación en valores se justifica por la necesidad que tenemos los seres humanos de buscar alternativas para comprometernos con la práctica de principios éticos que sirvan para conducirnos a un proceso de auto evaluación de lo que hacemos, cómo lo hacemos y cómo deben ser.

Los valores deben estar presentes en la vida cotidiana para que todos podamos asumir el compromiso de trabajar por la transformación social. Deben estar presentes en todos los actos que realicemos; nuestras actitudes deben reflejar la nobleza esencial del ser humano.

Los valores deben constituirse en la brújula que guía nuestras actitudes y acciones, son el fundamento por el cual hacemos o dejamos de hacer las cosas, son códigos de conducta, principios normativos y duraderos que nos sugieren que una determinada conducta o un estado final de existencia es personal y socialmente preferible a otros que se consideran opuestos o contradictorios.

Los valores deben constituir la parte fundamental de lo que se debe enseñar en la escuela y de cómo se debe enseñar. El currículo de la Educación Básica los considera como uno de los principales ejes transversales, que debe ser activado en todos las áreas, en todos los años y mediante todas las actividades escolares, no

como una forma declarativa de conceptos, sino como una práctica de vida; al fin y al cabo nadie puede dar lo que no tiene, y los maestros deben educar con el ejemplo.

Sin duda, los valores pueden enseñarse y aprenderse y para esto deben establecerse estrategias didácticas. Para el caso de este proyecto de mejoramiento, se han determinado dos; la una que será aplicada con los maestros y la otra que estos deben desarrollar con sus estudiantes en el aula.

Se trata de desarrollar, conjuntamente con las unidades didácticas que se deben aplicar en cada una de las aulas, temas de asesoramiento técnico pedagógico para los maestros, en los cuales se analizará el marco teórico de los valores y la forma cómo deben desarrollarse. Los valores básicos a ser considerados en este trabajo son los siguientes: amor, autoridad, equidad, disciplina, respeto, dignidad, lealtad, honestidad, veracidad y generosidad.

El Ministerio de Educación (1996) señala que la “misión prioritaria de la educación es ofrecer a los niños y adolescentes la posibilidad de conocer y practicar los valores cívicos y éticos positivos para la convivencia social, el desarrollo personal, la vida democrática y la defensa del medio ambiente.

### **Valores básicos**

El ministerio de Educación y Cultura (1996) indica que los valores abarcan la totalidad de la existencia real, de ahí que su pérdida se traduce en actitudes atentatorias contra el bien común. Señala también que los valores básicos son los siguientes:

- Identidad.
- Honestidad.
- Solidaridad.
- Libertad y responsabilidad.
- Respeto.
- Criticidad y creatividad.
- Calidez afectiva y amor.

Sin embargo de lo indicado, la institución educativa debería considerar lo que el nuevo currículo exige al respecto.

## **Los ejes transversales dentro del proceso educativo**

### **El Buen Vivir como principio rector de la transversalidad en el currículo**

El Ministerio de Educación (2010) indica que el Buen Vivir es un principio constitucional basado en el Sumak Kawsay, una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes. Como tal, el Buen Vivir está presente en la educación ecuatoriana como principio rector del sistema educativo, y también como hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores.

En otras palabras, el Buen Vivir y la educación interactúan de dos modos. Por una parte, el derecho a la educación es un componente esencial del Buen Vivir, en la medida en que permite el desarrollo de las potencialidades humanas y como tal garantiza la igualdad de oportunidades para todas las personas.

Por otra parte, el Buen Vivir es un eje esencial de la educación, en la medida en que el proceso educativo debe contemplar la preparación de los futuros ciudadanos para una sociedad inspirada en los principios del Buen Vivir, es decir, una sociedad democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad, y respetuosa de la naturaleza.

Los ejes transversales constituyen **grandes temáticas** que deben ser atendidas en toda la proyección curricular, con **actividades concretas** integradas al desarrollo de las destrezas con criterios de desempeño de cada área de estudio.

En sentido general, los ejes transversales, abarcan temáticas tales como:

**La interculturalidad.** El reconocimiento a la diversidad de manifestaciones étnico-culturales en las esferas local, regional, nacional y planetaria, desde una visión de respeto y valoración.

**La formación de una ciudadanía democrática.** El desarrollo de valores humanos universales, el cumplimiento de las obligaciones ciudadanas, la toma de conciencia de los derechos, el desarrollo de la identidad ecuatoriana y el respeto a los símbolos patrios, el aprendizaje de la convivencia dentro de una sociedad intercultural y plurinacional, la tolerancia hacia las ideas y costumbres de los demás y el respeto a las decisiones de la mayoría.

**La protección del medioambiente.** La interpretación de los problemas medioambientales y sus implicaciones en la supervivencia de las especies, la interrelación del ser humano con la naturaleza y las estrategias para su conservación y protección.

**El cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes.** El desarrollo biológico y psicológico acorde con las edades y el entorno socio-ecológico, los hábitos alimenticios y de higiene, el empleo productivo del tiempo libre.

**La educación sexual en los jóvenes.** El conocimiento y respeto por la integridad de su propio cuerpo, el desarrollo de la identidad sexual y sus consecuencias psicológicas y sociales, la responsabilidad de la paternidad y la maternidad.

La atención a estas temáticas será planificada y ejecutada por los docentes al desarrollar sus clases y las diversas tareas de aprendizaje, con el apoyo de actividades extraescolares de proyección institucional.

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

Este aspecto no se encuentra explicado ni escrito en ningún documento curricular de la institución educativa. Sin embargo, podría afirmarse que los asuntos relacionados con la dimensión organizativa, operacional y los valores, se encuentran explicados y escritos en otros documentos curriculares que son analizados en el presente trabajo en el Reglamento Interno, Manual de Convivencia y componente curricular del PEI.

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

El Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo trabaja más como una institución educativa de nivel primario, por tal motivo, de acuerdo con las leyes y reglamentos vigentes, debe llevar los libros y registros escolares que a este nivel le corresponde, dentro de los cuales no se encuentra documento alguno que de manera explícita contenga aspectos relacionados con la dimensión administrativa, financiera y los valores. Como en los casos anteriores, estos temas forman parte de otros documentos curriculares como: Reglamento Interno y Código de Convivencia. Por esta causa no se ha presentado este documento.

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

El Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo se ha identificado mucho con la comunidad en la que se encuentra laborando. Por su particular forma de ejercer la actividad pedagógica ha llegado a involucrarse de manera activa en la vida diaria de la comunidad, por consiguiente, tanto el personal docente, como los estudiantes y padres de familia, participan activamente, a lo largo del todo el año, en actividades como:

- Programación social y cultural de la Navidad.
- Programación socio-cultural por el día del maestro.
- Programación social por el día de la madre.
- Programación especial por el día del niño.
- Desfile cívico por las festividades del cantón.

Cabe indicar que en todos los ámbitos de la gestión que realizan los docentes, estudiantes y padres de familia del Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo, la práctica de los valores es considerada como un eje transversal de primerísima importancia que siempre se está tomando en cuenta.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

Quienes conforman la Comunidad Educativa del Instituto de Educación Especial Gualaceo, conscientes de que el cambio trae beneficios en el campo Académico,

Rehabilitación, Inclusión Educativa y Social, propone la elaboración de un Plan Estratégico que conducirá a la institución educativa a establecer líneas de acción y a diseñar proyectos educativos que ayuden a mejorar y conseguir una educación de calidad, con calidez, en beneficio de los estudiantes con necesidades educativas especiales.

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

Conviene indicar en esta parte de la investigación que las fortalezas, y debilidades, que constituyen la parte medular del presente trabajo, han surgido del análisis del diagnóstico situacional, realizado por la autora, se encuentra relacionado con la realidad, del ejercicio del liderazgo y los valores de la institución, mediante la observación, el análisis de los documentos curriculares de la escuela y la aplicación de los instrumentos de investigación.

Los resultados obtenidos en la investigación han permitido establecer tanto las fortalezas como las debilidades. Las oportunidades y las amenazas no aparecen en los resultados indicados, razón por la que éstas fueron seleccionadas del FODA institucional.

#### **Fortalezas y debilidades priorizadas**

##### **Fortalezas**

- La gestión y el liderazgo promueve el desarrollo, la capacitación continua de los maestros, la vivencia en los valores,
- La gestión y el liderazgo promueve la participación de padres de familia en actividades de la escuela.
- Se usa la información de los resultados del desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para mejorar.
- La junta de profesores lleva a cabo la evaluación del seguimiento global de los alumnos.
- Liderazgo orientado a la innovación y el cambio.
- La gerencia educativa promueve ambientes agradables de aprendizaje

- El eje transversal de los valores forma parte de la formación integral de los estudiantes.
- Los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes a través del entorno familiar y comunitario, se sienten comprometidos con la gestión y de las autoridades educativas.
- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.
- La directora de la escuela es un líder participativo.
- Los padres de familia practican valores como responsabilidad, honestidad, etc., con sus hijos.

### **Debilidades**

- A veces el método de enseñanza en las clases se caracteriza por la innovación, la variedad, la participación e interacción con los docentes.
- El profesor es quien decide, qué se hace en clases. (Se comprende que no toma en cuenta los intereses y necesidades de aprendizaje de los alumnos).
- No siempre se trabaja en equipo en la institución.
- Las habilidades de liderazgo que se requieren a veces promueve el estudio de las teorías contemporáneas referidas a este tema.
- Nunca se considera la posibilidad de disminuir el número de estudiantes por aula para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.
- A veces se mejoran los mecanismos de control que permitan elevar la calidad del desempeño y progreso de la institución escolar.
- No existen proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.
- A veces se presenta resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

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

##### **Oportunidades**

- Buena imagen institucional en la comunidad por la calidad de la gestión institucional.

- Posibilidades de apoyo de personas e instituciones por la confianza que genera el trabajo de la escuela.
- Presencia de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que podrían brindar su apoyo a la escuela.

### Amenazas

- Los hogares de los niños se encuentran desintegrados por efectos de la emigración y el alcoholismo.
- Hay elevado consumo de alcohol y drogar en algunos sectores de la población, especialmente en los adolescentes y jóvenes.
- La presencia constante de de pandillas juveniles, delincuentes y malhechores en la comunidad cercana puede afectar la seguridad personal de los niños.

#### 4.1.4. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión y el liderazgo promueve el desarrollo, la capacitación continua de los maestros, la vivencia en los valores,</li> <li>• La gestión y el liderazgo promueve la participación de padres de familia en actividades de la escuela.</li> <li>• Se usa la información de los resultados del desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para mejorar.</li> <li>• La junta de profesores lleva a cabo la evaluación del seguimiento global de los alumnos.</li> <li>• Liderazgo orientado a la innovación y el cambio.</li> <li>• La gerencia educativa promueve ambientes agradables de aprendizaje</li> <li>• El eje transversal de los valores forma parte de la formación integral de los estudiantes.</li> <li>• Los docentes inician las clases con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces el método de enseñanza en las clases se caracteriza por la innovación, la variedad, la participación e interacción con los docentes.</li> <li>• El profesor es quien decide, qué se hace en clases. (Se comprende que no toma en cuenta los intereses y necesidades de aprendizaje de los alumnos).</li> <li>• No siempre se trabaja en equipo en la institución.</li> <li>• Las habilidades de liderazgo que se requieren a veces promueve el estudio de las teorías contemporáneas referidas a este tema.</li> <li>• Nunca se considera la posibilidad de disminuir el número de estudiantes por aula para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.</li> <li>• A veces se mejoran los mecanismos</li> </ul>

<p>frases de motivación en valores y virtudes a través del entorno familiar y comunitario, se sienten comprometidos con la gestión y de las autoridades educativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.</li> <li>• La directora de la escuela es un líder participativo.</li> <li>• Los padres de familia practican valores como responsabilidad, honestidad, etc., con sus hijos.</li> </ul>	<p>de control que permitan elevar la calidad del desempeño y progreso de la institución escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.</li> <li>• A veces se presenta resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena imagen institucional en la comunidad por la calidad de la gestión institucional.</li> <li>• Posibilidades de apoyo de personas e instituciones por la confianza que genera el trabajo de la escuela.</li> <li>• Presencia de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que podrían brindar su apoyo a la escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los hogares de los niños se encuentran desintegrados por efectos de la emigración y el alcoholismo.</li> <li>• Hay elevado consumo de alcohol y drogar en algunos sectores de la población, especialmente en los adolescentes y jóvenes.</li> <li>• La presencia constante de de pandillas juveniles, delincuentes y malhechores en la comunidad cercana puede afectar la seguridad personal de los niños.</li> </ul>

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De los directivos

Tabla 6

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

Forma de organización	f	%
a. Coordinadores de área.	4	50
b. Por grupos de trabajo.	2	25
c. Trabajan individualmente.	2	25
d. No contestan	0	0
Total	8	100

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayoría de respuestas de directivos indica que la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo se la realiza con los coordinadores de área. No se lo realiza por grupos de trabajo ni se trabaja individualmente.

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.	3	50
b. Los resultados obtenidos en la institución.	2	33
c. Valor y tiempo empelados en la institución.	1	17
d. Otros.	0	0
e. No contestan.	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayor parte de respuestas de directivos indica que para medir el tamaño de la institución educativa se toma en consideración el número de miembros, no los resultados obtenidos ni el valor y tiempo empleados en la institución.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	83
b. No	1	17
Total	6	100

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Enma Buri

**Descripción.** El porcentaje mayor de respuestas de los directivos indican que para la asignación de las tareas de los miembros de la institución si se toma en cuenta el manual de normas que se tiene.

Tabla 9

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66
b. No	2	34
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Enma Buri

**Descripción.** El mayor porcentaje de respuestas formuladas por directivos indican que sí se toma en cuenta el clima de respeto y consenso para la toma de decisiones.

Tabla 10

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66
b. No	2	34
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayoría de respuestas conferidas por el personal directivo de la institución señala que para la delegación en la toma de decisiones si se toman algunos aspectos orientados para la toma de decisiones tendiente a resolver los conflictos.

Tabla 11

**ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica.	4	66	2	34	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes.	4	66	1	17	1	17
c	La capacitación continua de los docentes.	4	66	1	17	1	17
d	Trabajo en equipo.	2	34	4	66	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	4	66	2	34	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	3	50	2	33	1	17
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	4	66	2	34	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayor parte de respuestas de directivos indica que siempre, a través del liderazgo se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los maestros, la planificación continua, la vivencia en los valores, la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Se debe fortalecer el trabajo en equipo que no siempre se lo promueve.

**Tabla 12**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	33	3	50	1	17
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	2	34	4	66	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	66	2	34	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	1	17	3	50	2	33
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	5	83	1	17	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Enma Buri

**Descripción.** El porcentaje mayor de respuestas de los directivos indica que siempre se adquiere experiencia sobre las habilidades de liderazgo para dirigir una institución; que lo indicado se promueve mediante la capacitación continua, que combine la teoría con la práctica. Pero hay también un porcentaje importante de respuestas que indica también que las habilidades de liderazgo, a veces, se promueven estudiando las teorías contemporáneas sobre este tema.

Tabla 13

## Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	83	1	17	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	17	1	17	4	66
C	La mejora de los mecanismos de control	3	50	3	50	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83	1	17	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayoría de los directivos indican que para mejorar el desempeño y progreso de la institución, siempre se promueve el uso de la información de resultados de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y también la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Tabla 14

## ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	5	83	1	17	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	50	3	50	0	0

C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	66	2	34	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	66	2	34	0	0
E	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayoría de directivos indica que los organismos que integran la institución siempre son la dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc. El 66 % relaciona este aspecto con la coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.) y con la técnica en donde se encuentran los docentes y diversos departamentos de la escuela.

**Tabla 15**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	66	2	34	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	83	1	17	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	66	2	34	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83	1	17	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayor parte de respuestas de los directivos indica que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores, siempre promueve el establecimiento de las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; así como también la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

**Tabla 16**

**Los departamentos didácticos y sus acciones**

Orden	Los departamentos se encargan de:	Si		No	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83	1	17
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83	1	17
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83	1	17
D	Mantener actualizada la metodología.	5	83	1	17
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100	0	0
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	100	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la	4	66	2	34

	programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.				
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	66	2	34
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	66	2	34
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	66	2	34

Fuente: Encuesta a directivos.  
 Autora: Enma Buri

**Descripción.** Todas las respuestas de los directivos indican que los departamentos didácticos se encargan de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros; colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. El 83 % considera que los departamentos didácticos organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia; formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; mantienen actualizada la metodología.

**Tabla 17**

### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, 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	4	66	2	34

	y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.				
--	---	--	--	--	--

Fuente: Encuesta a directivos.  
 Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayoría de respuestas de los directivos indica que la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones sí fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

**Tabla 18**

### Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	1	17	5	83
B	Plan estratégico.	5	83	1	17
C	Plan operativo anual.	4	66	2	34
D	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	2	34	4	66

Fuente: Encuesta a directivos.  
 Autora: Enma Buri

**Descripción.** El mayor porcentaje de respuestas de los directivos, en lo relacionado con el material de planificación educativa, señala que sí se encuentra en el plan estratégico, que éste se encuentra en el plan operativo anual. Señala también que no se produce la reingeniería de procesos y que no hay proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

## 4.2.2. De los profesores

Tabla 19

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	3	25	5	42	4	33
2. Las autoridades hablan mas que escucha a los problemas de los estudiantes.	9	75	3	25	0	0
3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	11	92	1	8	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.	9	75	3	25	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	12	100	0	0
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	92	1	8	0	0
7. En el proceso de enseñanza	12	100	0	0	0	0

aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.						
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	3	25	9	75
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	8	3	25	8	67
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	0	0	2	17	10	83
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	83	2	17	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/rector del centro educativo.	10	83	2	17	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	12	100	0	0	0	0
14. Los directivo mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	11	92	1	8	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos: deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes.	10	83	2	17	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	12	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a docentes.

Autora: Enma Buri

**Descripción.** Se observa un porcentaje relativamente menor de respuestas de los profesores que indica que el director, en su gestión, a veces tiene en cuenta las opiniones de los docentes y de los estudiantes. La mayoría de ellos indica que siempre las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.

Así mismo, la mayor parte de los maestros considera la gerencia educativa promueve siempre en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

También creen que los directivos y docentes, siempre, 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. Todos indican que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Por otra parte, la mayoría de maestros señala que siempre se trabaja en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

La totalidad de docentes indica que, siempre, en el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. Un alto porcentaje de maestros considera que nunca hay resistencia en los compañeros o director/rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, que nunca se siente poco integrado en la escuela y entre los compañeros, que nunca se presentan desacuerdos en las relaciones con el director del centro educativo.

También, la mayoría de docentes da a entender que siempre admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y que se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo. Señalan, además, que el director siempre mantiene liderazgo y gestión en el área académica y en el área administrativa-financiera; que siempre en la escuela se dan las actividades de integración en los ámbitos: deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes y que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

## 4.2.3. De los estudiantes

Tabla 20

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	11	55	9	45	0	0
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	0	0	0	0	20	100
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	8	40	12	60	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	0	0	2	20	18	80
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	0	0	1	10	19	90
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	35	12	60	1	5
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	20	16	80	0	0
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	4	20	16	80	0	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	2	10	16	80

10.En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	50	9	45	1	5
11.Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	3	15	6	30	11	55
12.Se realizan trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	45	11	55	0	0
13.Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	45	11	55	0	0
14.La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	65	7	35	0	0

Fuente: Encuesta a estudiantes.

Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayoría de respuestas de los estudiantes indica que el director, en su gestión, siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y de los estudiantes, que nunca las autoridades prefieren hablar más que escuchar los problemas de los estudiantes. De igual manera, la mayoría de alumnos considera que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar, *que nunca se llevan a cabo nuevas ideas en las clases*, que nunca en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.

Señalan también la mayor parte de estudiantes que a veces los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, creen que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que ellos las desarrollen; indican también que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Manifiestan también que nunca los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; es decir, siempre lo hacen, que nunca el profesor es quien decide qué se hace en esta clase, que a veces se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del

docente, que a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

#### 4.2.4. De los padres de familia

**Tabla 21**

¿Qué es liderazgo?	f	%
Don innato	0	0
Capacidad	10	67
Tarea	5	33
Oficio	0	0
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.

Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayoría de padres de familia señala que el liderazgo es una capacidad. Una importante minoría indica que es una tarea. La mayoría de padres tiene razón, puesto que el liderazgo sí se relaciona con las capacidades del líder.

**Tabla 22.**

Cualidades del líder	f	%
Conformista	1	7
Soñador	5	33
Imaginativo	9	60
Ninguna	0	0
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.

Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayor parte de padres de familia responde que el líder debe ser imaginativo; lo que a criterio de la investigadora, la opinión de los padres, es correcta.

Tabla 23

¿Qué es líder en el grupo?	f	%
El más elegante.	0	0
El más motivador.	3	20
El más educado.	12	80
Ninguna otra opción.	0	0
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.  
 Autora: Enma Buri

**Descripción.** El mayor porcentaje de padres de familia señala que el líder es una persona educada. Tal vez esto se asocia con las características de la directora actual de la escuela, quien siempre ha demostrado ser una persona muy educada y respetuosa con todos los demás.

Tabla 24

¿El líder debe ser?	f	%
Participativo.	2	13
Controlador.	0	0
Dinámico.	13	87
Otros	0	0
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.  
 Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayoría de padres de familia señala que el líder debe ser una persona dinámica. Tal vez esto se asocia con las características de la directora actual de la escuela, quien siempre ha demostrado ser muy dinámica en su trabajo.

Tabla 25

<b>Relación: organización y valores</b>	f	%
El trabajo	8	53
La familiaridad	4	27
El liderazgo	3	20
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.  
 Autora: Enma Buri

**Descripción.** El mayor porcentaje de padres de familia señala que entre la organización y los valores está presente el trabajo. Es decir, estos dos aspectos se observan en el trabajo que la directora actual de la escuela realiza.

Tabla 26

<b>Valores de relación entre líder y el grupo.</b>	f	%
Reglas de juego fijas, lealtad, respeto.	14	93
Confusión, irrespeto	1	0
Frialdad, debilidad.	0	0
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.  
 Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayor parte de padres de familia señala que para una buena relación entre el líder y los miembros del grupo contribuye el hecho de tener reglas de juego bien establecidas; pero también aporta la lealtad y el respeto.

Tabla 27

¿Qué son los valores?	f	%
Justicia	7	47
Amistad	5	33
Tranquilidad	3	20
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.  
 Autora: Enma Buri

**Descripción.** Hay un porcentaje importante de padres de familia que relaciona a los valores con la justicia. Otros con la amistad. Sin duda alguna, los padres de familia consultados tienen razón, pues los valores sí se relacionan con la justicia y la amistad.

Tabla 28

¿Qué es la justicia?	f	%
Respetar y hacer valer derechos.	8	53
Convivencia entre seres humanos.	4	27
Posibilidad personal de decidir.	3	20
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.  
 Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayor parte de padres de familia señala que la justicia es respetar y hacer valer los derechos de las personas. Lo que es correcto, puesto que la justicia se refiere al aspecto indicado, básicamente.

Tabla 29

<b>Gestión de la directora</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Responsabilidad demostrada.	9	60
Usar la consulta para practicar el liderazgo.	5	33
Delegar autoridad a miembros del grupo.	1	7
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.  
 Autora: Enma Buri

**Descripción.** Un elevado porcentaje de padres de familia señala que la gestión de la directora de la escuela se relaciona con la responsabilidad que ha demostrado en el trabajo que realiza. El criterio de los padres de familia es adecuado, relaciona sus respuestas con la experiencia que han vivido en la escuela.

Tabla 30

<b>¿Qué es la gestión?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Dejar que las personas hagan lo que creen que es bueno.	9	60
Tomar decisiones importantes para alcanzar la visión.	5	33
Obligar a trabajar a los miembros del grupo.	1	7
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.  
 Autora: Enma Buri

**Descripción.** El mayor porcentaje de padres de familia considera que la gestión se relaciona con el hecho de dejar a las personas que hagan lo que creen que es bueno. Parece que el criterio de los padres es un poco erróneo, puesto que la gestión no se relaciona con lo que ellos indican. La gestión se proyecta a algo más

que eso, es decir, al logro de objetivos institucionales y a la ejecución planificada de actividades.

#### 4.2.5. De la entrevista a Directivos

**Tabla 31**

<b>Nro.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta Positiva</b>	<b>f</b>	<b>Respuesta Negativa</b>	<b>f</b>
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	83	1	17
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	67	2	33
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	100	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	83	1	17
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	67	2	33
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83	1	17
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5	83	1	17
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	4	67	2	33

Fuente: Entrevista a directivos.  
 Autora: Enma Buri

**Descripción.** La mayor parte de respuestas de directivos de la escuela indica que la comunicación se diferencia de la información porque ésta contribuye al diálogo, al acercamiento personal; señala que el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. Todos consideran que conocen cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su escuela y el profesorado. La mayoría señala que sabe cuáles deben ser las características de un líder educativo, que conoce cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado. Indica, además, que conoce los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo y los valores que predominan en los profesores; pero que existen antivalores; sin embargo, no los señalan.

### Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1.</b> El 80 % de estudiantes indica que a veces el método de enseñanza en las clases se caracteriza por la innovación, la variedad, la participación e interacción con los docentes.	No todos los docentes usan metodologías activas en las clases.	No se promueve la participación activa de los alumnos en clase.
	Los alumnos no tienen una participación activa en las clases.	Se promueve aprendizajes memoristas, como tradicionalmente se ha realizado.
<b>Problema 2.</b> El 55 % de estudiantes indica que el profesor es quien decide, qué se hace en clases. (Se comprende que no toma en cuenta los intereses y necesidades de aprendizaje de los alumnos)	Los docentes no se interesan por los requerimientos de aprendizaje de los alumnos.	Los alumnos no tienen motivación para el aprendizaje.
	Se sigue practicando en la escuela la enseñanza tradicional.	Los alumnos no desarrollan aprendizaje que sean significativos.
	Tal vez los maestros desconocen técnicas	El desconocimiento impide poner en

<b>Problema 3.</b> El 66 % de directivos indica que a veces se trabaja en equipo en la institución.	de trabajo grupal	práctica el trabajo en equipo.
	Es posible que los maestros son renuentes al cambio.	Se desperdician talentos y competencias de los demás miembros del grupo.

## 5. DISCUSIÓN

En esta parte del trabajo se incluyen los datos más relevantes de la investigación, los mismos que son relacionados con los contenidos analizados en el marco teórico conceptual y con la experiencia de trabajo de la autora.

**Tabla Nº 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.** En este aspecto, el 50 % de respuestas de los directivos indica que la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo se la realiza con los coordinadores de área. No se lo realiza por grupos de trabajo ni se trabaja individualmente.

Lo que se ha indicado ocurre porque se trata de una institución educativa de nivel primario en la que no existen coordinadores de área, sino comisiones de trabajo.

Si bien es cierto que el porcentaje es importante, no cabe duda de que también es relativamente bajo, puesto que queda otro porcentaje similar que señala que la forma de organización se realiza por grupos de trabajo y de manera individual. Tal vez de estos datos se desprende que hace falta fortalecer el trabajo cooperativo que siempre ofrece oportunidades para alcanzar mejores resultados.

**Tabla Nº 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.** El 50 % de respuestas de directivos indica que para medir el tamaño de la institución educativa se toma en consideración el número de miembros, no los resultados obtenidos, ni el valor ni el tiempo empleados en la institución.

Esto ocurre porque la institución es pequeña; no se trata de una escuela grande. Tanto en el aspecto infraestructural como organizativo y humano, la institución es más pequeña que grande, por eso se justifica que los aspectos tomados en cuenta para medirla son adecuados.

**Tabla Nº 8. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.** En este caso, el 83 % de respuestas otorgadas por directivos del establecimiento educativo indican que para la asignación de las tareas de los miembros de la

institución sí se toma en cuenta el manual de normas que se tiene. Sin embargo de lo indicado, en el diagnóstico realizado se ha determinado que la escuela no dispone de este documento porque la normativa vigente no lo exige, de tal manera que las respuestas dadas por los directivos institucionales no corresponden a la realidad.

**Tabla Nº 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.** Sobre este aspecto, el 66 % de respuestas formuladas por directivos indican que sí se toma en cuenta el clima de respeto y consenso para la toma de decisiones. De lo que se desprende que la gestión orientada al liderazgo y los valores se encuentra presente en la institución educativa, puesto que el liderazgo, como ejercicio de la gestión, tiene como uno de sus elementos esenciales la aplicación de la consulta para la toma de decisiones.

Sin duda alguna, el criterio de los directivos es coherente con su forma de actuar. La experiencia de trabajo que se tiene en la institución permite indicar que lo expresado por los encuestados es verdadero; es decir, es bueno para todos los que trabajan en ella.

**Tabla Nº 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.** En este caso, el 66 % de respuestas del personal directivo de la institución indica que sí se toma en cuenta la delegación de decisiones tendiente a resolver los conflictos.

De lo indicado se puede comprender que los directivos de la institución aplican de manera positiva los conceptos básicos del liderazgo ya que la delegación de funciones constituye uno de sus puntos básicos, porque se comprende que en este estilo de gestión, todos los miembros del grupo desarrollan capacidades que pueden ser usadas en cualquier ámbito o circunstancia de la vida. Como en el caso anterior, los directivos son muy coherentes en sus respuestas puesto que en el trabajo diario han demostrado esta situación que debería fortalecerse en el futuro.

**Tabla Nº 11. Administración y liderazgo que el centro educativo promueve.** La investigación ha permitido establecer que el 66 % de respuestas formuladas por directivos indican que siempre, a través del liderazgo, se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los maestros, la planificación continua, la vivencia en los valores, la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

En este caso, la gestión del administrador educativo se identifica de manera más clara con los criterios del liderazgo antes que de la autoridad. Como se conoce, esta última se orienta más a la exigencia del cumplimiento de cuestiones legales y reglamentarias, que no es malo; sin embargo, crea resistencia y ambientes poco propicios para el trabajo. En cambio, el ejercicio del liderazgo potencializa a las personas y promueve ambientes más agradables para el desempeño laboral. En este caso también los directivos han respondido de manera adecuada a la pregunta pertinente, pues en su trabajo sí promueven, de manera constante, la búsqueda de la excelencia académica, el desarrollo profesional de los maestros, la planificación continua, la vivencia en los valores, la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Sin embargo de lo indicado se estima que se debe fortalecer el trabajo en equipo que a veces presenta algunas debilidades.

**Tabla Nº 12. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.** El 66 % de respuestas dadas por directivos indica que siempre se adquiere experiencia sobre las habilidades de liderazgo para dirigir una institución; el 83 % señala que los aspectos indicados se promueven mediante la capacitación continua, que combine la teoría con la práctica; pero también el 66 % de respuestas indica que las habilidades de liderazgo, a veces, se promueven estudiando las teorías contemporáneas sobre este tema.

De lo expuesto se desprende que los directivos institucionales han conseguido poner el sello del liderazgo, más que de la autoridad, en la gestión que realizan. Nadie duda que la capacitación continua y la relación de la teoría con la práctica son indicadores importantes para potencializar a las personas y les otorga competencias profesionales para desenvolverse en cualquier situación. Como en los casos anteriores, los directivos han respondido de manera coherente también a esta pregunta. Su discurso y modo de expresarse coincide con su manera de actuar.

**Tabla Nº 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.** El 83 % de respuestas otorgadas por los directivos indican que para mejorar el desempeño y progreso de la institución, siempre se promueve el uso de la información de resultados de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y también la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Estas respuestas están muy bien direccionadas porque la gestión educativa

implica dos aspectos muy importantes que nunca se deben ignorar: la parte administrativa y técnica-pedagógica.

Las respuestas de esta parte de la investigación se relacionan con el componente técnico-pedagógico, que sin duda, es el más importante de la institución, constituye su razón de ser. En este caso los directivos responden bien porque toda acción educativa que se emprende debe partir de algo y aquí se está indicando que para mejorar el desempeño y progreso de la institución, siempre se promueve el uso de la información de resultados de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y también la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Los criterios de los directivos son correctos y corresponden a la realidad del trabajo que realizan.

**Tabla Nº 14. Organismos que integran la institución.** El 83 % de respuestas otorgadas por los directivos indican que los organismos que integran la institución siempre son la dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc. El 66 % relaciona este aspecto con la coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.) y con la técnica en donde se encuentran los docentes y diversos departamentos de la escuela.

En este caso, las respuestas dadas por quienes dirigen la institución son erróneas porque en ella no existe el consejo escolar ni el consejo académico, así como tampoco existe el jefe de estudios. El marco legal y reglamentario no incluye en la estructura administrativa de la escuela los aspectos indicados. Lo que sí existe es la parte técnica donde se encuentra el personal docente que forma parte de la escuela.

**Tabla Nº 15. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.** El 83% de respuestas proporcionadas por los directivos indican que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores, siempre promueve el establecimiento de las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; así como también la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

El estilo de la gestión que se aplica en la institución educativa se identifica claramente con el liderazgo. Sus principales directivos tienen este perfil profesional.

Por la razón indicada, se justifica plenamente que las actividades del equipo educativo y junta de profesores, siempre estén promoviendo el establecimiento de las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; así como también la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Lo que los directivos han indicado es verdad, porque en el trabajo diario se nota este estilo de liderazgo; aunque muchas veces deben asumir funciones relacionadas con el ejercicio de la autoridad. Muchas veces así lo exige el sistema.

**Tabla Nº 16. Los departamentos didácticos y sus acciones.** El 100 % de respuestas concedidas por los directivos de la institución indica que los departamentos didácticos se encargan de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros; colaborar con el departamento de orientación en la prevención en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. El 83 % considera que los departamentos didácticos organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia; formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; mantienen actualizada la metodología.

En este caso, si bien es cierto que en la escuela no existen los departamentos indicados como tales, también es verdad que la escuela cuenta con organismos internos que se encargan de estos aspectos. Por lo general, el organismo que se dedica a estos menesteres es el Consejo Técnico que tiene la facultad legal para intervenir en los campos indicados. Pero también son los maestros quienes de manera continua planifican y desarrollan el aspecto didáctico.

La práctica del trabajo diario conduce a establecer que en la institución educativa se cumple con los aspectos indicados. Tanto el Consejo Técnico como los docentes siempre están preocupados por la planificación didáctica.

**Tabla Nº 17. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.** El 66 % de respuestas otorgadas por los directivos indican que la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones sí fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones

propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Al respecto se puede indicar que en la gestión pedagógica el diagnóstico permite visualizar con mayor objetividad las situaciones problemáticas o nudos críticos que afectan a la institución, a partir de los cuales, el equipo directivo junto con los profesores deben buscar las soluciones pertinentes.

La experiencia profesional acumulada en el establecimiento educativo permite ratificar que los conceptos señalados sí se cumplen. El diagnóstico situacional y pedagógico se ha realizado siempre y sus resultados han permitido determinar estrategias de trabajo y diseñar proyectos de mejoramiento.

**Tabla Nº 18. Material de planificación educativa.** El 83 % de respuestas dadas por los directivos, en lo relacionado con el material de planificación educativa, señala que sí se encuentra en el plan estratégico. El 66 % indica que esto se encuentra en el plan operativo anual. El 83% indica que no se produce la reingeniería de procesos. El 66% considera que no hay proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes. Como es de notar, en este aspecto se han producido respuestas no coincidentes. Los directivos no tienen un criterio común al respecto.

Cabe destacar que en las instituciones educativas se diseñan diversos documentos de planificación, unos orientados al desarrollo institucional y otros que se relacionan estrictamente con el aspecto técnico pedagógico.

Todos los documentos y materiales referidos a la planificación didáctica se encuentran incluidos en la planificación curricular. Los aspectos que se relacionan con el desarrollo integral del centro educativo se encuentran en el plan operativo anual, que surge de la planificación estratégica de la cual surge también la reingeniería de procesos y la capacitación docente.

La institución cuenta con los documentos indicados porque se encuentran establecidos en la normativa vigente y en muchos casos son exigidos por las autoridades educativas. La escuela se ha distinguido por diseñarlos adecuadamente y utilizarlos para realizar un trabajo bien planificado.

**Tabla Nº 19. Encuesta a profesores.** EL 42 % de respuestas otorgadas por los profesores indica que el director, en su gestión, a veces tiene en cuenta las opiniones de los docentes y de los estudiantes. El 75 % de respuestas indica que, siempre, las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. El 92 % considera la gerencia educativa promueve siempre en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

El 75 % cree que los directivos y docentes, siempre, 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. El 100 % de respuestas indica que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. El 92 % señala que siempre se trabaja en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. El 100% de respuestas indica que, siempre, en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 75 % considera que nunca hay resistencia en los compañeros o director/rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

El 67 % de maestros estima que nunca se siente poco integrado en la escuela y entre los compañeros. El 83 % de profesores señala que nunca se presentan desacuerdos en las relaciones con el director del centro educativo. El 83 % da a entender que siempre admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y que se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo. El 100 % de respuestas indica que el director siempre mantiene liderazgo y gestión en el área académica. El 92 % responde que siempre el director mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. El 83 % indica que siempre en la escuela se dan las actividades de integración en los ámbitos: deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes. El 100 % de respuestas indica que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

De los datos indicados se desprende que en la institución educativa se está aplicando un estilo de gestión basado en el liderazgo transformador, orientado a mejorar las estructuras del autoritarismo y la burocracia que tanto daño ha hecho y sigue haciendo a algunas instituciones de nuestro país.

Los profesores tienen razón en los criterios que exponen, pues, muchos de ellos coinciden con lo que se ha expuesto en líneas anteriores. La directora de la escuela, debido a su perfil profesional y su experiencia laboral, ejerce un estilo de gestión muy diferente a los tradicionales. Se encuentra empeñada en mejorar los procesos administrativos internos tanto en el ámbito de la administración como en el desarrollo del currículo, lo que parece que está muy bien, por lo que cuenta con el apoyo total de todos los que trabajan en la escuela.

**Tabla Nº 20. Encuesta a estudiantes.** EL 55 % de respuestas otorgadas por los estudiantes indica que el director, en su gestión, siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y de los estudiantes. El 100 % de respuestas indica que, nunca, las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. El 60 % considera que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar. El 80 % indica que nunca se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

El 90 % indica nunca en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. El 60% señala que a veces los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. El 80 % cree que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

El 80 % indica que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. El 80 % señala que nunca los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; es decir, siempre lo hacen. El 55 % indica que nunca el profesor es quien decide qué se hace en esta clase. El 55 % indica que a veces se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente. El 55 % estima que a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y

liderazgo de las autoridades educativas. El 65 % indica que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Así como los profesores, los estudiantes también tienen ideas muy positivas sobre el estilo de gestión de la directora de la escuela. En todos los criterios vertidos dan a entender que la directora, más que una autoridad, es una líder.

De lo expuesto se concluye que la gestión administrativa y técnica de la institución educativa se encuentra en buen camino, razón por la cual se ha ubicado en un sitio preferente del corazón de los habitantes del sector que confían mucho en el trabajo que en ella se realiza.

**Tabla Nº 21. Entrevista a padres de familia.** Los padres de familia indican que el liderazgo es una capacidad, que el líder debe ser imaginativo, que debe ser una persona educada y dinámica. Tal vez esto se asocia con las características de la directora actual de la escuela, quien siempre ha demostrado ser muy dinámica, educada y respetuosa en su trabajo. En este caso, los padres de familia tienen mucha razón porque, además de otras, esas son las características de un líder auténtico.

Por otra parte, los padres de familia indican también que entre la organización y los valores está presente el trabajo. Señalan que a la buena relación entre el líder y los miembros del grupo contribuye el hecho de tener reglas de juego bien establecidas; pero también aporta la lealtad y el respeto. Ellos, de manera inteligente, relacionan a los valores con la justicia, con la amistad, con la responsabilidad e indican que éstos son practicados en el establecimiento educativo.

Los padres de familia consultados tienen mucha razón en sus apreciaciones puesto que las cualidades indicadas deben formar parte de la personalidad de un líder. Así mismo, destacan los valores que se debe tener para ejercer el liderazgo y tienen mucha razón, a pesar de ser gente sencilla que tiene un bajo nivel cultural y educativo.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Una vez culminado el trabajo de investigación sobre el Tema “Gestión Liderazgo y Valores en la administración del Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo del Cantón Gualaceo, Provincia del Azuay se puede concluir.

1. Existe discrepancia de criterios entre los Directivos, los cuales afectan y no permiten que se dé una mayor participación de los docentes y de los estudiantes en las diferentes gestiones, no permitiéndoles la participación y no prestando oído a las diferentes propuestas que estos tienen para presentarlas.
2. No hay proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, que consten dentro de un plan estratégico o un plan operativo anual, este se presenta de manera esporádica por el Ministerio de Educación y los recursos económicos de la institución no pueden solventar los mismos.
3. El Personal docente carece de conocimiento y preparación en lo que se refiera a técnicas de trabajo grupal, y los mismos se muestran escépticos ante la aplicación de estos teniendo como resultado una escasa participación.
4. No existe por parte de los docentes preocupación por el entorno en el que se desarrolla el estudiante, la falta de comunicación entre profesores - alumnos, dificulta la interacción la innovación al momento de impartir clases.
5. La participación de los Padres de familia es nula y existe una fuerte oposición cuando se intenta implementar nuevos métodos de enseñanza fomentando la no participación en los mismos.

### Recomendaciones

1. Las Autoridades Educativas del Instituto Especial de Gualaceo deben comprometerse a buscar soluciones a los problemas internos para poder ejercer un liderazgo y desarrollar un plan operativo que permita la integración y la

participación del personal docente y estudiantes en las diferentes gestiones a proyectarse.

2. Las Autoridades correspondientes del plantel deben de incluir dentro del plan estratégico o plan operativo anual la manera de implementar la gestión pedagógica, o gestionar la ayuda a los diferentes organismos que existe de ser necesario a nivel del país.
3. Realizar cronogramas de trabajo que permita al personal docente conocer la importancia de la aplicación de técnicas de trabajo grupal, y de esta manera permita implementarlos sin causar un mayor impacto en el desarrollo del trabajo del profesorado.
4. Formalizar un compromiso en el cual el profesorado se comprometa a trabajar con el estudiante no solo en la parte académica, también en su entorno socio-cultural que permita ganarse un confianza en el alumno el cual nos brinde como resultado una mayor participación y facilite la interacción y colaboración del mismo al aplicarse nuevas técnicas de estudio.
5. Promover la participación activa de los padres de familia en las diferentes actividades socio-culturales; que forme parte de la toma de decisiones en la institución, así como también en la elaboración del Código de convivencia, lo cual les permitirá conocer mejor el entorno en el cual se desarrolla la institución y con ello se fomente su participación.

Para que la gestión educativa mejore es preciso que se promueva y fortalezca el trabajo de equipo con el involucramiento de todos los miembros de la Comunidad Educativa del I.E.E.G., por lo que es necesario plantear un Propuesta de Mejora que se ha denominado: **“Plan de capacitación e implementación para los docentes que promuevan el aprendizaje activo de los estudiantes”** que permitirá superar las debilidades existentes y mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. Título de la propuesta**

Plan de capacitación e implementación para los docentes que promueva el aprendizaje activo de los estudiantes.

### **2. Justificación**

La gestión se relaciona con las acciones que hacen posible ejecutar algo, con las capacidades que permiten hacer, actuar para conseguir objetivos. Incluye aspectos fundamentales que se refieren a las estrategias, a los procesos administrativos internos, a la cultura, a los productos y al mercado. Se refiere al modo de actuar de la institución educativa, que trabaja para alcanzar los objetivos para los que fueron constituidos.

El director de una escuela debe ejercer un rol protagónico en una institución con necesidad de cambio, de transformación educativa; es quien orienta y reorienta la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio para tomar una perspectiva crítica, para poder modificar lo que está mal, en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene.

En la escuela, el director ejerce el liderazgo como impulsor o iniciador de una obra o grupo. Es quien coordina, dirige y cuenta con la aceptación voluntaria de sus seguidores. Es quien va al frente y vela siempre por los suyos.

De Souza, citado por Velázquez (1998:27) indica que el liderazgo es servicio porque trata de satisfacer las necesidades de la otra persona o del grupo, a través del desempeño de diversas funciones. El liderazgo se convierte en una gran fuerza de dirección, como acontece cuando el grupo pierde su sentido de orientación o de propósito.

En el contexto indicado y considerando que la investigación realizada señala que a veces el método de enseñanza en las clases se caracteriza por la innovación, la

variedad, la participación e interacción con los docentes; que es el profesor quien decide, qué se hace en clases; que a veces se mejoran los mecanismos de control que permitan elevar la calidad del desempeño y progreso de la institución escolar y que no existen proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, se ha considerado necesario plantear esta propuesta que permita mejorar el proceso didáctico que los maestros y maestras desarrollan en las aulas, para hacer que los aprendizajes de los alumnos lleguen a ser más dinámicos y participativos.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Diseñar y ejecutar un plan de capacitación e implementación de estrategias metodológicas que promueven el aprendizaje activo de los estudiantes.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Planificar y desarrollar un taller de capacitación docente sobre estrategias metodológicas de trabajo activo.
- Aplicación y desarrollo de los planes curriculares en cada clase.
- Determinar actividades concretas de acompañamiento y monitoreo del desarrollo de proceso de enseñanza – aprendizaje en el aula, con la aplicación de metodologías que promueven el trabajo activo de los alumnos.

### **4. Actividades**

Las actividades concretas que se relacionan con la presente propuesta son tres: las mismas que se detallan a continuación:

#### **a) Taller de capacitación docente sobre estrategias metodológicas de trabajo activo**

##### **Esquema de los contenidos del taller**

- El ambiente del aula: físico y afectivo.

- El dominio emocional y su influencia en el aula.
- La generación del conocimiento.
- El ciclo de aprendizaje.
- El aprendizaje cooperativo.
- El desarrollo del pensamiento.
- El pensamiento analítico.
- El pensamiento sistémico.

### Planificación del taller

CONTENIDOS	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	METODOLOGÍA	RECURSOS
Actividades iniciales	Crear un ambiente agradable para el desarrollo del taller.	/ Saludo y presentación. / Aviso clasificado. / Presentación de objetivos del taller. / Convenio de responsabilidades compartidas. / Lectura: Los profesores también pierden el año. / Reflexión.	Módulo
El ambiente del aula	Determinar las características de un ambiente agradable para el aprendizaje.	<b>TALLER N° 1</b> Lectura: Perfil de calidad. Comentar sobre la actividad realizada. / Formar Grupos de trabajo. / Leer el contenido del módulo. / Realizar las actividades sugeridas. / Realizar la plenaria.	Módulo. Copias de documentos. Papelotes. Marcadores.
El dominio emocional y su influencia en el aprendizaje.	Reflexionar sobre la importancia que tiene el aspecto emocional con relación al proceso educativo.	<b>TALLER N° 2</b> Lectura: El perro y el aceite de bacalao. Comentar sobre la lectura. / Formar Grupos de trabajo. / Leer el contenido del módulo. / Realizar las actividades sugeridas. / Realizar la plenaria.	Módulo. Copias de documentos. Papelotes. Marcadores.
La generación del conocimiento.	Analizar el proceso de generación del conocimiento.	<b>TALLER N° 3</b> Lectura: El viaje de los sabios. Comentar sobre la lectura. / Formar Grupos de trabajo. / Leer el contenido del módulo. / Realizar las actividades	Módulo. Copias de documentos. Papelotes. Marcadores.

		sugeridas. / Realizar la plenaria.	
El ciclo de aprendizaje.	Analizar el ciclo de aprendizaje como proceso que contribuye a la realización de aprendizajes significativos.	<b>TALLER N° 4</b> Lectura: El congreso de animales. Comentar sobre la lectura. / Formar Grupos de trabajo. / Leer el contenido del módulo. / Realizar las actividades sugeridas. / Realizar la plenaria.	Módulo. Copias de documentos. Papelotes. Marcadores.
El aprendizaje cooperativo.	Analizar los lineamientos principales del aprendizaje cooperativo y las técnicas de trabajo que pueden utilizarse en su desarrollo.	<b>TALLER N° 5</b> Lectura: Los gansos. Comentar sobre la lectura. / Formar Grupos de trabajo. / Leer el contenido del módulo. / Realizar las actividades sugeridas. / Realizar la plenaria.	Módulo. Copias de documentos. Papelotes. Marcadores.
Aprender a aprender mediante el desarrollo del pensamiento.	Determinar la importancia que tiene el desarrollo del pensamiento en el proceso educativo de los estudiantes.	<b>TALLER N° 6</b> Ejercicios con tangrán. Comentar sobre lo realizado. / Formar Grupos de trabajo. / Leer el contenido del módulo. / Realizar las actividades sugeridas. / Realizar la plenaria.	Módulo. Copias de documentos. Papelotes. Marcadores.
El pensamiento analítico y la formación de conceptos.	Determinar las destrezas analíticas que contribuyen a la formación de conceptos.	<b>TALLER N° 7</b> Lectura: El valor para probar. Comentar sobre lo que se ha leído. / Formar Grupos de trabajo. / Leer el contenido del módulo. / Realizar las actividades sugeridas. / Realizar la plenaria.	Módulo. Copias de documentos. Papelotes. Marcadores.
Cultivo del pensamiento sistémico por medio de organizadores gráficos.	Determinar la importancia de los organizadores gráficos como recursos que contribuyen al desarrollo del pensamiento sistémico.	<b>TALLER N° 8</b> Lectura: El agricultor generoso. Comentar sobre lo que se ha leído. / Formar Grupos de trabajo. / Leer el contenido del módulo. / Realizar las actividades sugeridas. / Realizar la plenaria.	Módulo. Copias de documentos. Papelotes. Marcadores.

**b) Planificación y desarrollo de las clases aplicando metodologías que promueven el trabajo activo de los alumnos**

Esquema de la planificación didáctica a ser aplicada en la escuela.

AREA: .....

AÑO DE BÁSICA: .....

OBJETIVO EDUCATIVO: .....

DESTREZA CON CRITERIO DE DESEMPEÑO: .....

EJE CURRICULAR INTEGRADOR: .....

EJE DE APRENDIZAJE: .....

EJE TRANSVERSAL: .....

Destrezas con criterio de desempeño	Estrategias metodológicas	Recursos	Evaluación	
			Indicador esencial	Actividad evaluativa

Bibliografía del maestro: .....

Bibliografía del estudiante: .....

**c) Actividades de acompañamiento y monitoreo del desarrollo de proceso de enseñanza – aprendizaje en el aula, con la aplicación de metodologías que promueven el trabajo activo de los alumnos**

Fechas	Actividades	Instrumentos de observación
Diciembre de 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar la planificación curricular presentada por los maestros.</li> <li>Identificar las estrategias metodológicas de la planificación curricular.</li> <li>Observar las clases para verificar la aplicación de estrategias metodológicas activas.</li> </ul>	Escala descriptiva.
Marzo de 2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar la planificación curricular presentada por los maestros.</li> <li>Identificar las estrategias metodológicas de la planificación curricular.</li> </ul>	Escala descriptiva.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar las clases para verificar la aplicación de estrategias metodológicas activas.</li> </ul>	
Junio de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la planificación curricular presentada por los maestros.</li> <li>• Identificar las estrategias metodológicas de la planificación curricular.</li> <li>• Observar las clases para verificar la aplicación de estrategias metodológicas activas.</li> </ul>	Escala descriptiva.
Julio de 2012	Evaluar resultados alcanzados.	Fichas de observación. Tablas estadísticas. Informe final.

## 5. Localización y cobertura espacial

El proyecto de mejora se desarrollará considerando los siguientes aspectos:

**Institución educativa:** Instituto Fiscal de Educación Especial.

**Nivel:** Educación General Básica.

**Lugar:** Gualaceo.

**Provincia:** Azuay.

**Tiempo:** Año lectivo 2011 – 2012.

**Responsable:** Comisión técnica-pedagógica

## 6. Población objetivo

- Beneficiarios directos: 11 maestros y maestras de la escuela.
- Beneficiarios indirectos: 64 niños y niñas; 57 padres y madres de familia de la escuela.

## 7. Sostenibilidad de la propuesta

En este ámbito se consideran los recursos que se van a utilizar en el desarrollo y ejecución de la propuesta, los mismos que se resumen en los siguientes:

**Recursos humanos.** Participaran en el desarrollo de la propuesta: facilitador del taller, la autora del proyecto, los maestros y estudiantes de la escuela. La autora realizará el seguimiento correspondiente. Los maestros desarrollarán la propuesta en el aula. Los estudiantes participarán en las clases ejecutadas por los docentes.

**Recursos tecnológicos.** Se usarán: computadora, proyector de imágenes, textos y cuadernos de trabajo de los alumnos.

**Recursos materiales.** Son necesarios: papelotes, marcadores, cinta adhesiva, copias de documentos, material de escritorio.

**Recursos físicos:** Se requieren: aulas de la escuela, mesas de trabajo de los niños, materiales didácticos.

**Recursos económicos.** Este rubro será cubierto con los fondos asignados por el Estado, de acuerdo con la partida presupuestaria correspondiente.

**Recursos organizacionales.** En este caso se encuentran: facilitador del taller, directora de la escuela, autora del proyecto, comisión técnica – pedagógica.

## 8. Presupuesto

ASPECTOS	INGRESOS	EGRESOS
Autogestión institucional.	\$ 900,00	
Costo facilitador del taller		\$ 450,00
Suministros de escritorio		\$ 250,00
Copias de documentos y otros insumos		\$ 120,00
Imprevistos		\$ 80,00
TOTAL	\$ 900,00	\$ 900,00

## 9. Cronograma

### PRIMER TRIMESTRE.

ACTIVIDADES	OCTUBRE																			
	1º SEMANA					2º SEMANA					3º SEMANA					4º SEMANA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Realizar el taller de capacitación docente.	x	x	x	x	x															
Planificar las clases con metodologías activas.						x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Desarrollar las clases con metodologías activas.						x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Realizar el monitoreo de la ejecución de las clases						x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Evaluar resultados alcanzados																				x

ACTIVIDADES	NOVIEMBRE																			
	1º SEMANA					2º SEMANA					3º SEMANA					4º SEMANA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Planificar las clases con metodologías activas.	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Desarrollar las clases con metodologías activas.	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Realizar el monitoreo de la ejecución de las clases	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Evaluar resultados alcanzados																				x
ACTIVIDADES	DICIEMBRE																			
	1º SEMANA					2º SEMANA					3º SEMANA					4º SEMANA				







## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Anello, E. y de Hernández J. (2000) Liderazgo Moral.
- Ander E. E. (2007) Introducción a la Planificación Estratégica, *Décimo Tercera Edición*, Buenos Aires.
- Agudelo H. (2003) Educación en los valores, Bogotá.
- Álvarez M. y otros (2000) Valores y temas transversales en el currículum, Quito.
- De Souza, A. (1997) Descubre tu Liderazgo, Bilbao.
- Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo. Proyecto Educativo Institucional.
- Izasa R. E. (2004) Talleres para padres de familia, Bogotá.
- Ley de Educación y Cultura.
- Ministerio de Educación (2011) Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica 2010.
- Ministerio de Educación, Hacia una Nueva Concepción de la Educación Especial en Ecuador.
- Ministerio de Educación y Cultura (1996) Módulo de Administración Educativa, Quito.
- Ministerio de Educación y Culturas (2006) Proyecto Educativo Institucional.
- Ministerio de Educación y Cultura (1998) Guía para el desarrollo del Currículo de 2º a 10º año de la Educación Básica.
- Ministerio de Educación y Cultura (1998) Gerencia Educativa para una Escuela de Calidad.
- Placencia, B. Técnicas de Trabajo Grupal, Loja.
- PROMEBAZ (2007) El Aula un Lugar de Encuentro. Módulo 2.
- Reglamento General a la Ley de Educación y Cultura.

## 9. APÉNDICES

### Apéndice N° 1. Fotografías relacionadas con la investigación.



Foto N° 1 Personal docente del Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo



Foto N° 2 Aula de trabajo del Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo.



Foto N° 3 Vista de interior del local de Instituto de Educación Especial de Gualaceo



Foto N° 4 Aulas del Instituto de Educación Especial de Gualaceo

## Apéndice N° 2. Encuesta a directivos



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

### ENCUESTAS A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) 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.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### ENCUESTA A DIRECTIVOS

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLACIMIENTO:

**Nombre del Establecimiento Educativo:**

\_\_\_\_\_

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano (    )      Rural (    )

#### 1.- TIPOS DE ESTABLECIMIENTO.

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

**2.- ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su Institución?**

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

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

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

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

Si ( ) No ( )

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

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

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

Si ( ) No ( )

**7.- Su administración y liderazgo del centro educativo promueves:**

Orden	Se promueve	Siempre	A Veces	Nunca
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	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas.			
B	Se logran estudiando las teoría contemporáneamente sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

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

**10.- De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en su Institución?**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a)), concejo escolar, concejo académico, etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector,			

	comisión económica)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	(Técnica: departamentos, equipo docente, etc.)			
E	(Otros: ¿cuáles?)			

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

Orden	Se Promueve	Siempre	A Veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas.			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

**Las 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.



### Apéndice N° 3. Encuesta a docentes



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

#### 8.2 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 de profesor.**

**Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN DE PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.**

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

1. Siempre.
2. A Veces.
3. Nunca.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### 1.- DATOS DE 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 ( )

**2.- CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			

<p>4. Los directivos y docentes promueve 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.</p>			
<p>5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.</p>			
<p>6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.</p>			
<p>7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.</p>			
<p>8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.</p>			

9. Sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos 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.			

GRACIAS.

## Apéndice N° 4. Encuesta a estudiantes



*UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA*  
*LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA*  
*MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA*

### 8.3 ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

- CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLACIMIENTO:

**Nombre del Establecimiento Educativo:** \_\_\_\_\_

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_

Sector:      Urbano (    )      Rural (    )

### TIPOS DE ESTABLECIMIENTO: MATERIA DE ESTUDIO

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

### 2.- CUESTIONARIO

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

GRACIAS

## Apéndice N° 5. Entrevista a directivos



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

### 8.4 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

#### **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/Vicerrector/Director/Supervisor.**

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

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

---

---

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

---

---

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

---

---

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

---

---

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

---

---

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el Centro Educativo?

---

---

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

---

---

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

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

## Apéndice N° 6. Encuesta a padres de familia



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

### **8.5: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

La información que sea dada a través de este medio, servirá como aporte para fundamentar un informe de tesis, a fin de potenciar la innovación para la Gestión de una Organización sustentada en valores y liderazgo como es el Instituto de Educación Especial de Gualaceo.

Con la (X) marque la o las respuesta/s más aceptables de cada pregunta.

#### 1. Qué es Liderazgo:

Don innato ( )

Capacidad ( )

Tarea ( )

#### 2. El líder debe poseer cualidades básicas como:

Conformismo, autoritarismo y exigente con los demás ( )

Soñador, carismático y honesto ( )

Imaginativo, prometedor y amigo ( )

#### 3. El líder dentro de un grupo, es la persona:

Mas elegante ( )

Mas motivadora ( )

Mas educada ( )

#### 4. Un liderazgo debe ser:

Participativo, instrumental y orientado a logros ( )

Centralizado, controlador y autócrata ( )

Dinámico, amistoso y orientado a la solución de problemas. ( )

5. A través de qué valores se logra las metas y la organización de la escuela:

El trabajo ( )

La familiaridad ( )

El liderazgo ( )

6. La relación del líder que establece con sus empleados se basa en los siguientes valores:

Fijar las reglas de juego, lealtad, respeto ( )

Confusión, inaccesibilidad, irrespetuosidad ( )

Frialdad, debilidad, no exigencia ( )

7. ¿Cuáles de ellos son considerados como valores?

Justicia ( )

Amistad ( )

Tranquilidad ( )

8. ¿Qué es la justicia?

Consiste en conocer, respetar y hacer valer los derechos ( )

Fruto de la sana convivencia entre los seres humanos ( )

Posibilidad de decir por nosotros mismos como actuar en las diferentes situaciones ( )

9. La gestión de la Directora esta basada en:

Asumir toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno . ( )

Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. ( )

Delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Proporciona muy poco contacto. ( )

10. Qué es la gestión:

Dejar que las personas hagan lo que piensan que es bueno ( )

Tomar decisiones importantes para cumplir  
con la misión de la escuela. ( )

Obligar que las personas hagan lo que se espera que hagan ( )

11. Los padres de familia deben participar en la gestión educativa

Si ( ) No ( )

12. Gestión Educativa es:

Participar activamente en todas las acciones pedagógicas. ( )

Comité de vigilancia para controlar el destino del presupuesto que se maneja con  
una Institución. ( )

Continúa participación y colaboración de todos los miembros para mejorar la  
Educación de sus progenitores. ( )

¡Gracias queridos papitos-mamitasi