



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA:

Gestión, liderazgo y valores en la administración de la escuela fiscal mixta nº5 "Aurora Estrada de Ramírez" del recinto tres postes, cantón Jujan, provincia del Guayas en el año lectivo 2011-2012.

**Tesis de grado previa a la obtención del
Título de magíster en Gerencia y liderazgo
Educativa.**

ESTUDIANTE:

Adela Carina Álava Peralta

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Mariela Alexandra Hidalgo Tene

CENTRO UNIVERSITARIO DURÁN

2012

CERTIFICACIÓN

Durán, 16 de octubre 2011

Mgs

Mariela Alexandra Hidalgo Tene

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....
Mgs. Mariela Alexandra Hidalgo Tene

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

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

Durán, 16 de Octubre de 2011

f.....

Nombre: Adela Álava Peralta

C.I. 0915280150

AUTORÍA

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

f.....

Nombre: Adela Álava Peralta

C.I. 0915280150

DEDICATORIA

En la vida tenemos siempre seres especiales a los cuales queremos y amamos entrañablemente por esta razón, la presente tesis y mi éxito profesional se las dedico con cariño y amor, a Dios, a mi papá Abdón, a mi mamá Cruz, a mis hijas Jomally y Melanie a mi nieta Demmy, a mi esposo Jorge, a mi abuelita Adela, a mis hermanos Manuel y Paúl.

Adela Álava Peralta

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme terminar este camino, por darme valor, perseverancia y fuerza para afrontarlo en los momentos difíciles, y capacidad para disfrutarlo en los momentos felices.

Mis padres, Abdón y Cruz, porque cada uno, en su momento, buscó lo mejor para mí y me hizo una persona con valores y principios para toda la vida.

A mis hijas Jomally, Melanie y a mi nieta Demmy por aceptarme, por su amor y comprensión.

A mi amor, mi esposo Jorge, por amarme, aceptarme, apoyarme y motivarme a seguir estudiando y estar conmigo en todos los momentos de mi vida.

A mis hermanos Manuel y Paúl por estar en todo momento apoyándome.

A mi abuelita Adela por su cariño y comprensión.

A mis maestros y maestras que me fueron apoyo moral y científico.

Adela Álava Peralta

ESCUELA FISCLA MIXTA N° 5
“AURORA ESTRADA DE RAMÍREZ”
Reto, Tres Postes-Jujan-Guayas

**LA SUSCRITA, LIC. SONNIA SANTOS DE LA ROSA, DIRECTORA
DE LA ESCUELA**

CERTIFICA

Que la Lic. Adela Álava Peralta, con cédula de ciudadanía 0915280150 profesora de este Plantel educativo y estudiante de Maestría en Gerencia Educativa y Liderazgo Educacional de la UTPL, realizó una investigación aplicando entrevistas, encuestas a docentes, directivos, estudiantes y padres de familia previos a la elaboración de la tesis.

La Lic. Adela Álava Peralta puede hacer uso legal de este documento como estime conveniente.

Tres Postes, 29 de septiembre del 2011



Atentamente:


Lic. Sonia Santos De la Rosa
DIRECTORA DEL PLANTEL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Pág.

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
ACTA DE CESIÓN.....	III
AUTORÍA.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
RESUMEN.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. La gestión: conceptos.	7
2.1.1 Concepto de gestión escolar.....	8
2.1.2. Importancia.....	11
2.1.3. Tipos de gestión.....	12
2.1.4.La gestión del Centro Educativo	13
2.1.5. Factores condicionantes de la gestión del centro educativo.....	14
2.2. Liderazgo educacional: conceptos.....	20
2.2.1. Concepto.....	20
2.2.2. Características del líder.....	21
2.2.3. Tipos de liderazgo.....	22
2.2.4. Enfoques relacionales del liderazgo.....	23
2.2.5. Diferencia entre directivo y líder.....	25
2.2.5.1. Actitud con respecto a las metas.....	27
2.2.5.2. Concepciones del trabajo.....	27
2.2.5.3. Las relaciones con los demás.....	28
2.2.5.4. El sentido del yo	29
2.2.5.5. El desarrollo del liderazgo	30
2.3. Los valores y la educación.....	35
2.3.1. La Escuela en el escenario de las transformaciones mundiales.....	39
2.3.1.1. Vías por las que captamos los valores.....	40
2.3.1.2. Dualidad de los valores.....	40
2.3.2. La cultura y los valores	41
2.3.3. Condiciones para la construcción de valores.....	43
2.3.4. Modelo de educación en valores	45
2.3.5. Criterios para educar en valores en sociedades plurales.....	47
2.3.6. El problema de los valores en la sociedad.....	49
2.3.7. Valores importantes.....	51
2.3.7.1. La responsabilidad.....	51
2.3.7.2. La honestidad.....	52
2.3.7.3. El respeto.....	53
2.3.7.4. La sinceridad.....	54
2.3.7.5. La Tolerancia.....	54

2.3.7.6. La cooperación.....	55
2.3.7.7. La amistad	55
2.3.7.8. La solidaridad.....	55
2.3.7.8.1. Tipos de Solidaridad.....	56
2.3.7.9. La justicia.....	57
2.3.7.9.1. Clases de justicia.....	58
2.4.Las relaciones humanas	60
2.4.1. Clasificación de las relaciones humanas	60
2.4.1.4. Factores que intervienen en las relaciones humanas.....	61
3. METODOLOGÍA.....	63
3.1. Participantes.....	63
3.2. Materiales e instrumentos de investigación.....	67
3.2.1. La del fichaje.....	68
3.2.2. La observación directa.....	68
3.2.3.La entrevista	68
3.2.4. La encuesta.....	68
3.3. Métodos y procedimientos.....	70
4. RESULTADOS	72
4.1. Diagnóstico.....	72
4.1.1. Instrumentos de gestión educativa.....	72
4.1.1.1. El Plan estratégico.....	73
4.1.1.1.1. Misión.....	73
4.1.1.1.2. Visión.....	73
4.1.1.1.3. Objetivos.....	74
4.1.1.1.4. Problemas y líneas de acción.....	75
4.1.1.1.5.Políticas.....	76
4.1.1.1.6. Diagnóstico Situacional	77
4.1.1.1.7.. El plan operativo anual.....	78
4.1.1.1.8. Proyecto educativo institucional.....	83
4.1.1.1.9. Política institucional.....	84
4.1.1.1.10 Reglamento interno y otras regulaciones.....	85
4.1.2. La estructura organizativa de la unidad.....	85
4.1.3. Análisis del FODA.....	87
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	89
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	89
4.1.3.3. Matriz del Foda.....	90
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.....	92
4.2.1. De los Directivos:	92
4.2.2. De los Docentes.....	104
4.2.3. De los estudiantes.....	106
4.2.4. De los padres de familia.....	108
4.2.5. De la entrevista a la Directivos.....	110
5. DISCUSIÓN.....	112
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	116
6.1. Conclusiones.....	116
6.2. Recomendaciones.....	118
7. PROPUESTA DE MEJORA	120
7.1. Título de la propuesta.....	120

7.2. Justificación.....	120
7.3. Objetivos de la propuesta.....	122
7.3.1. General.....	122
7.3.2. Específicos.....	122
7.4. Actividades.....	123
7.5. Localización y cobertura espacial.....	123
7.6. Población objetivo.....	123
7.7. Sostenibilidad de la propuesta.....	124
7.8. Presupuesto	125
7.9. Cronograma.....	126
8. BIBLIOGRAFÍA.....	131
Referencias electrónicas.....	132
11. APÉNDICES.....	133

RESUMEN

Esta investigación describe la Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela Fiscal Mixta Aurora Estrada de Ramírez de la Provincia del Guayas; parte de un diagnóstico participativo, analiza el ejercicio de un liderazgo autocrático, que no explicita los valores institucionales, que limita el desarrollo y la eficacia del servicio educativo.

Establece la relación conceptual de las variables y su interdependencia operativa conjugando la investigación teórica con la información de los involucrados.

Identifica la naturaleza de los estilos de liderazgo y sus efectos en la acción administrativa evidenciando los resultados de esa intervención en los ámbitos: pedagógico, social y cultural.

El problema es analizado desde varias perspectivas: de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes; a la vez que se descubren indicios de alternativas de solución.

Finalmente se propone la implementación de un nuevo modelo de gestión con un liderazgo participativo que promueva la reflexión, el trabajo en equipo, la toma de decisiones en base al consenso y con la práctica de relaciones humanas con la vigencia de valores para la dignificación del ser humano procurando lograr la eficacia y eficiencia institucional.

1. INTRODUCCIÓN

La educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y humanos. Los educadores de nuestro país deben de comenzar a planificar proyectos factibles, donde permitan la participación de todos los miembros de las comunidades, esto ayudará al desarrollo de los sectores.

El Ministerio de Educación del Ecuador, en su página web, hace públicas las recientes propuestas gubernamentales relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la educación fiscal, a través de mejores salarios para los docentes, la evaluación desde varias áreas (alumnos, padres de familia, colegas, directivos, académica), la motivación para la capacitación permanente en los docentes, todas estas capacitaciones se las deben llevar a la práctica para que los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia cambien sus esquemas mentales y utilicen técnicas y métodos apropiados en los salones de clases.

Uno de los pilares fundamentales que debe cambiar en las escuelas es el estilo de liderazgo, para permitir la participación de todos los miembros. El liderazgo autocrático; es una barrera en el proceso de innovación de las instituciones. A partir de estos cambios se desarrollarán nuevas relaciones entre los miembros de la institución.

Por otra parte la práctica de valores es fundamental ya que en esta se refleja la calidad humana, la relación laboral de los miembros de la institución; para que la institución sea de calidad se debe de tomar en cuenta aspectos como gestión, liderazgo y valores, estos son componentes esenciales y deben estar presente en la administración de una institución.

Esta investigación es importante porque estudia y analiza el modelo de gestión desde la perspectiva del liderazgo, factor que impacta en el desenvolvimiento académico, el desarrollo personal, la marcha administrativa. Este estudio de carácter descriptivo desemboca en el establecimiento de los nodos críticos en donde confluyen las debilidades de la institución. Y a partir de ellos se plantea una propuesta de mejora sustentable y sostenible que recoge las percepciones de los involucrados (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia) que a través de un proceso de transformación brinde la apertura y flexibilidad de la institución para que en ella se generen las condiciones de innovación creativa.

Una de las dificultades en este estudio fue no disponer de todos los documentos necesarios para el análisis, otro aspecto fue el relativo a los proyectos educativos institucionales y el plan operativo anual, los que se encuentran desactualizados y mal estructurados. Estas limitaciones hacen que la institución no surja.

En todo proceso educativo se plantean cambios para mejorar la calidad de educación y este es un compromiso prioritario, por tanto los que asuman esta responsabilidad deben de ser líderes capaces de cambiar los esquemas mentales de los seres que dirigen; pero con un liderazgo participativo fundamentado en valores.

Al terminar este proyecto de Grado II puedo afirmar que los objetivos específicos planteados desde Grado I se están cumpliendo; entre estos objetivos tenemos:

1.- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, el indicador de cumplimiento es el marco teórico de la presente tesis.

2.- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo estudiado, su indicador es la selección y aplicación de técnicas de recolección de datos, diagnóstico institucional, discusión de los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones planteadas y presentadas.

3.- Determinar los roles y liderazgo de los directivos en la ejecución de los planes estratégicos y operativos en la institución educativa, el indicador es la caracterización del tipo de liderazgo y sus implicaciones en la relaciones que se dan entre sus miembros.

Los objetivos específicos de Grado I confluyen al logro del objetivo general; analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan elevar la calidad de la educación en los centros educativos. El indicador para este objetivo es la presentación de la propuesta de mejoras sostenible y sustentable.

Los objetivos de Grado II se alcanzaron con el término de la presente tesis y el aprendizaje logrado a través del proceso investigativo descriptivo, para luego realizar una comparación entre los diferentes liderazgos y escoger el apropiado para la institución. Entre ellos tenemos:

1.-Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos en las instituciones donde laboran los maestrantes; el indicador constituyen los dominios y competencias de gestión y liderazgo aprendidos por la postulante.

2.- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse en el proyecto de gestión educativa; el indicador es el análisis de los estilos de liderazgo educativo y la selección del liderazgo educacional pertinente.

Estos objetivos específicos se integran en el logro del objetivo general de grado II; desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas para la solución de problemas en el ámbito del liderazgo; el indicador es el diseño de proyecto específico para una institución educativa sobre el liderazgo educacional.

Los objetivos del proyecto procuraron:

- 1.-Explicar las características de la institución educativa como una organización en interacción con el medio ambiente, en los ámbitos nacional, regional, institucional y de aula; el indicador es el diagnóstico situacional de la escuela “Aurora Estrada de Ramírez”.

- 2.-Establecer el liderazgo educacional y valores que se evidencian en la gestión administrativa de la institución; el indicador está compendiado en las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

Finalmente los objetivos de la propuesta responden a los nodos críticos encontrados en la investigación; así tenemos:

- 1.- Aplicar un modelo de gestión con énfasis en el liderazgo democrático, participativo que prevalezca en todas las esferas para la toma de decisiones y en la ejecución de programas y proyectos institucionales.

- 2.- Institucionalizar el trabajo en equipo como política del Plantel, otorgando espacios y delegando responsabilidades a los involucrados para dar solución y tratamiento a los problemas.

- 3.- Propiciar el mejoramiento de las Relaciones humanas en los integrantes de la comunidad educativa de la Escuela “Aurora Estrada de Ramírez” mediante un seminario interactivo que permita una atención excelente a los usuarios.

- 4.- Seleccionar los valores organizacionales de solidaridad, justicia y responsabilidad para fortalecerlos, desarrollando eventos socio-culturales para consolidar la práctica de estos valores en la vida cotidiana. El indicador de estos objetivos constituye el cronograma específico de actividades de la propuesta.

Estos objetivos se integran en el logro del objetivo general de la propuesta: Promover un modelo de gestión con liderazgo participativo sustentado en una práctica de

relaciones humanas con la aplicación de los valores de solidaridad, justicia y responsabilidad en la Escuela Aurora Estrada del recinto Tres Postes del cantón Jujan en el año lectivo 2011-2012 para elevar la calidad del servicio educativo que oferta esta institución.

Los objetivos formativos se manifiestan en la actitud y comportamientos éticos relacionados a los propósitos de la gestión y liderazgo educacional de la autora de la tesis.

Por todo lo expuesto, el presente documento contiene el proceso realizado durante este trabajo de investigación, por lo cual invito a usted a su lectura atenta y analítica, para que las críticas constructivas permitan mejorarlo en próximos estudios.

2.- MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN:

2.1. CONCEPTO DE GESTIÓN

Para Justa Ezpeleta (2005 13–14) "La gestión pedagógica constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar" Si bien ha estado tradicionalmente ubicada en el campo administrativo, no puede pensarse independiente de su contenido. Respecto a la formación de los maestros y especialistas en educación, se ha mantenido una separación entre la problemática pedagógica y el campo que contiene a la gestión. El papel de la gestión parece descartado en el universo de la formación profesional, asimilándolo al terreno administrativo, sin alcanzar el currículo.

Pero la escuela es el lugar donde estos dos elementos coinciden, y donde se construyen las estrategias para la acción. Para que la escuela recupere y transforme su capacidad de transmitir cultura y contribuya a recrear o formar capacidades para la eficacia económica y la democratización política, es necesario que transforme sus estructuras y dinámicas de gestión. La revisión de los procesos de gestión va unida a la de su funcionamiento pedagógico.

Para Pascal (2004: 2-3) Estos nuevos cambios se han visto expresados en un encargo de eficacia capacitadora al sistema escolar y, por otra parte, ante los procesos de democratización política, también se demanda a ese sistema la colaboración en la reconstrucción o conquista de un modo democrático de gestión política.

Nos encontramos así con el hecho de que la educación hoy es educación para el mercado y para la democracia. Por otra parte, otras agencias han desplazado a los sistemas educativos como oferentes principales de la cultura, con lo que aparece la necesidad de que la escuela recupere su autoridad cultural.

Un tema de Alvarado Oyarce (2003:16-17) es sobre conducción de las empresas e instituciones educativas modernas es el que corresponde a la GERENCIA. La gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema

educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias.

2.1.1. Concepto de Gestión escolar

Para Pascual (2004 9-10) el concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela.

En los últimos años, tanto en el medio académico como en los medios masivos de comunicación, se discute ampliamente sobre “gestión”.

¿Por qué ahora aparece tan recurrente esta preocupación?

¿Qué se sabe de la gestión? ¿Cómo se la interpreta y se la aplica?

Para responder estas y otras interrogantes, es necesario ubicar este tema en el contexto actual.

El mismo autor (2005 14-15) indica que la sociedad del conocimiento demanda que los establecimientos educacionales desarrollen nuevas capacidades y competencias en sus alumnos, lo que a su vez les demanda una reconceptualización del currículo, la pedagogía, la evaluación y la gestión. Esta necesidad de transformación de la educación es necesario que nuestros países respondan.

La gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación.

De acuerdo con Antúnez (2008:59), la palabra gestión es actualmente una de las más utilizadas cuando se trata de describir o de analizar el funcionamiento de la institución escolar, en cualquier caso, el término gestión sugiere actuación, tiene siempre una dimensión dinámica y, además, necesita ser acompañada de un referente, de una especificación que lo complementa. Es por eso que hablamos de gestión de los

recursos humanos, gestión administrativa, gestión del paisaje, gestión del patrimonio, gestión del currículo, gestión económica.

La expresión –gestión-, por sí misma, no sirve para explicar de manera suficiente y precisa el alcance de las actuaciones que representa. Habitualmente, se utiliza como una denominación genérica bajo la cual se agrupan más o menos indiscriminadamente conceptos diversos.

Para el mismo autor ((2008:62-63) veamos algunos enfoques del término gestión:

- a) La gestión como acción y efecto de la administración material del centro.
- b) La gestión como un conjunto de actuaciones propias de la función directiva como sinónimo de administración – dirección.
- c) La gestión como tarea que se realiza por encargo.
- d) La gestión como proceso integrado de planificación, ejecución y control.

A partir de lo señalado en las líneas anteriores, podríamos ver la gestión escolar en los siguientes términos:

El concepto de Gestión Escolar no es más que el conjunto de actuaciones que se desarrollan en el centro como expresión del gobierno institucional, bajo la conducción y responsabilidad del director, para definir sus objetivos y diseñar la naturaleza y desarrollo de las tareas para alcanzarlos. Es referente clave en este concepto de gestión escolar la participación de todos los miembros en la planificación, ejecución y control de las decisiones y acciones que se toman en los ámbitos curricular, servicios, recursos y comunidad, en grado y forma acorde con sus capacidades, competencias y rol.

Tal como se puede apreciar con lo indicado, en la realidad educativa de nuestro país es necesario realizar los ajustes que se requieren para poder lograr el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de los resultados de los procesos educativos. Y es que la gestión escolar tiene como fin primordial apoyar todo el proceso de sus métodos pedagógicos en aras de lograr las nuevas capacidades y competencias en sus alumnos.

Pero si se observa lo que ocurre en la realidad, aún existen instituciones educativas que no han renovado sus métodos pedagógicos y donde su accionar continúa centrado en un aprendizaje carente de sentido y significado para el estudiante. Estos centros educativos no experimentan ni se adaptan a los nuevos requerimientos y demandas de una sociedad en constante cambio, de esta forma se dificulta entregar una formación más integral y competitiva, mediante una enseñanza que permita al alumno pensar creativamente, tomar decisiones, trabajar en equipo, ser sujetos de su propio aprendizaje y contar con un proyecto de vida.

Hoy se requieren establecimientos educacionales que realcen y estimulen a sus estudiantes a hacer y hacerse preguntas, antes de aspirar a entregar respuestas sumamente elaboradas que requieren revisarse durante la vida. Se necesitan escuelas que atiendan a cada uno de los alumnos de conformidad con sus características individuales, se necesita de una pedagogía de la diferencia, apoyada en medios didácticos variados y con un diseño organizacional más flexible.

Se necesita hacer de la escuela o centro educativo una verdadera comunidad escolar situada. Por tanto, el desafío es construir una nueva forma de hacer escuela, que más que un espacio físico, sea una organización de aprendizaje, con una nueva modalidad de gestión que permita situar a directivos, profesores y alumnos como reales protagonistas del quehacer institucional.

Para Castillo y otros (2009 10-11) este nuevo espacio institucional, nuevo por la posibilidad de reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, permite acercarnos a establecimientos educacionales efectivos, a una organización de aprendizaje que acerque la educación local a su comunidad, entendiendo que la responsabilidad por concretar esta iniciativa es de todos los actores, tanto educativos como sociales.

Por ello, se requiere implementar ciertos dispositivos mínimos para ubicarnos realmente en donde desearíamos estar. Estos dispositivos son: una gestión educativa, un liderazgo proactivo, un espacio de trabajo y, un Proyecto Educativo Institucional.

2.1.2. Importancia

Castillo y otros (2009 21-22) indica que podemos apreciar la importancia que adquirió la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc.

El trabajo cotidiano del maestro con sus alumnos se realiza en el contexto de una organización, la escuela que tiene características específicas, derivadas tanto de las disposiciones normativas nacionales y estatales como de su historia particular y las características del contexto local en que se ubica. Estas características que en la realidad cotidiana se constituyen en normas, explícitas o implícitas suelen manifestarse, efectivamente, en prácticas escolares y docentes: las formas de asumir las responsabilidades profesionales, la interpretación que se hace de las disposiciones administrativas (por ejemplo, de las sanciones consecuentes al incumplimiento de las responsabilidades laborales o de las demandas de ejecución de programas extracurriculares), los estilos de dirección, las relaciones que se establecen entre el personal docente y entre éste y el personal directivo, y la importancia que se concede a la participación de las madres o de los padres de familia, entre otras. Todo esto es gestión educativa por lo tanto, es de vital importancia para las instituciones educativas.

Zorrilla (2009 23-24) manifiesta que las características particulares de cada escuela ejercen una gran influencia en el proceso que experimentan los alumnos que asisten a cada plantel educativo, en el desempeño de los maestros en su tarea central y en los resultados educativos que los alumnos obtienen al egresar de la escuela primaria. Por estas razones, el conocimiento de la organización y del funcionamiento de la escuela (es decir, la gestión escolar) y, en especial, de su impacto en la calidad de la educación.

La participación eficaz requiere del conocimiento de la dinámica escolar, de actitudes propicias para dialogar, escuchar y analizar opiniones de otros, así como para establecer acuerdos. La finalidad es aportar conocimientos y herramientas para que los futuros profesores, durante su desempeño profesional, sean capaces de contribuir al mejoramiento del plantel y participar en los organismos colegiados, el Consejo Técnico o comisiones específicas para diseñar y poner en marcha estrategias y actividades dirigidas al mejoramiento continuo de la calidad de la educación que se ofrece en cada plantel educativo.

La escuela se ha convertido en un centro de servicio educativo, esto ha empujado la propia profesionalización de la actividad directiva. No es posible ya pensar en un sistema educativo que siga sosteniendo que un directivo sólo por ser docentes esté facultado para dirigir los destinos de una organización escolar; sí bien es cierto que las funciones directivas deben centrarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como finalidad, también es cierto que se ponen en juego una serie de competencias genéricas, específicas y profesionales para el desarrollo de las actividades del Director.

La idea de la perfección educativa se asemeja más a un proceso racionalizado (teoría de sistemas), sistematizado, intencionado y estructurado de tal manera que en las escuelas se construyan un servicio de calidad para una sociedad con innovaciones en general.

2.1.3 Tipos de gestión

Dentro de los tipos de gestión mismo autor (2009 35-36) están:

Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

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

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

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

Gestión Ambiente: Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

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

Gestión Gerencial: Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera: Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública: No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

2.1.4. LA GESTIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO

Una de las primeras consideraciones según Blank Bubis (1990:102), debe ser tomada en cuenta por los diferentes directivos educacionales y todos sus docentes, es la realidad social, cultural e institucional de su escuela. Estas deben permitir la

recuperación de elementos vitales, como son la construcción del sentido pedagógico, de identidad, de pertenencia y de relevancia institucional.

Esta idea de gestión demandará la instalación de propuestas que contengan modelos de organización en la institución escolar que, en cierta medida, garanticen una mejor calidad del servicio educativo ofrecido por ésta. Para ello es necesario reflexionar acerca de las consecuencias que generan las prácticas pedagógicas descontextualizadas.

Desde esta perspectiva, se considera que los actores educativos a través de su accionar determinan de una u otra medida el logro o la pérdida de los objetivos institucionales.

Para evitar que esta consecuencia vaya más allá del plantear sólo buenas intenciones, es necesario realizar una reflexión sobre dichas prácticas, a través de herramientas teóricas que propendan por el mejoramiento cuantitativo y cualitativo de la enseñanza y del desarrollo de competencias y habilidades que permitan articular adecuada y efectivamente los diferentes procesos que se desarrollan en el sistema escolar.

2.1.5 FACTORES CONDICIONANTES DE LA GESTIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO

Siguiendo los lineamientos de Blank Babis (1990:104) sobre la gestión educativa, su función y actores, es pertinente que tanto directivos como demás actores tengan comprensión del centro como una organización compleja y visualizarlo como un Proyecto Educativo y dominio de competencias propias del proceso de gestión, para la condición del mismo.

Las teorías, técnicas y herramientas existen, y están dadas; y han de incorporarse en la gestión las que explican y permiten sustentar y desarrollar el proyecto educativo. Pero las gestiones, al lanzarse a la acción de gestión educativa deben comprender que ésta se encuentra condicionada por factores que actúan tanto al interior como en el exterior de la institución, denominados factores personales y contextuales.

Estos factores los podemos entender como las peculiaridades de cada persona y cada institución, que las distinguen de las demás, en el caso de las personas, son las características de su personalidad y patrones culturales y valores, los cuales llevan consigo y matizan su participación en el proceso de gestión. La intensidad en que se manifiestan y el manejo adecuado por parte de los actores, permitirá alcanzar los objetivos, en mayor o menor grado.

Según Blank Bubis (1990:105), citando a Mintzberg, de la Universidad de McGill, Canadá, el administrador (gerente educativo) es el responsable del éxito o fracaso de la organización. Investigando sobre las labores de administradores de diversos niveles, llegó a la conclusión de que los administradores desempeñan diez papeles o roles diferentes, que por motivos metodológicos se agrupan en tres bloques: papeles o roles interpersonales, papeles o roles de información y papeles o roles de decisión; a la base de los cuales está la comunicación.

Por su parte, Blank Bubis (1990:105) comenta al respecto que el trabajo del administrador consiste, casi en su totalidad, en comunicarse. Los administradores son emisores y receptores de información. Que la comunicación es, tal vez, la herramienta más eficaz que tiene un administrador para realizar su labor, ya que ésta comprende una red de comunicaciones: con su superior, sus subalternos, con otros gerentes, otras organizaciones, otras personas de la comunidad, etc.

Tal como se viene señalando en el párrafo anterior, las comunicaciones son esenciales, no solamente para el funcionamiento y progreso de una organización, sino también para su subsistencia. Las comunicaciones son parte integral de las organizaciones. Son su sistema nervioso.

Keith Davis (Bubis, B.; 1990:105) dice que si no hay comunicaciones en las organizaciones, las personas no pueden saber lo que hacen los compañeros, los jefes no reciben información y la gerencia no puede dar instrucciones.

Richard Hall (Bubis, B.; 1990:105) afirma que sin comunicaciones no habrá poder, ni toma de decisiones ni liderazgo en las organizaciones.

Concordando con los planteamientos expuestos, la comunicación se concibe como un proceso en el cual una persona o grupo, llamado emisor, envía un mensaje utilizando un medio y canal adecuado de comunicación a otra persona o grupo llamado receptor, el cual no sólo debe recibir el mensaje, sino también comprenderlo y aceptarlo.

Coherente con los planteamientos anteriores, el ambiente organizacional en que se desenvuelve el actual administrador responsable de la conducción del centro educativo, exige de su parte, dominio de los procesos de planificación, gestión y control, propios del funcionamiento institucional; y del manejo de los factores de la conducción como el liderazgo, motivación, conflicto, cambio, negociación, trabajo en equipo, propios del alto desempeño y satisfacción de personal en su trabajo, y fundamentales para lograr participación comprometida de todos los actores sociales del Centro.

De allí que podamos decir que el éxito del centro educativo, como cualquier empresa humana organizada, depende del rendimiento colectivo de su personal, que es la expresión de la influencia y del estilo de conducción del director.

Esta afirmación nos permite hacer, una vez más, énfasis en dos elementos claves en la organización educativo: el liderazgo facilitador y el equipo de gestión.

Blank Babis (1990:111) la gestión y el liderazgo son elementos claves en una organización educativa, dado que estos elementos se encaminan a lograr que todos y cada uno de los miembros de los centros educativos sean capaces de pensar, sentir y actuar con la misma creatividad, responsabilidad y motivación personal con la que actúa y debe actuar normalmente el líder.

Mismo autor (1999: 112) liderazgo debe practicarse de acuerdo al planteamiento de ideas, las cuales deben ser sumamente claras y dar el sentido a los distintos actores que participan en la organización escolar (el hombre trabaja por las ideas que plantea su líder y que beneficia directamente a un gran colectivo, no trabaja por el líder que tiende a beneficiar a unos pocos), señalando a sus colaboradores los objetivos que la escuela debe alcanzar a través de su proyecto educativo. Una organización moderna

no se dirige desde la perspectiva del poder, sino desde la autoridad, esta autoridad debe ser ganada o legitimada por la fuerza moral y el respeto profesional que inspira el líder.

Blank Bubis (1990:115) indica que si el objetivo fuera la definición de un perfil del líder para una escuela efectiva, éste debiera sintetizar una serie de cualidades o características valóricas, tales como:

El Director debe guiar el esfuerzo de los subordinados hacia el logro de los objetivos organizacionales y debe conseguir su cooperación voluntaria. Este proceso de guiar a la gente hacia el logro de los objetivos requiere del Director múltiples tareas: ayudar al subordinado a encontrar satisfacción en el trabajo, lidiar con los conflictos, comunicar elogios y censuras, supervisar, capacitar, promover el auto desarrollo del personal, promover el trabajo en equipo, brindar apoyo emocional, establecer criterios y normas de actuación, estimular el comportamiento de querer alcanzar metas.

La conducta administrativa involucrada en la realización de las tareas anteriores está relacionada con la buena voluntad del personal de cooperar en el logro de los objetivos del Centro, para esto se requiere trabajar en un ambiente de confianza, en el cual se reconozca y acepte las diferencias existentes entre los diferentes actores, tanto en el centro educativo como del contexto.

Manifestó sin duda, Blank Bubis (1990:118) que cumplir con dicho perfil es prácticamente impensable, sin embargo es responsabilidad de quien dirige un establecimiento educacional acercarse lo más que pueda a algunas de estas características, aquellas que realmente sean más coherentes y pertinentes con los objetivos institucionales, propendiendo a lo siguiente:

- Revisar, definir, reorientar, comunicar y comprobar la misión de la escuela, organizando y canalizando las energías humanas de que dispone, con el fin de alcanzar la misión. Si la comunidad considera que la misión no motiva, el líder deberá generar los espacios para evaluarla, si corresponde modificarla o simplemente cambiarla por otra que realmente otorgue el sentido a la escuela.
- Registrar la totalidad de los recursos humanos de que dispone la organización escolar.

- Registrar y evaluar actividades, productos y servicios que la escuela ofrece.
- Pensar en las prioridades y las posterioridades y actuar de acuerdo con ellas.
- Buscar y encontrar competencia humana a su alrededor y emplearla, donde pueda ser más eficaz.
- Atraer hacia la escuela, nivel o ciclo, a las personas talentosas.
- Liderar la escuela con el ejemplo.

Una de las premisas destacables en un líder es su comportamiento, lo que implica: Conocerse a sí mismo, identificando sus fortalezas y reconociendo las debilidades, carencias y limitaciones personales.

El líder que realiza permanentemente esta forma de evaluación disminuirá sustantivamente comentarios y descalificaciones, tales como: “¿Sabe?, el problema es en realidad el director. Está perdido. No tiene idea de cómo sacarnos de la confusión en que nos encontramos. No tiene visión, ni aptitudes para desempeñar el cargo”. Este tipo de evaluación proporciona una comprensión muy importante al líder individual y fortalece el liderazgo de la institución escolar.

Todo ello implica lograr que tanto el director (a) como sus docentes aúnen esfuerzos efectivos para el logro del mejoramiento de la calidad de las intenciones educativas planteadas. Por lo tanto, es necesario constituir el equipo de gestión que permitirá avanzar en el logro de los objetivos educacionales e institucionales.

Descrito por Almeida (2009: 56) El equipo de gestión, se constituye como tal, cuando un conjunto de personas, convocadas por un líder, se reúnen en torno a sueños, expectativas y tareas comunes, las cuales son coordinadas y estructuradas en un instrumento de planificación, lo que les da sentido y satisfacción a su quehacer pedagógico permitiéndoles desenvolverse en sus diferentes ámbitos con cierto grado de autonomía y responsabilidad.

La existencia de un equipo de gestión, en un establecimiento educacional, se justifica en la medida en que éste realiza un aporte significativo al mejoramiento de la calidad y

equidad de la educación al interior de la escuela y cuando también es capaz de concretar las intenciones educativas planteadas.

De acuerdo con lo anterior, para constituirse en un equipo de gestión, no basta sólo con tener deseos de hacerlo, o por buena voluntad de parte de un grupo de docentes que se junta para realizar o ejecutar una tarea. Es necesario contar con ciertas indicaciones y herramientas técnicas que puedan orientar adecuadamente el trabajo.

Es importante establecer una claridad en los roles y funciones que permitan generar compromisos y asumir las responsabilidades de parte de los distintos actores que constituyen el equipo de trabajo, para lograr que las distintas acciones que les corresponde llevar adelante, se puedan cumplir.

Desde esta perspectiva, el grado de efectividad de un equipo de gestión está condicionado por un conjunto de factores propios del equipo, como es el caso de: su estructura y organización interna, planificación de acciones, planteamiento de metas en conjunto, actitudes demostradas por sus participantes, entre otros.

Descrito por Almeida (2009: 56) el conformar un equipo de gestión en un establecimiento educacional implica un proceso lento y no menos complejo, el cual debe superar ciertas etapas de desarrollo hasta llegar a constituirse en un equipo consolidado y de alto rendimiento; es de suma importancia que en este equipo participe y, a la vez, sea conducido por el director del centro educativo. Como responsable de la organización, al director le corresponde instalar un estilo de gestión en donde las personas sean consideradas con toda la potencialidad de su creación y de sus aportes, y al mismo tiempo sean incorporadas en la base de una gestión escolar que reúne: proyecto, actores y la acción de conducción y orientación.

La administración del tiempo es otro aspecto vital; el equipo debe hacer un uso eficiente de éste, reuniéndose de manera periódica, a lo menos una vez al mes y estableciendo un programa de trabajo de acuerdo con la disponibilidad real de sus integrantes.

También es necesario que el equipo elabore una planificación que permita dar respuesta a las principales demandas de la comunidad educativa. Para tal efecto, es recomendable elaborar un programa de acción que pueda concretar en la práctica las acciones planificadas de manera conjunta y consensuada. Como quiera que el equipo de gestión juegue un rol importante en el desarrollo de las funciones, actividades y tareas (responsabilidades) de los que laboran en el centro educativo, es necesario reconocer la diferencia entre grupo de gestión y un equipo de gestión.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL:

2.2.1. Concepto

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Este término sirve para calificar a la personas con capacidad de influencia, liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupos que a menudo requiere estructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. las personas con estas capacidades se las llama líderes, estos son agentes de cambio, personas cuya acto afectan más a otros de los que esto les afectan a ellos.

El liderazgo constituye una capacidad humana, que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias; pero la clave no está en lo que se influye, sino en cómo se influye .el gestor de una organización puede influir como su mandato y su gestión y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo.

Chiavenato, Idalberto (1993) hay dos elementos constitutivos del liderazgo: la existencia de una relación de influencia a partir de la actuación del líder y una reacción libre, de quienes le siguen.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas .En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la

panacea para todas las necesidades de supervisión, la mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos y debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

2.2.2. Características del líder

Según Chiavenato, Idalberto (2007) el líder juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Un buen líder debe tomar decisiones y ser capaz de plantear objetivos realistas y viables. Para ello ha de adquirir información, y buena parte de ésta ha de ser fruto de la interacción y la confianza con sus compañeros. Todo esto se ve facilitado por la comunicación: el interés por conocer los sentimientos y pensamientos de las personas que trabajan junto a él o ella y el contacto con ellos. Por el contrario no ayuda en nada el aislarse.

La accesibilidad es un punto básico dentro del liderazgo. Un buen líder transmite la sensación de ser una persona abordable, a la que pueden expresar abiertamente sus ideas.

Es importante sentir que la persona que se tiene enfrente está interesada en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias, que percibe que la labor que se realiza es importante, que está realmente comprometido en el logro de las metas propuestas, y que cuenta con todos.

El mismo autor (2007) manifiesta que otras cualidades de un buen líder son: la cordialidad, la amabilidad, el optimismo, y sobre todo, saber reforzar positivamente. El reconocer un trabajo bien hecho, y en general, una conducta afable y cordial, son técnicas que reconfortan a las personas y que promueven interés y entusiasmo por el trabajo.

Por último un buen líder no es aquel que impone miedo, sino que es el que se mueve entre sus compañeros manteniendo un contacto apacible, transmitiendo buen humor y dando ejemplo con su conducta, de los niveles de esfuerzo exigido a los demás.

2.2.3. Tipos de Liderazgo

Según Chiavenato, Idalberto (2007) los liderazgos se clasifican en:

Líder Autócrata.

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Domina a los miembros de su equipo por medio de la coerción, de la influencia y del poder. Esto genera una resistencia pasiva por parte del grupo. ¿Cuándo es bueno?

Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

Líder Participativo

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subordinados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subordinados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y las incita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subordinados y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Líder Liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subordinados la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subordinado tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

2.2.4. Enfoques relacionales del liderazgo

Guillén (2008: 170) manifiesta que hay nuevas aportaciones que se han denominado enfoques relacionales del liderazgo, considera a este como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en la relación. Cabe distinguir tres enfoques:

El liderazgo transaccional

Guillén (2008: 170) define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo. se produce cuando el individuo entra en contacto con otros con la intención de establecer un intercambio, en que ambas partes podrán sacar partido de la relación. se trata de un líder que influiría, pero cediendo poder para que los propios colaboradores se conviertan a la vez en líderes y agentes de cambio.

El liderazgo transformacional

Guillén (2008: 170) define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. ha alcanzado gran popularidad y se considera en la actualidad el enfoque dominante, es capaz de generar el deseo de cambio, para lo que apela a valores e ideales como libertad, justicia o igualdad, es capaz de crear un clima que alienta a tomar la iniciativa, cooperar y aprender.

El liderazgo servidor

Se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que le presta, sin siquiera pretender, logrando adhesión mediante la generación de confianza. El líder puede ser una persona discreta, que pasa inadvertida, que no busca el poder y que lidera sin pensarlo. El liderazgo servidor, se requiere de un esfuerzo por parte de los investigadores que fundamentan con mayor solidez sus presupuestos teóricos.

Liderazgo distribuido en el campo educativo

En el campo educativo, Hallinger y Murphy (1986, citados en Martín Moreno, 2007: 128-129) el liderazgo distribuido supone un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia, potencialmente por personas de todos los niveles, más que un conjunto de características personales y atributos de quienes están en la cúspide organizacional.

El liderazgo focalizado, referido al que ejercen personas que tienen roles formales de autoridad, a las que frecuentemente se les atribuye capacidades carismáticas y cualidades heroicas.

De hecho, el interés creciente por el liderazgo distribuido puede interpretarse como un esfuerzo por desplazar las distintas fuentes de liderazgo desde el extremo informal hacia el formal del organigrama de la organización para reconocer explícitamente la presencia de dicho liderazgo y comprender mejor su contribución al funcionamiento de la organización.

2.2.5. Diferencia entre directivo y líder.

DIRECTIVO	LÍDER
-Existe por la autoridad	-Existe por la buena voluntad
-Considera la autoridad un privilegio de mando	-Considera la autoridad un privilegio de servicio
-Inspira miedo	-Inspira confianza
-Sabe cómo se hacen las cosas	-Enseña cómo hacer las cosas
-Le dice a uno: ¡Vaya!	-Le dice a uno: ¡Vayamos!
-Maneja a las personas como fichas.	-No trata a las personas como cosas
-Llega a tiempo.	-Llega antes
-Asigna las tareas	-Da el ejemplo

Adela Álava Peralta (2010)

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zalesnik (2005), en su libro "Directivos y Líderes son Diferentes;" radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis.

Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una

conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, afirmaba Zaleznik (2005), los líderes tienen mucho más en común con los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

Es por ello que Zaleznik (2005) enfoca este comportamiento desde distintos puntos de vista, los cuales referimos a continuación:

-Personalidad del directivo frente a la del líder

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: "¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?". Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de *status* y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

Sin embargo, otra concepción del liderazgo atribuye casi creencias místicas a lo que es un líder. Durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. La respuesta es que hay las dos cosas. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas. La misma importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo. En cualquier caso, casi todos los líderes eficaces se parecen en un rasgo esencial: todos muestran un elevado grado de lo que ha denominado Daniel Goleman (2004) "inteligencia emocional". No es que el coeficiente intelectual y las cualidades técnicas sean irrelevantes. Una persona puede contar con la

mayor formación del mundo, con una mente incisiva y analítica y con un suministro inacabable de ideas inteligentes, pero aun así no se convertiría en un gran líder.

2.2.5.1. Actitudes con respecto a las metas

Daniel Goleman (2004) en su libro “inteligencia emocional” nos indica que los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

2.2. 5.2. Concepciones del trabajo

Daniel Goleman (2004) en su libro “inteligencia emocional” nos indica los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. Daniel Goleman (2004) en su libro “inteligencia emocional” nos indica que de hecho , a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes.

Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

2.2.5.3. Las relaciones con los demás

Daniel Goleman (2004) en su libro “inteligencia emocional” nos indica los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. Daniel Goleman (2004) en su libro “inteligencia emocional” nos indica la distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas” y la atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

En los últimos años, los directivos han adoptado, de la teoría del juego, la idea de que los acontecimientos en el proceso de toma de decisiones pueden ser de dos tipos: la situación en la que unos pierden y otros ganan, o la situación en la que todos ganan. Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.

No obstante, el caso es que tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes. Los intereses tácticos implican costes además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad; por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los directivos de inescrutables, distantes y manipuladores, estos adjetivos se derivan de la percepción que tienen los subordinados de que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional, ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas; pero, una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

2.2.5.4. El sentido del yo

Zaleznik cita a William James (2005) quien se refiere a su experiencia religiosa cuando describe dos tipos básicos de personalidad, "los que nacen una vez" y "los que nacen dos veces". O sea, las primeras han tenido una vida fluida, sencilla, las segundas no han tenido una vida fácil, sus vidas han estado marcadas por una eterna lucha. Por lo

tanto las personalidades de una y otra son totalmente diferentes, pues tienen una visión del mundo distinta.

El sentimiento de pertenencia o de separación es distinto también para unos y para otros; para los directivos esto tiene una importancia práctica, los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones, el sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar las instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad. William James (2005 124) tenía en mente esta armonía, este sentido del yo que fluye con facilidad hacia y desde el mundo exterior, cuando definió la personalidad de los nacidos una vez.

Los líderes tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno, su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad. Esta percepción de la identidad puede constituir la base teórica a la hora de explicar por qué algunos individuos buscan las oportunidades de cambio, los métodos para lograr este cambio pueden ser tecnológicos, políticos o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar sustancialmente las relaciones humanas, económicas y políticas.

2.2.5.5. El desarrollo del liderazgo

Por último Zaleznik (2005) reflexiona sobre el desarrollo de cada persona, sobre lo cual plantea que se inicia con la familia. Cada individuo experimenta traumas asociados a la separación de sus padres, así como a la situación que sigue a esta dolorosa experiencia, en esta misma línea, todos los individuos tienen que afrontar las dificultades con el fin de lograr el autodominio y autocontrol; sin embargo, para algunos, quizá la gran mayoría, la riqueza de la infancia proporciona la adecuada gratificación y las oportunidades suficientes para encontrar sustitutos de las recompensas que ya no están disponibles. Las personalidades directivas crean vínculos moderados y muy repartidos. Los líderes, por el contrario, crean y también rompen intensas relaciones personales.

Después de haber expuesto algunas reflexiones del profesor de Harvard Abraham Zaleznik, continuamos con los puntos de vista de Kets de Vries (2005 254) quien también explora en el comportamiento de los altos directivos. Su receta para un liderazgo sano es el conocimiento de sí mismo y una vida personal madura. Observemos que este autor no trata la diferencia entre directivos y líderes, sólo las características de los hombres que logran el triunfo de las organizaciones, a los cuales llama, indistintamente, líderes o directivos.

Ante todo, Kets de Vries (2005 254) identifica a aquellos directivos de éxito por su inteligencia emocional básicamente, la capacidad de introspección de una persona, la de conocer sus emociones y la de los demás. Un líder emocionalmente inteligente sabe buscarse un espacio en su colectivo y ser aceptado. En general, los líderes emocionalmente inteligentes tienden a desempeñarse mejor en equipo y son más efectivos a la hora de motivarse a sí mismos y de motivar a los demás.

Las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la firmeza, la determinación y la visión, son requisitos necesarios, pero no suficientes para el éxito. Los líderes verdaderamente eficaces también se distinguen por un elevado grado de inteligencia emocional, concepto que incluye la auto-conciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social.

Por desgracia, Kets de Vries (2005 254) manifiesta que estos aspectos que se encargan de los procesos más intuitivos, como lo es la inteligencia emocional no se estimulan en las escuelas de formación de directivos. Además, son pocos los estudiantes que se esfuerzan por desarrollar estas habilidades y no siempre se aprende en el trabajo. Otro aspecto desfavorable, en este sentido, es que son cada vez más los directivos que proceden de sectores financieros, en el que se tiende a menospreciar la reflexión emocional y la introspección.

Por supuesto, a lo largo de los años se han conocido directivos de gran éxito que no son en absoluto introspectivos. Eran total y absolutamente personas emprendedoras. No obstante, según experiencias, los líderes más efectivos son capaces tanto de actuar, como de reflexionar, lo que les prepara para la gestión a largo plazo. Estos

individuos no solo corren, sino que también se toman su tiempo para preguntarse a dónde van y por qué.

La cultura desempeña un papel destacado a la hora de determinar el tipo de líder, plantea este experto, ya que las culturas diferentes tienen expectativas diferentes de sus líderes. La conexión entre liderazgo y cultura es algo muy complejo, no siempre es fácil apreciar o comprender que lo que la gente hace, quiere decir o manifiesta difiere de una cultura a otra. Sin ese conocimiento, es imposible ser un líder en otra cultura. Se habla, por supuesto, de la cultura nacional, no de la corporativa.

Ante la expresión de que los directivos “no se comportan siempre de una forma racional”, Kets de Vries (2005 254) expresa que: cuando se estudia a los directivos, salta a la vista rápidamente que no se comportan siempre de forma racional. En realidad, el comportamiento irracional es habitual en la vida de las organizaciones, fue precisamente el deseo de comprender esta irracionalidad lo que lo condujo al campo de la psiquiatría y del psicoanálisis. Al comenzar a investigar, descubrió que los líderes empresariales son mucho más complejos que los individuos que estudian la mayoría de los psicólogos, de hecho, es más fácil comprender a las personas que se encuentran internadas en hospitales psiquiátricos porque padecen patologías extremas.

La salud mental de los altos directivos es mucho más sutil no pueden estar demasiado locos o no lograrían, por lo general, alcanzar puestos directivos sin embargo, se trata de personas muy impulsivas y, cuando las analizan, normalmente se descubre que sus impulsos proceden de los patrones y experiencias de la infancia que han arrastrado hasta la edad adulta.

Otra reflexión del experto Zalesnik (2005) expresa que los directivos tienden a ser un grupo con bastante ansiedad. En un momento dado, los directivos tienen la sensación de que suceden demasiadas cosas sobre las que tienen muy poco control así, como haría cualquier otra persona, tienden a buscar algún soporte y uno que cuenta con una buena aceptación en el mundo de los negocios es volcarse en la acción. La depresión es otro de los estados emocionales que sufren los directivos, sobre todo aquellos que

llegan a ocupar cargos pasados los cuarenta. Al llegar a esa edad, se sienten impulsados a replantearse la identidad de la carrera profesional y se despierta su preocupación por el agotamiento y la pérdida de efectividad, aunque, esto es solo preocupación, pues para una organización son muy útiles por el cúmulo de experiencias.

No obstante a todas estas características antes mencionadas, toda organización pretende tener líderes sanos. Los líderes sanos son capaces de vivir de forma intensa. Sienten pasión por lo que hacen esto se debe a que son capaces de experimentar toda la gama de sus sentimientos, sin negar una emoción en particular, al mismo tiempo, los líderes sanos creen firmemente en su capacidad para controlar los acontecimientos que tienen alguna repercusión en sus vidas. Son capaces de asumir su propia responsabilidad; no están buscando continuamente un chivo expiatorio o echándole la culpa a otros de lo que va mal.

Indica Zalesnik (2005) Los líderes sanos no pierden fácilmente el control o recurren a actos impulsivos, pueden superar su propia ansiedad y ambivalencia, tienen grandes aptitudes para la auto-observación y el auto-análisis; los mejores líderes están muy motivados para dedicar algún tiempo a la introspección. Otro factor es que los líderes sanos tienen la capacidad para hacer frente a las desilusiones de la vida. Son capaces de reconocer su depresión y superarla y lo más importante, tienen la capacidad para establecer y mantener relaciones con sus subordinados. Sus vidas están equilibradas y pueden vivirla. Son creativos e inventivos y tienen la capacidad de no ser conformistas.

Por último, referimos el enfoque expresado por Peter F. Drucker (2006) en su artículo titulado "Qué hace falta para ser un directivo eficaz", donde plantea que un directivo eficaz no necesita ser un líder, en el sentido del término que más se utiliza en la actualidad, ya que ha habido directivos que no encajaban en el estereotipo de líderes.

Los ha habido de todo tipo y condición, desde el punto de vista de su personalidad, actitud, valores, talento y carencias. Algunos han sido extrovertidos y otros casi solitarios, algunos muy permisivos y otros muy controladores, algunos generosos y

otros parques, lo que les ha hecho eficaces a todos es que han seguido las mismas prácticas expuestas a continuación, las dos primeras les proporcionan el conocimiento que necesitan, las cuatro siguientes les ayuda a convertir ese conocimiento en actuación eficaz. Las dos últimas les sirven para asegurarse de que toda la organización se sienta responsable y alineada.

Concluye Peter Drucker (2006) que hay una última práctica adicional, que se trata de una práctica tan importante que la elevaría al rango de norma, es la siguiente: primero escuche, después hable.

Al analizar todas estas reflexiones es evidente que se necesitan tanto directivos como líderes para desarrollar una organización, que los directivos eficaces tienen muy distintas personalidades, talentos, defectos, valores y creencias, pero todos deben conseguir que se hagan las cosas adecuadas. Algunos hombres de éxito han nacido eficaces, otros se han formado pues la eficacia es una disciplina, y como cualquier disciplina, se puede aprender y se debe conseguir.

Las entidades de formación son las encargadas de completar la formación del hombre capaz de llevar a su organización a la cima y con ella a su capital humano.

Las diez competencias clave del líder.

Drucker (2006) propone que a partir de tres sondeos realizados en distintos años, los autores han seleccionado las diez competencias más relevantes para la función directiva:

- Tener iniciativa creativa: ideas innovadoras y relevantes para introducir algo o para modificarlo en beneficio de la empresa
- Tomar decisiones: tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.
- Comunicar: escuchar y transmitir ideas de manera efectiva.
- Practicar el *empowerment*: capacitar a la gente para que sea dueña de su propio trabajo.

- Orientarse al cliente: satisfacer las necesidades de los clientes, no sólo externos, sino también internos (los empleados).
- Ser íntegro: comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.
- Trabajar en equipo: fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.
- Cultivar su resiliencia: capacidad de soportar la presión e incluso el fracaso, y salir fortalecido.
- Gestionar el tiempo: priorizar, programar y ejecutar en el plazo previsto objetivos y actividades.
- Gestionar los conflictos: diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad.

Esto nos indica que para saber liderar tenemos que trabajar en equipo, ser íntegro, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y eficacia.

2.3. Los valores y la educación.

El mundo moderno, o postmoderno, como dicen algunos, se caracteriza por una pérdida de orientación de la vida, tanto de los individuos como de sociedades enteras.

Cuando hay algún lugar donde no se respeta la ley y las normas de convivencia e impera la violencia, se dice que es “la tierra de nadie”. Pues bien, nuestro mundo es una especie de “tierra de nadie”, o, tal vez, se le pueda llamar la “tierra de unos pocos”. El ser humano, desde su nacimiento hasta que muere, vive en constante interacción con su ambiente, de influencia recíproca. La educación es todo aquello que las personas reciben del ambiente social durante su vida. En este respecto, la educación puede ser institucionalizada y ejercida de modo organizado y sistemático, como sucede en las escuelas, donde existe un plan preestablecido, de la misma manera que puede aparecer de modo difuso, desorganizado y asistemático, como por ejemplo en el hogar y en grupos sociales. Se constituye entonces en la preparación para y por la vida. (Chiavenato, 2007: 385).

La educación es un proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento integral de cada ser humano. Este concepto encierra la búsqueda de la excelencia, consecuentemente calidad y educación, aparecen conjuntamente. (Chavarría, 2007: 71). La educación en valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud. (Chavarría, 2007: 68).

Para Chavarría (2007: 67) pugnar por la “educación en valores” no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es “en valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación y están presente en la cotidianidad del proceso enseñanza-aprendizaje. Educar a la niñez y juventud en los valores humanos es sembrar bases sólidas para una sociedad más justa y equilibrada. (Carrillo, 2003: 5).

El valor se identifica con el bien común en algún sentido. Es valioso lo que es bueno, lo que es para bien de algo o de alguien. Aquello que perfecciona a la persona, que la mejora en algo. Pedagógicamente hablando: “fuente de perfeccionamiento humano”. Se trata de cualidades añadidas al ser, que al perfeccionarse son algo en ese ser. Son propiedades del ser. (Chavarría, 2007: 58-59)

López de Llergo (2000, citado en Chavarría, 2007: 59) señala que valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente.

Guillén (2008: 350) se refiere a valores éticos como...“... aquellos aspectos del comportamiento y la realidad humana que son estimados en positivo por su contribución al bien de las personas en sentido ético, y no exclusivamente en sentido útil o agradable, y por su propia valía para el desarrollo de la persona, son valorados positivamente.”

Grados (2004: 13) define a los valores como.... aquellas cualidades, propiedades o virtudes morales que son propios e inherentes en los integrantes de una sociedad, lo

que los distingue como personas íntegras para desempeñar cualquier oficio, cargo, estudio o profesión, con excelencia cualitativa en lo moral, lo ético, lo deontológico y obviamente en su propia capacidad personal. Son todas aquellas cualidades que hacen que las personas o cosas sean positivas o buenas.”

Carrillo (2003: 13) define a los valores humanos como.... “... cualidades innatas positivas que predisponen al hombre a actuar de manera justa, buscando su progreso espiritual, físico, psicológico y social. Constituyen la esencia del alma manifestada por medio de actitudes y comportamientos, por lo tanto se dicen, se observan, se demuestran, se practican para fortalecer el espíritu; son fuente de energía positiva que enaltecen al hombre y lo llenan de entusiasmo que motiva y contagia a los demás.”

McShane y Glinow (2010: 23-24) mencionan que los valores se encuentran en todos los rincones de la organización, se refieren a valores como las creencias estables que guían nuestras preferencias de caminos a seguir, son percepciones de lo que es bueno o malo, lo que está bien o mal. Al referirse a los valores éticos indican que son aquella voz interior que nos dice lo que está bien y lo que está mal, que nos indican lo que debemos no debemos hacer, lo que es ético.

La definición de Almeida (2009: 23) es que...“...constituyen una gama de convicciones que, al igual que las actitudes, las vamos adquiriendo como resultado de la convivencia con diferentes grupos humanos. Algunos de ellos estarán presentes durante toda nuestra vida y otros se irán adquiriendo en cada etapa vital.”

Después de haber dado lectura de varias definiciones de “valor” mi apreciación es que valor es una característica que tiene cada persona que nos hace ser diferente de las demás de una forma objetiva, es decir, se es mejor o no. El “valor”; es variable, a veces está presente a veces puede no estarlo; es aprendido, siendo una cualidad se la puede convertir en un hábito y una forma de vida; es la balanza que nos hace tomar decisiones positivas para el bienestar propio respetando a los demás.

Los valores en la educación nos dirán que necesitamos ser valientes para ser generadores del cambio, tener serenidad para aceptar lo que es imposible de cambiar y poseer una sabiduría que nos permita reconocer la diferencia. Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano.

Algo ha cambiado, sin embargo, en la vida de los seres humanos, en el último siglo somos capaces de las proezas más inimaginables, pero no podemos resolver un pequeño problema que se dé en nuestro hogar. Podemos controlar satélites hasta lo más profundo del espacio, pero no podemos controlar nuestras emociones.

En su artículo, “La educación en valores, ¿una moda?”, Josep M. Puig Rovira (2005), señala cómo en los últimos años, ha crecido la preocupación por la educación en valores en muchos países del mundo y en todos los niveles educativos. Refiere cómo existe un nuevo por formar moralmente a las nuevas generaciones, superando la tendencia actual, de que en cuestiones de moral no hay nada que decir y nada que enseñar, porque se puede atentar contra la libertad de la persona.

Uno de los desafíos que se visualiza, pues, es el de encontrar la manera de que la educación en valores esté presente “en el currículo escrito y en el currículo practicado”.

“Un profesor es una persona que ha aprendido a enseñar y se halla capacitado para ello..., no es que enseñe aquello que él exclusivamente conoce introduciendo a sus alumnos en secretos. Por el contrario, su tarea consiste en ayudarles a introducirse en una comunidad de conocimiento y de capacidades, en proporcionarles algo que otros poseen ya”, dice Lawrence Stenhouse (2005 15 -16).

Ángel Pérez Gómez (2006) complementa la afirmación de Stenhouse, delimitando con claridad el contexto al que él o la docente debe responder. Dice Pérez Gómez que el docente, por la naturaleza de su función, que no es otra que facilitar el desarrollo autónomo de las nuevas generaciones, requiere también autonomía profesional e independencia intelectual, no para evitar la influencia de los intereses, valores y tendencias del contexto, sino para comprenderlos, ubicarlos adecuadamente y procurar

transformarlos hacia valores útiles para la convivencia social. La formación de ciudadanos autónomos, conscientes y solidarios es una tarea que requiere también de una “escuela viva y comprometida”, donde estudiantes y docentes aprenden mediante la vivencia cotidiana. Entre estos aprendizajes, los valores son esenciales.

2.3.1. La Escuela en el escenario de las transformaciones mundiales

Esta frase parece algo pretenciosa. Ángel Pérez Gómez (2006) manifiesta que en nuestros países la escuela, aun en las escuelas más remotas, sigue las tendencias científicas, tecnológicas, económicas y culturales que ocurren en el mundo. De aquí derivan los conflictos que se dan entre esas tendencias y la necesidad de mantener las tradiciones y las culturas locales. Esto les exige educar a los y las estudiantes para una vida autónoma, apoyándose sobre valores coherentes y consensuales que, aunque nuestras sociedades parecen haberlos perdido, la escuela puede ayudar a recuperar y desarrollar, mediante una sólida educación en valores.

Todo lo dicho, le da a la educación una importancia estratégica. Su importancia la coloca en una posición central, para enfrentar los desafíos que América Latina tiene delante de sí, para entrar con seguridad al siglo XXI. Para que la educación cumpla ese cometido, debe asumir su sentido de equidad, como medio para superar la pobreza, para la igualdad de oportunidades y la consolidación de valores personales.

La educación en valores se convierte así, en parte esencial de la formación de los seres humanos, como individuos y como miembros de la sociedad. Dice Lawrence Stenhouse (2005 24-25) hay una tendencia natural en los seres humanos, de valorar las cosas y de actuar de acuerdo con valores.

Todas las actitudes que manifestamos a diario, todos nuestros comportamientos con nosotros mismos y con nuestros semejantes, tienen como base determinada clase de valores. Tienen razón dice Lawrence Stenhouse (2005 15 -16) pues la ética es útil y necesaria, porque “el futuro depende también de los valores”.

Una convicción como ésta, llevará a las familias, a las escuelas y todas las instituciones sociales, a dar un lugar de primera importancia a la formación ética de las personas. La

escuela tiene la oportunidad de ser una comunidad donde “los valores inspiren formas de trabajo y convivencia”. Ángel Pérez Gómez (2006)

2.3.1.1. Vías por las que captamos los valores

Los seres humanos nos “damos cuenta” de los valores de más de una forma. Parece ser que los valores se captan especialmente por vía emocional. Valoramos algo en la medida en que nos proporciona algún grado de satisfacción, ya sea porque nos produce placer o porque nos da tranquilidad, al satisfacer una necesidad que nos tenía algo preocupados. Ángel Pérez Gómez (2006)

La vía intelectual es otra manera de captar los valores. Eso pasa, por ejemplo, con los valores ecológicos, o con los objetos ideales. Deseamos tener un vehículo, porque pensamos que puede darnos alguna comodidad o notoriedad. Quisiéramos tener una casa más bonita, porque sabemos que la necesitamos o pensamos que nos daría mayor comodidad. Valoramos, por la vía intelectual, cuando las sabemos o pensamos que algo nos es útil.

2.3.1.2. Dualidad de los valores

Otra característica de los valores que debemos conocer es su polaridad o dualidad.

Existen valores positivos y sus correspondientes valores negativos. Por ejemplo, podemos encontrar el valor de la justicia, o lo justo, y a la inversa, la injusticia o lo injusto. La belleza, o lo bello, frente a la fealdad, o lo feo.

Es importante, tomar en cuenta según María Heise(2004), que estos dos tipos de valor tienen existencia por sí mismos, esto quiere decir, que el valor negativo no es simplemente la ausencia de su correspondiente valor positivo, sino que tiene sus propias implicaciones en la realidad.

Por ejemplo, si calificamos una situación de injusta, eso no quiere decir solamente que falte lo justo, sino que en la realidad hay actos que son realmente injustos. El sufrimiento real de una población, que puede ser de orden social y/o económico y/o político y/o ideológico y/o religioso, es producto de la práctica de un valor negativo,

como la injusticia. Y ésta a su vez, es producto de otros valores negativos, que podrían ser: la maldad, el egoísmo, u otros que abundan en nuestras sociedades.

2.3.2. La cultura y los valores

Según María Heise (2004) Cada uno de los grupos humanos, construye toda su vida de acuerdo con su cultura, es decir, de acuerdo con un estilo de vida conformado a lo largo de siglos, y heredado de generación en generación, al cual se le agrega o se le quita elementos, de acuerdo con las necesidades vitales del grupo.

Como todos sabemos, son muchos los elementos que posee una cultura, los cuales van desde las cosas materiales más simples, que sirven para resolver los problemas más sencillos de la vida cotidiana, hasta las elaboraciones mentales más complejas o las máquinas más sofisticadas, producto de la creatividad de los seres humanos, usando como herramientas la ciencia y la técnica.

Las ideas, las manifestaciones artísticas, las “formas y modos de concebir el mundo, de pensar, de hablar, de expresarse, percibir, comportarse, organizarse socialmente, comunicarse, sentir y valorarse a uno mismo” son, según María Heise(2004), elementos de la cultura. También lo son el arte y las letras, los sistemas de vida, los derechos fundamentales del ser humano, las tradiciones y las creencias” y otros.

Como parte de su estilo de vida, los grupos humanos tienen diferentes formas de valorar las cosas, las ideas, los objetos y las prácticas, atribuyéndoles cualidades deseables y una función orientadora de la vida en sociedad. Con esto se quiere decir, que la primera fuente de los valores es la cultura.

López de Llergo (2000, citado en Chavarría, 2007) cuando los pueblos y los diferentes grupos de personas, construyen una forma de vivir, una forma de resolver los problemas y necesidades de la vida cotidiana, van estableciendo también formas de valoración. Es decir, van elaborando valores.

A partir de aquí, en los años de socialización de una persona, y prácticamente durante toda su vida, entra en contacto con los valores de su grupo, de su familia primero y después de la sociedad en general, los adopta, los interioriza y los reproduce.

Según María Heise (2004) en algunos casos, no sólo adopta los valores del grupo, ha habido a lo largo de toda la historia, personas muy creativas, que han impuesto su propia forma de ver la realidad, a tal punto que han transformado los valores de su grupo, y los de personas pertenecientes a otros grupos humanos. Confucio, Jesús de Nazaret, Mahoma, Sócrates, la Madre Teresa de Calcuta, son algunos de los muchos nombres que podríamos mencionar aquí, como ejemplo de personas que son luminaria de la humanidad, precisamente porque han establecido normas valorativas que muchos otros han adoptado.

Es más, no sólo han adoptado tales normas valorativas, sino que ordenan su vida de acuerdo con ellas, dando lugar a la conformación, incluso de movimientos religiosos o casi religiosos o movimientos de carácter moral. Todos ellos con la intención de contribuir al mejoramiento de la vida de la humanidad.

En otras palabras, las personas al nacer se insertan en un mundo de valores, que les sirve para regir su vida, porque les señala el camino hacia lo permitido o lo prohibido por la sociedad. Pero también, tienen la posibilidad de convertirse en creadoras de valores, con lo que pueden cambiar el rumbo, incluso de la vida de pueblos enteros.

«La educación social y moral constituyen un elemento fundamental del proceso educativo, que ha de permitir a los alumnos actuar con comportamientos responsables dentro de la sociedad actual y del futuro, una sociedad pluralista, en las que las propias creencias, valoraciones y opciones han de convivir en el respeto a las creencias y valores de los demás»(María Rosa Buxarrais)

Es también importante que el docente cambie su papel de mero transmisor de conocimientos, y desarrollar una función nueva. Esta nueva función, debe estar orientada a la construcción de valores, la gestión de la información, la producción de

conocimientos y el desarrollo personal y colectivo de los propios docentes, de los y las estudiantes y de la comunidad, en la cual la escuela debe influir.

Esta es una tarea, que como futuros docentes, debemos nosotros mismos asumir, desde ahora. El mundo de hoy cambia rápidamente. Por eso debemos estar conscientes de que, más que transmitir conocimientos, nuestra responsabilidad es desarrollar las capacidades de los y las estudiantes, para aprender y para construir valores.

Un dato que debemos tomar en cuenta, es que nuestras sociedades se caracterizan por ser plurales y abiertas. Además, enfrentan problemas como la violencia, el sexismo, la delincuencia infantil, la criminalidad y muchos otros, que han creado un clima de mucha inseguridad. Todo eso hace necesario estar preparados para saber cómo enfrentarnos a ellos y ayudar a resolverlos. Una forma de prepararnos, y sobre todo preparar a las nuevas generaciones, es convertir el aula en un espacio de reflexión y de vivencia para encontrar los valores que sirvan para reorientar esa realidad.

¿Qué debemos hacer? Educar en valores. Es decir, desarrollar en las y los estudiantes, por medio de las acciones educativas, valores que puedan vivirse y profundizarse a lo largo de toda la vida. Claro que no sólo la escuela tiene esa responsabilidad, sino que debe ser un trabajo común y conjunto entre la escuela, la familia, los medios de comunicación, y todas las instituciones sociales, responsables de velar por el orden social. El papel de los y las estudiantes es fundamental: ellos y ellas son quienes deben construir sus conocimientos sobre los valores e ir asumiendo la responsabilidad de vivenciarlos en la vida cotidiana.

2.3.3. Condiciones para la construcción de valores en la escuela

Las escuelas deben reunir determinadas condiciones, para ser buenos lugares para la formación moral de las nuevas generaciones. (Chavarría, 2007) manifiesta estas condiciones incluyen la necesidad de una transformación educativa que depende, en gran medida, del compromiso moral de los propios docentes.

Cuando hablamos de transformaciones educativas, nos referimos a mejorar nuestra función como docentes, que ayude a profundizar el sistema de vida democrático en nuestras sociedades y en las interrelaciones personales o institucionales.

Por supuesto, y como la escuela no se encuentra desligada de la vida social en general, también se requiere de condiciones políticas, sociales, culturales y económicas adecuadas, para que las acciones educativas, orientadas hacia la formación moral, sean posibles.

La participación activa de las y los estudiantes es también importante. (Chavarría, 2007) en realidad, la formación moral o educación en valores, no debe consistir en una imposición de valores y normas de conducta desde fuera. Deben ser los propios alumnos/as quienes construyan sus propios esquemas de valores, sin reducirse a la adquisición de habilidades personales, para adoptar decisiones puramente subjetivas e individualistas.

Otra condición necesaria, para lograr los propósitos de la educación en valores, es «activar» las cuatro dimensiones de la persona, que facilitan una formación moral integral: la codificativa, la adaptativa, la proyectiva y la introyectiva. Estas son dimensiones que integran diferentes tipos de capacidades, procedimientos y recursos, que pueden ser potenciados en las interacciones entre el sujeto y su medio y que contribuyen finalmente al desarrollo óptimo de la persona.

La dimensión adaptativa, se refiere a la conducta y a las formas de proceder. Permite que la persona sea capaz de autorregular su comportamiento o forma de proceder, para adaptarse a su medio y a los patrones establecidos.

La dimensión proyectiva, permite que la persona vaya más allá de adaptarse a estas normas externas. Hace que la persona sea capaz de crear sus propias normas y actuar de acuerdo con ellas. Incluye la capacidad de organizar los elementos de su entorno, de acuerdo con criterios propios.

La dimensión introyectiva, finalmente, tiene que ver con las capacidades que permiten que la persona se dé cuenta de que es ella misma quien está actuando. Es la dimensión más importante en la persona, la cual hace y permite ser consciente y responsable de los propios actos. Es decir, pensamos, actuamos y somos capaces de pensar, que somos nosotros los que actuamos y pensamos. Dicha dimensión nos permite llegar a la autoconciencia y a la capacidad de responder por nuestras acciones. De acuerdo con lo dicho, la educación debe ser entendida como una formación que optimiza a la persona en todas las dimensiones, no sólo el juicio, sino también la acción, los sentimientos, la afectividad y la voluntad.

(Chavarría, 2007) indica que en la actualidad las dos últimas dimensiones, la proyectiva y la introyectiva, son cada vez más necesarias, para poder convivir en nuestro medio. Porque social y culturalmente, nuestra sociedad necesita de personas hábiles en la construcción de valores, en saber organizar su mundo para ser protagonistas y hábiles para ser conscientes de que son ellos los que están decidiendo sobre su comportamiento, para que puedan responder por sus acciones. Para ello, es indispensable que la educación procure potenciar todas las dimensiones de la persona, prestando especial interés a sus dimensiones proyectiva e introyectiva.

(Chavarría, 2007) dice que lograr este desarrollo, requiere de algunos recursos pedagógicos, cuyo fin es ayudar a nuestros y nuestras estudiantes, a transformar la información que les llega por diferentes medios en información significativa, es decir, en conocimiento. Tales recursos pedagógicos son:

- Estrategias para aprender a pensar, para la gestión de la información y la construcción del conocimiento.
- Estrategias de educación moral, construcción del yo y desarrollo de las competencias autor reguladoras.
- Estrategias para el desarrollo expresivo, afectivo y emocional.

2.3.4. Modelo de educación en valores

Hemos dicho que en la escuela, haya o no haya habido alguna asignatura de moral o de ética o de urbanidad, siempre ha habido ocasiones para que los y las docentes den a sus estudiantes lecciones de moral. Un niño o niña que golpea a otro u otra, un niño o

niña que inventa calumnias para poner en mal concepto a su compañero o compañera frente a los demás... son oportunidades para enseñar lecciones de buen comportamiento (Chavarría, 2007).

Las siguientes ideas pueden ayudarnos a fortalecer esas posibilidades, y desarrollar sistemáticamente un proceso de educación en valores, que permita una formación moral efectiva de nuestros educandos.

Es probable que conozcamos algunos modelos de educación en valores, o de formación moral aplicados en nuestras escuelas. Sin embargo, los modelos que se han utilizado hasta ahora, puede que no resulten tan efectivos, tomando en cuenta las nuevas situaciones que vivimos en nuestras sociedades. No queremos decir que hayan estado del todo malos; simplemente que, a la luz de las nuevas teorías acerca de la personalidad humana, de los procesos de desarrollo socio afectivo y de la importancia de la participación de los propios educandos en su formación moral, debemos ver hacia otras posibilidades.

Una de ellas, lo constituye el modelo basado en la «construcción autónoma y racional de principios y normas». Este modelo, basado en el pensamiento de Habermas, Kohlberg y otros(1995) afirma que hay posibilidades de formación moral, basadas en la razón y el diálogo, para determinar algunos principios valiosos de carácter abstracto y universal, que pueden servir de guía en situaciones concretas.

Su orientación es desarrollar la dimensión moral de la persona, y fomentar su autonomía, su racionalidad y el uso del diálogo, como forma de construir principios y normas, tanto cognitivos como conductuales, que afecten por igual al modo de pensar y de actuar, que orienten a las personas ante situaciones de conflicto de valores.

Según María Heise (2004) Consiste en una educación mediante el diálogo, la reflexión, la empatía y la autorregulación, que lleve a la construcción de unos principios que sean aceptables para todos, que permitan regular la propia vida personal y ejercitar la autonomía para encontrar formas de vidas justas, mejores y más apropiadas en cada situación, en la que nos toque desenvolvemos.

2.3.5. Criterios para educar en valores en sociedades plurales

Las situaciones en las que nos toca vivir, y en las que viven quienes serán nuestros estudiantes, son complejas. La ciencia y la tecnología han avanzado tanto que modifican a diario nuestras ideas de la vida. (Chavarría, 2007) expresa que la globalización, los medios de comunicación, los cambios culturales y económicos, los problemas morales que afectan nuestras sociedades... Todas estas situaciones, deben tomarse muy en cuenta, para orientar la formación moral de quienes hoy aprenden en la escuela y que mañana serán ciudadanos y ciudadanas, dirigentes de nuestros países.

Mismo autor (2007) expresa que además, nuestra diversidad social y cultural, requiere una formación moral, que ayude a profundizar en la democracia social y multicultural, por lo cual debe fundamentarse en el pluralismo, la justicia, la solidaridad y la equidad. Para lograr una formación en valores con esta orientación, deben tomarse en cuenta los siguientes criterios.

1. Cultivo de la autonomía personal y de todas las capacidades que le permitan a la persona resistir la presión social y ejercitar su libertad, en las distintas formas de conducta con los demás. La autonomía significa, tener la capacidad de aproximarse a los valores desde la propia manera de ser, como ser específico y diferente, reconociéndose al mismo tiempo como un ser histórico miembro de una comunidad.

2. Desarrollo de la razón dialógica, que evita dejar a las tendencias individualistas las decisiones que afectan la vida colectiva y permite hablar sobre nuestras diferentes opiniones, cuando nos encontramos ante un tema conflictivo.

De estos dos criterios derivan dos compromisos de la educación y, más concretamente, de la escuela, con el propósito de conseguir el desarrollo moral integral y equilibrado en las y los estudiantes:

- Facilitar las condiciones para discernir, entre todo lo que puede hacerse realmente, aquello que no debe moralmente hacerse y lo que sí es posible hacer.

- Facilitar las condiciones, para que sea posible aprender a conciliar lo que realmente hacemos, con lo que creemos moralmente que debemos hacer.

Con ello se pretende contribuir, a que las y los estudiantes sean capaces de elegir entre las múltiples posibilidades que el mundo ofrece, siendo conscientes de las opciones que son moralmente legítimas, de aquellas que no lo son, y procurando lograr un buen grado de coherencia entre lo que sabe y cree y lo que hace.

Recordamos aquí el propósito de la formación moral: orientar a la formación de personas competentes, no sólo como profesionales sino como personas llamadas a ser y vivir consigo mismos y con sus semejantes, de acuerdo con criterios de respeto, solidaridad, justicia y comprensión.

Entender esto significa comprender la verdadera función de la educación, como una forma de crecer y vivir en comunidad (comenzando con la comunidad de aprendizaje y de convivencia que es la escuela), y una construcción personal, que combine la autonomía y el diálogo, para ser capaces de respetar el pluralismo y fomentar la comprensión mutua y la paz.

Orientaciones para una acción pedagógica orientada al desarrollo moral de la persona. Todas las acciones que hemos de realizar, para contribuir al desarrollo moral de nuestros estudiantes, deben estar debidamente orientadas, para cumplir su cometido.

Las siguientes, son algunas orientaciones básicas que pueden ayudarnos.

En primer término, debemos definir los indicadores que caractericen el ambiente deseable para nuestras acciones pedagógicas, y para determinar la importancia que la educación en valores puede tener para cada situación y ubicar los valores que deben profundizarse en cada caso.

Deben privilegiarse las formas de educación en valores de impacto colectivo, de intereses sociales y orientados al bien común y no sólo a las de carácter individual. Por supuesto, es preciso lograr una formación moral, que ayude al desarrollo integral de la persona, pero ello sólo tiene sentido, si le prepara para vivir en comunidad.

McShane y Glinow (2010) mencionan que la formación moral, debe estar orientada a un protagonismo social, con sólidas bases éticas. Si uno de los problemas graves, que afrontamos como sociedades, es la corrupción, su solución está en formar líderes con un profundo sentido de compromiso y responsabilidad social. Con ello estarán en capacidad de ser efectivos, no sólo como profesionales, sino también como ciudadanos responsables.

Uno de los grandes objetivos de la formación moral, por medio de una muy bien planificada educación en valores, es precisamente que las y los estudiantes de hoy, sean ciudadanos de mañana. Como tales deben prepararse para participar e involucrarse en las decisiones colectivas que sean éticas además de democráticas.

El ámbito cultural no debe olvidarse. No sólo para identificar los valores negativos vigentes, para responder a ellos desde valores positivos, sino, sobre todo, para identificar los valores propios de las culturas presentes en el medio.

2.3.6. El problema de los valores en la sociedad

McShane y Glinow (2010) mencionan que a lo largo de la historia de la humanidad, encontramos personas que iluminan la vida entera. Son personas que han llevado a la práctica, “hasta sus últimas consecuencias”, valores por los cuales han hecho mucho bien a los demás. Sería interminable si quisiéramos hacer una lista con los nombres de hombres y mujeres que pueden considerarse modelos de vida, porque pusieron en práctica valores.

Sin embargo, no podemos cerrar los ojos al hecho, de que hoy el mundo entero atraviesa una seria crisis de valores. Algunos valores que pueden considerarse fundamentales para la vida humana, como el respeto a la dignidad de los seres humanos, el respeto a la vida, el respeto al derecho de los demás, han sido sustituidos por otros valores, de carácter negativo, que han desembocado en diversas formas de conflictos.

En el plano personal, se han generalizado actitudes como el egoísmo, que se asientan sobre valores negativos como el excesivo amor a sí mismo. Ésta es una tendencia que se manifiesta en la idea que tienen algunas personas de que son el “centro” de todo, que todo debe girar alrededor de ellas y que todos les deben todo tipo de atenciones. Cuando esto no ocurre, se sienten de tal modo ofendidos, que creen tener todo el derecho del mundo para reclamar y hasta para pelear, hasta “desquitarse”.

Una consecuencia inmediata de este tipo de conductas Carrillo (2003) define, que las relaciones interpersonales se vuelven conflictivas al no tener una perspectiva adecuada y la relación con otras personas no van más allá de sí mismo o de sí misma, se deja de tomar en cuenta los derechos de los demás; pero el problema es mayor, junto con el desmedido amor a sí mismo, valores tan “sagrados” para la humanidad, como la libertad, la justicia y la solidaridad, desaparecen de nuestra práctica cotidiana.

No es extraño según Carrillo (2003) que en estos tiempos, la búsqueda de la satisfacción personal, por encima del bienestar común, sea una práctica generalizada, incluso entre los propios miembros de las familias.

La forma en que nos valoramos a nosotros mismos y a las demás personas, determina nuestra relación con ellas. Si tenemos una idea equivocada de nuestro valor, y esperamos un trato según ese valor, cuando no lo recibimos, creamos problemas. La forma en que valoramos a los demás, determina el trato que les damos. La forma en que valoramos las relaciones interpersonales, determina las maneras en que nos relacionamos con los demás.

Estos problemas según Carrillo (2003) que se dan a nivel personal, se agrandan en las familias y se multiplican en la vida social. Las consecuencias están a la vista. Familias desintegradas; violencia intrafamiliar; hijos criados sin afecto; parejas que viven bajo el mismo techo, pero sin amor; esposos abandonados a los juegos y a los vicios, esposas abandonadas a su suerte por sus esposos, dedicadas a trabajar “duro y pesado”, para lograr llevar a casa un pan para sus hijos que, por lo mismo, crecen en el abandono.

Los seres humanos siempre estamos en conflictos los cuales desencadenan cosas graves, éstos esquemas mentales deben cambiar, se debe trabajar en el hogar, en las instituciones educativas, tratar de inculcar y llevar a la práctica valores más trascendentales como el respeto, honestidad, amor, perseverancia, lealtad, humildad, etc. de esta manera tendríamos una sociedad más justa y con principios.

2.3.7. Los valores importantes

Los valores importantes y que son visibles constan:

2.3.7.1. La responsabilidad: Para Larrea Holguín (2006: 129-140) Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

La persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. Está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona. También es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide.

Cómo adquirir la responsabilidad

Para Pilar Eijo (2005: 67-68) la responsabilidad se adquiere de diferentes formas que a continuación se detallan:

➤ Se aprende a **conocer** la responsabilidad cuando:

- 1.- Distinguimos las conductas responsables de las que no son
- 2.- Observamos la actuación de personas responsables
- 3.- Ante un conflicto reconocemos las alternativas responsables
- 4.- Identificamos el significado de la palabra responsabilidad

➤ Se aprende a **actuar** con responsabilidad cuando:

- 1.- Somos capaces de plantearnos diversas alternativas ante un problema

- 2.- Valoramos las consecuencias antes de decirnos por una alternativa
- 3.- Optamos por la alternativa más eficaz, eficiente y elegante
- 4.- Somos capaces de planifica un plan de acción antes de llevarlos a acabo.

➤ Se aprende a **convivir** con responsabilidad cuando:

- 1.- Analizamos y corregimos nuestras actuaciones cuando son poco responsables
- 2.- Somos capaces de decirle a una persona que está actuando d manera irresponsable
- 3.- Valoramos la necesidad de ser responsable

➤ Se aprende a ser una persona responsable cuando:

- 1.- Influidos positivamente en nuestro entorno para mejorar la responsabilidad
- 2.- Calibramos y gestionamos los riesgos que se derivan de nuestra conducta
- 3.- Pedimos consejo antes de tomar decisiones de trascendencia.

La responsabilidad implica compromiso, participación activa en la realización de valores no sumisión a la fuerza coactiva, implica siempre una respuesta positiva a un valor y es una clave para discernir cuando somos realmente responsables. Asumir las propias responsabilidades no significa solo ponerse manos a la obra , sino también asumir los correspondientes derechos y deberes ,lo que implica descubrir que su importancia arranca de ciertos valores y capta el sentido y relevancia de os mismos.

2.3.7.2. La Honestidad: Para Llopis Blasco (2001: 12-13) “Es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia”.

Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente en su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.

Cuándo somos honestos

Para Enrique Izquierdo (2005:14 – 15) el ser humano es honesto cuando su comportamiento es transparente se puede ver claramente el sentido y dirección de los hechos y palabras, es decir, no oculta nada pues da confianza a los demás.

Somos honestos cuando la verdad es lo fundamental del ser humano y esta es evidente cuando lo que se dice se refleja en hechos.

Qué implica ser honesto

Para Enrique Izquierdo (2005:14 – 15) implica saber apreciar el valor que tienen las personas que le rodean sean conocidas o desconocidas, incluso reconoce méritos de sus enemigos.

La honestidad implica coraje para enfrentar y aceptar las cosas como son en forma vertical y transparente la honestidad produce madurez y ello permite cumplir con cualquier responsabilidad o proyecto humano, produce confianza en uno y quienes lo rodean.

La transparencia de intenciones y de las acciones de docentes y directivos, posibilitará el encuentro de coincidencias que favorezcan los consensos para el desarrollo institucional, a la vez que reconoceremos los pensamientos en que diferimos unos de otros; lo que nos conducirá a cultivar el respeto por las ideas ajenas.

2.3.7.3. El Respeto: De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (2005) “respeto está relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien; el respeto incluye miramiento, consideración y deferencia.

El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad”.

El respeto no sólo se manifiesta hacia la actuación de las personas o hacia las leyes, también se expresa hacia la **autoridad**, como sucede con los alumnos y sus maestros o los hijos y sus padres. El respeto permite que la sociedad **viva en paz**, en una sana

convivencia en base a normas e instituciones. Implica reconocer en sí y en los demás los derechos y las obligaciones.

El trato con base en el respeto a la autoridad, a la opinión, a las costumbres; dignifica a las personas, valora la participación y la acción de los involucrados. Nos lleva a identificar lo positivo de las circunstancias a desplegar un sentido crítico constructivo que procura el crecimiento personal y una convivencia armónica dentro de la diversidad.

2.3.7.4. La Sinceridad: De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (2005) "La Sinceridad es un valor que caracteriza a las personas por la actitud congruente que mantienen en todo momento, basada en la veracidad de sus palabras y acciones".

Para ser sinceros debemos procurar decir siempre la verdad, esto que parece tan sencillo, a veces es lo que más cuesta trabajo. Utilizamos las "mentiras piadosas" en circunstancias que calificamos como de baja importancia, donde no pasa nada: como el decir que estamos avanzados en el trabajo, cuando aún no hemos comenzado, por la suposición de que es fácil y en cualquier momento podemos estar al corriente. Obviamente, una pequeña mentira, llevará a otra más grande y así sucesivamente, hasta que nos sorprenden.

La sinceridad y honestidad actúan conjuntamente en procura de una congruencia entre el pensamiento y la acción, eliminando la manipulación, trabajando en búsqueda de metas y objetivos comunes. Se acrecienta la confianza mutua y se emprende en el trabajo cooperativo productivo.

2.3.7.5. La Tolerancia: Para Pino Arlacho (2006:32-33)"es la capacidad de aceptación de una persona a otra que no es capaz de soportar a alguien o a un grupo ante lo que no es similar a sus valores o las normas establecidas por la sociedad".

Tolerancia es el respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias, es la actitud que una persona tiene respecto a aquello que es diferente de sus valores, también es la capacidad de escuchar y aceptar a los demás, comprendiendo el valor de las distintas formas de entender la vida.

En una organización el respeto permite arribar a la tolerancia; y esa comprensión de la naturaleza humana da explicación a diversos puntos de vista sobre un mismo aspecto de la realidad, lo que permite visualizar un gran espectro de posibilidades y alternativas para el tratamiento y solución de los problemas.

2.3.7.6. La Cooperación: De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (2005) Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes.

La cooperación no puede ser mecánica, sino más bien sustentada en convicciones claras y pertinentes; que integren y establezcan interdependencia entre los objetivos institucionales y los objetivos personales.

2.3.7.7. La Amistad “La amistad es un bien humano y, a su vez, ocasión para desarrollar muchas virtudes humanas, porque crea una armonía de sentimientos y gustos que prescinde del amor de los sentidos, pero, en cambio, desarrolla hasta grados muy elevados, e incluso hasta el heroísmo, la dedicación del amigo al amigo” según Pino Arlacho (2006:32-33).

Para que haya verdadera amistad es necesario que exista correspondencia, es preciso que el afecto y la benevolencia sean mutuos, si es verdadera, la amistad tiende siempre a hacerse más fuerte y se comparten con naturalidad las alegrías y las penas.

La amistad se nutre con la reciprocidad, favorece al sentido de pertenencia y satisface las necesidades sociales y afectivas de los miembros de una organización. Se desarrolla con el trabajo cooperativo y crea vínculos consistentes entre las personas.

2.3.7.8. La Solidaridad Para Llopis Blasco (2001: 12-13) “Solidaridad como una actitud que debemos asumir en emergencias y desastres, sin embargo, también es una característica de la sociabilidad que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos, se manifiesta en reconocer en el bien común, el sentido de una vida exitosa para todos”.

La solidaridad implica sentirse afectado por las necesidades de los otros como si fueran propias. En este sentido nuestra solidaridad se manifiesta hacia toda la humanidad, hacia quienes sufren discriminación xenofóbica, hambre, sida, adicciones, abusos y guerras.

Para Enrique Izquierdo Arellano (2005: 4- 5) la solidaridad implica generosidad, desprendimiento, espíritu de cooperación y participación y esta se opone al egoísmo; implica cierta dosis de amor pero no se identifica con este.

La solidaridad produce una energía positiva y una alegría especial, nos hace vibrar de emoción donde el lenguaje alcanza toda su expresividad, dignidad .las personas solidarias entregan todo sin pedir nada a cambio saben compartir. La solidaridad surge de la necesidad de recibir apoyo y de sentirse aceptado por los demás, esta se expresa en una idea de unidad, cohesión colaboración porque todos necesitamos de todos y esta práctica es importante en nuestra formación.

2.3.7.8.1. Tipos de Solidaridad

Para Joaquín García (2006: 121-122) nos manifiesta que la solidaridad está ligada al amor y se las admite de dos planos de consideración:

Solidaridad – sentimiento.- es la inclinación de sentirse vinculados con otros, bien por motivos de semejanzas o debido a intereses comunes, se trata de sentimientos buenos pero a veces inestables o superficiales.

Los seres humanos tenemos la tendencia de asociarnos para obtener un bien común e incluso para satisfacer muchas necesidades, este valor nos ayuda a ser una mejor sociedad y se lo demuestra en los momentos más difíciles como desastres y emergencias.

Solidaridad – virtud.- Es la determinación firme y perseverante de comprometerse por el bien común, estamos ante una decisión estable de colaborar con los demás sin obtener nada a cambio.

La solidaridad – virtud es más importante la sentimental porque aquí tomamos decisiones estables y hacemos un compromiso que debemos colaborar con los demás, se persevera hasta lograr lo deseado y nos permite conocernos a qué punto somos resistentes y perseveramos.

Joaquín García (2006:123) expresa que la solidaridad se apoya de varios motivos como son razones humanas, motivos espirituales, estas se manifiestan a través de igualdad de naturaleza, necesidad, fraternidad humana.

La solidaridad va dirigido a grupos que saben escuchar, que son compasivos y que nunca se hacen indiferentes a las emergencias que están ocurriendo en la comunidad. En las instituciones educativas se debe inculcar la práctica de este valor ya que permite que los educandos aprendan a compartir, ser compasivos con sus semejantes.

2.3.7.9. La justicia.- Según Pino Arlacho (2006:32-33) es la virtud de cumplir y respetar, es ética, equidad y honradez; es dar a cada uno lo que es suyo; pide un respeto absoluto al derecho que el asiste a una persona y esta desligada de toda motivación externa aunque parezca muy valiosa.

Ser justo es saber reconocer los valores y potencialidades que tiene nuestros semejantes, es saber aceptar los aciertos de los demás y darlo lo que corresponde a cada uno. Entender, aceptar y practicar justicia es apreciarnos como somos con nuestra bondades y limitaciones; de esa forma comprendemos la realidad que nos circunda.

Como adquirir la justicia

Para Pilar Eijo (2005:242-243) la justicia se adquiere de diferentes formas que a continuación se detallan:

- Se aprende a **conocer** la justicia cuando:

1.- Seguimos el ejemplo de personas que son justas

- 2.- Distinguimos entre las decisiones justas e injustas
- 3.- Valoramos la experiencia y el consejo de las personas antes de tomar una decisión.

➤ Se aprende a **actuar** con justicia cuando:

- 1.- antes de tomar una decisión valoramos las posibles consecuencias
- 2.- indagamos si existe algún acuerdo anterior sobre el tema
- 3.- informamos acerca de la legislación que pueda haber sobre el tema.

➤ Se aprende a **convivir** con justicia cuando:

- 1.- Nos relacionamos de acuerdo a una norma establecida
- 2.- Establecemos unos roles dentro el grupo y nos ajustamos a los mismos
- 3.- Somos capaces de adaptar las normas a las distintas personas del grupo.

➤ Se aprende a **ser** una persona justa cuando:

- 1.- Sabemos distinguir lo que es justo de aquello que no lo es
- 2.- Opinamos que cada persona es responsable de actuar según lo que es justo en el ambiente que vive
- 3.- Influenciamos para nuestro ambiente sea más justo.

2.3.7.9.2. Clases de justicia

Según LLorenc Carrera (2004:222 -224) la justicia se clasifica en:

Justicia comunitaria: es la capacidad que tiene las comunidades para identificar y comprender integralmente sus contextos y conflictos, para construir y emprender estrategias conjuntas para su tratamiento no violento a partir de sus propios acumulados sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales.

Justicia particular: se refiere al bien de las personas o grupos particulares

Justicia Distributiva: son principios normativos diseñados para guiar la asignación de los beneficios y las cargas de la actividad económica.

Justicia Legal: obliga a los legisladores a crear leyes justas sin intereses de partido o grupo y a la vez obliga a los ciudadanos a cumplir con las leyes establecidas.

Justicia Social: Comprende el conjunto de decisiones, normas y principios considerados razonables de acuerdo al tipo de organización de la sociedad en general o de acuerdo a un colectivo social determinado.

Justicia internacional: Va enfocando al bien común internacional y se enfrenta a todo aquello que afecta la felicidad de las naciones, es decir contra el narcotráfico, piratería, tortura secuestro, etc.

El ser humano, desde su nacimiento hasta que muere, vive en constante interacción con su ambiente, de influencia recíproca. La educación es todo aquello que las personas reciben del ambiente social durante su vida. En este respecto, la educación puede ser institucionalizada y ejercida de modo organizado y sistemático, como sucede en las escuelas, donde existe un plan preestablecido, de la misma manera que puede aparecer de modo difuso, desorganizado y asistemático, como por ejemplo en el hogar y en grupos sociales. Se constituye entonces en la preparación para y por la vida. (Chiavenato, 2007: 385).

La educación en valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud. (Chavarría, 2007: 68).

McShane y Glinow (2010: 23-24) mencionan que los valores se encuentran en todos los rincones de la organización, se refieren a valores como las creencias estables que guían nuestras preferencias de caminos a seguir, son percepciones de lo que es bueno o malo, lo que está bien o mal. Al referirse a los valores éticos indican que son aquella voz interior que nos dice lo que está bien y lo que está mal, que nos indican lo que debemos no debemos hacer, lo que es ético.

2.4. Las relaciones humanas

Para (Dalton 2007:1) manifiesta que las relaciones humanas estudian la interacción, estas se pueden realizar en ámbitos organizacionales o personales, pueden ser formales o informales, etc.

Manifiesta (Dawn 2007: 2) “las relaciones humanas son un conjunto de interacciones que se dan en los individuos de una sociedad, la cual tiene grado de órdenes jerárquicos “.

Las habilidades de las relaciones humanas cobran importancia de manera que la sociedad va evolucionando y cambiando sus esquemas mentales, se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, son básicas para el desarrollo intelectual e individual de los seres humanos, pues gracias a ellas se constituyen las sociedades.

2.4.1. Clasificación de las Relaciones Humanas

Según (Dawn 2007: 2) las relaciones humanas se clasifican en:

Clasificaciones Primarias:

Son aquellas en la que se trata a la persona por la persona misma, no por su función o porque nos preste un servicio determinado.

- Las relaciones de una pareja.
- Las relaciones con la familia.

Clasificaciones Secundarias:

Se originan por la necesidad de un servicio o función que puede prestar una persona a otra.

- Las relaciones paciente-doctor
- Ingeniero- cliente.

-Maestro-alumno

Un criterio práctico para diferenciarlas es que las secundarias son sustituibles y las primarias no. Si invito a mi hermana y a su familia a que vengan a pasar conmigo el fin de semana y me dice "No puedo ir, pero te enviaré algún vecino en mi lugar". Mi reacción sería de sorpresa y de disgusto.

¿Cuál de los dos tipos de relación, es la más importante?

Para el mismo autor (2007:12) menciona que desde luego ambas son necesarias, la sociedad está hecha de modo que todos somos "madeja de necesidades" y que los unos podemos, queremos y necesitamos ser satisfactores para los otros; así nos ganamos la vida.

¿Pueden las relaciones secundarias convertirse en primarias?

Por fortuna ambos tipos no son mutuamente exclusivos: una relación que empezó como secundaria puede ir convirtiéndose con el paso del tiempo más y más en relación primaria sin dejar también de ser secundaria.

Las relaciones humanas pueden ser:

Relaciones humanas agradables.

Relaciones humanas desagradables.

Relaciones humanas indiferentes.

Algunos creen equivocadamente, que un buen ambiente de relaciones humanas, es aquel en que no hay discrepancias entre las personas y que todo marcha perfectamente. El que esté bien puede ser un "clima artificial" de hipocresía y falsedad.

2.4.1.4. Factores que intervienen en las relaciones humanas.

Para (Dalton 2007: 43- 44) los factores que intervienen en las relaciones humanas son:

El Respeto:

Aún cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás.

Usted depende de los demás por lo que es importante respetar y hacerse respetar

La Comprensión:

Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas

La Cooperación:

Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.

La Comunicación:

Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

La Cortesía:

Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados, la cortesía cuesta poco y vale mucho.

Una adecuada actitud hacia las relaciones humanas o sea la disposición de ánimo que tenemos frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean. Una regla de oro en la dinámica de las relaciones humanas es la empatía y la humildad o sea ponerse en el lugar del otro y ceder en aras de una buena convivencia sin menoscabar la mutua dignidad como seres humanos.

3.-METODOLOGÍA

La investigación se la ha realizado en la Escuela Fiscal Mixta N°5 “Aurora Estrada de Ramírez” que se encuentra ubicada en el Recinto Tres Postes del Cantón Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan) en la Provincia del Guayas, en que laboro como docente. Es una escuela rural, los niños que allí se educan son pobres.

3.1-PARTICIPANTES (Población total docentes, estudiantes, la muestra que fue seleccionada)

Población de los actores sociales de la escuela que fue seleccionada como muestra. Está dividida en grupos: directivos, docentes estudiantes y padres de familia. Las muestras se las clasificó en tablas, las 1 tabla se describe la población por edades, en la 2 tablas por sexo (masculino y femenino) y la 3 tablas el nivel académico de la población de muestra.

Sector de Investigación	Hombres	Mujeres	Total
Directora		1	1
Vice-directora		1	1
Docentes		11	11
Estudiantes	10	15	25
Padres de familia	10	15	25
Total	20	43	63

La población que se seleccionó como muestra 60% son de sexo femenino y un 40% son masculino nos demuestra que los representantes de los estudiantes son las madres de familia.

Tabla 1

Sexo**Directivos de la Institución**

SEXO	f	%
Femenino	2	100
Masculino	0	0
Total	2	100

La tabla demuestra que 100% de los directivos de la institución son de sexo femenino.

Personal Docente

SEXO	f	%
Femenino	11	100
Masculino	0	0
Total	11	100

La institución está compuesta 100% de sexo femenino.

Estudiantes de séptimo año básico

SEXO	f	%
Femenino	15	60
Masculino	10	40
Total	25	100

El 60% de los estudiantes encuestados es de sexo femenino y 40 % sexo masculino la institución que se realizo la muestra es mixta.

Padres de familia

SEXO	f	%
Femenino	15	60
Masculino	10	40
Total	25	100

Los padres de familia encuestados el 60% es sexo femenino y el 40% es masculino.

Tabla 2

**Edades
Directivos**

EDAD	f	%
51-60	1	50
41-50	1	50
Total	2	100

El 100% de los directivos son adultos.

Docentes

EDAD	f	%
51-60	3	27,27
41-50	6	54,54
31-40	2	18,18
Total	11	100

Las edades de las docentes que trabajan en la institución investigada el 100% son adultas.

Estudiantes

EDAD	f	%
12	5	20
13	10	40
14	5	20
15	5	20
Total	25	100

Los estudiantes que fueron investigados tienen las edades de 12 años el 20%, 13 años el 40%, 14 años un 20%, 15 años el 20%.

Padres de Familia

EDAD	f	%
51-60	2	8
41-50	5	20
31-40	10	40
21-30	8	32
Total	25	100

El 68% de los padres de familia encuestados son adultos sus edades asilan entre 31 años a 68 años y el 32 % son jóvenes tienen entre 21 a 30 años. Los padres seleccionados tienen hijos en varios paralelos.

Tabla 3

Nivel Académico

Sector de Investigación	Tercer Nivel	
	Cantidad	%
directivos	2	100%

Los directivos siempre se están innovando conocimientos y a pesar de sus innovaciones en las tablas se observa que los 100% directivos tienen títulos de tercer nivel.

Docentes

Sector de Investigación	Tercer Nivel	
	Cantidad	%
Docentes	9	100%

Los docentes están en constante capacitación, pero las tablas demuestran que tienen títulos de tercer nivel.

Estudiantes

Sector de Investigación	Nivel académico (primaria)	
	Cantidad	%
Estudiantes	25	100

Los estudiantes investigados están cursando el séptimo año básico.

Padres de familia

Sector de Investigación	Nivel académico	
	Cantidad	%
Primaria	16	64
Secundaria	9	36

Los 64 % investigados terminaron la primaria y el 36 % fueron al colegio sin terminar sus estudios

3.2.- Materiales e Instrumentos

Los instrumentos de investigación constituyen una pieza clave fundamentan el éxito de una investigación, básicamente deben guardar coherencia con el paradigma empleado y con los métodos y técnicas de investigación.

Los instrumentos de investigación más utilizados son las guías de observación, las guías de entrevista, los cuestionarios de encuestas y las fichas bibliográficas y nemotécnicas, permiten al recopilación de información con relación al objeto de estudio y por lo mismo deben recoger datos significativos y relevantes que permiten, en inicio, la comprensión de la realidad y posteriormente su transformación.

En su elaboración se debe tener muy claro las unidades de investigación, es decir los sujetos u objetos a investigarse; para que su formulación este al nivel de dominio del informante. Para que cumplan con esta función es necesario un proceso previo de ensayo o pilotaje que asegure la validez y confiabilidad del instrumento. Lo que reduce el sesgo y el tiempo para la investigación.

Es también, importante establecer la manera de tabular y de procesar los datos, pues en algunos casos se requiere de matrices de vaciamiento de datos con los sistemas de codificación de información. Al aplicar los instrumentos de campo no se debe descuidar algunos aspectos que tienen su impacto en la calidad de la investigación que se realiza; entre estos, puedo citar que tuvo especial cuidado en:

- Presentación personal de la investigación
- Establecer un rapport con el investigado (nivel de confianza y comunicación)
- Informar los objetivos de investigación
- Asegurar la confiabilidad de la información
- Ofrecer las instrucciones necesarias
- Ordenar los ítems de lo fácil a lo difícil, de lo simple a lo complejo.
- Agradecer la colaboración del informante.

Recogida de información, tuve que someterla a un proceso de calificación y depuración de los instrumentos. Y a partir de allí procedí a su sistematización lógica que permite arribar a conclusiones y recomendaciones valederas. En este proceso aplique análisis cuantitativos y cualitativos.

La tarea efectuada en un inicio estuvo impulsada por el compromiso de cumplir con el trabajo encomendado; pero posteriormente se fue convirtiendo en una curiosidad por conocer las diversas implicaciones de una investigación y finalmente se siente placer al diseñar y ejecutar una investigación. Pues se evidencia que progresivamente se aprende y desarrolla capacidades que no las tenía y que se pensaban difíciles de alcanzarlas. Para la recolección de datos fueron seleccionados y utilizados los siguientes instrumentos:

3.2.1. La del fichaje.- Permite tomar datos de cualquier área, enumerar y describir las fuentes bibliográficas.

3.2.2. La observación directa.- Permite observar en forma directa fenómenos, hechos, casos, tomar información y registrarla para luego analizarla.

3.2.3. La entrevista.- Permite recopilar la información de personas que forman parte de la investigación, la misma que será aplicada a directivos y a docentes, mediante una guía elaborada con la finalidad de obtener referencias para conocer, el objeto de investigación y que puedan expresar sus juicios de valor .

3.2.4. La encuesta.- En esta técnica se obtendrá datos de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en la cual sus opiniones tienen mucha importancia para la investigación.

A través de estos materiales e instrumentos se pudo obtener una información diagnóstica, que después de haberse analizado se observa las necesidades de la institución, los instrumentos utilizados son la encuesta dirigida, que fue aplicada a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución, luego se realizó

una entrevista a la directora y subdirectora se conoció la calidad de liderazgo que se da en la institución, sobre la resolución de problemas, como se lleva a cabo la gestión pedagógica y los proyectos de la institución; también se pretendió conocer la percepción de los docentes sobre los diferentes temas como, la relaciones laborales, el desarrollo de proyectos educativos, el liderazgo que tienen las docentes en los salones de clases; los estudiantes indicaron sus puntos de vista sobre temas como las opiniones que ellos dan son tomadas en cuenta por los docentes y directivos, si en los salones de clases se trabaja en grupo o en forma individual, si el docente propone propone actividades innovadoras, conocer si los docentes se interesan por los problemas de sus estudiante. La participación de los padres de familia en esta investigación fue de importancia porque se pudo conocer su punto de vista sobre cómo demuestran los docentes, directivos en relación al entusiasmo, dedicación y compromiso en el rol de enseñar a los estudiantes , conocer si mantienen diálogos con los estudiantes, padres de familia fuera de las horas de clases para saber las falencias académicas y personales de los educandos, conocer sobre la transparencia en el desarrollo de rendición de cuentas de la institución, saber si se propicia la creación de un clima de apertura y confianza dentro de la institución, conocer si los docentes y directivos llegan con puntualidad a la institución, si se disponen de un número de docentes acorde con el número estudiantes que cursan cada año lectivo (25 estudiantes por docente), también si al docencia trabaja en colaboración estrecha , cálida e influyente con la familia.

Las respuestas que los padres de familia ayudaron a conocer sobre los aspectos negativos que hay en la institución que deben de ser analizados y resueltos en forma inmediata para que la institución surja.

Por la observación efectuada sobre los instrumentos curriculares evidencio la necesidad de actualizar la información para la planificación didáctica, se detecto falta de un PEI de programaciones anuales acordes con las nuevas corrientes pedagógicas. La desorganización de ciertos documentos como libros de matrículas y promociones, la inexistencia de la historia de la escuela y de la biografía de la patrona.

3.3. – Métodos y Procedimientos

Para realizar este trabajo de investigación he utilizado los siguientes métodos:

Método Inductivo.- Nos ha permitido conocer los hechos particulares para obtener la verdad en general, es decir de varios casos investigados se podrá inferir un tipo de saber. De las opiniones dadas por directivos, profesores y padres de familia, se establecieron coincidencias y semejanzas para determinar criterios generales como rasgos institucionales, tal es el caso sobre liderazgo autocrático.

Método Deductivo.- Parte de los casos generales a casos particulares, se formulan juicios universales que expresan una regla para ser aplicados después con ejemplos, acontecimientos, casos, etc. En este trabajo se utilizo cuando partimos de conceptos como el de las relaciones humanas y pretendimos evidenciar como estas se dan en las interacciones entre los miembros de la institución; y a través de este proceso inferimos la escasa práctica de las relaciones humanas.

Método Analítico.- Nos permitió extraer partes de un todo para estudiarla y examinarla por separado para delimitarla. En la investigación y en la observación separamos al objeto de estudio en varias unidades con sus respectivos indicadores, tal es el caso de los documentos curriculares en donde profundizamos sobre su estructura y sus implicaciones en el aula y en el proceso educativo, en un principio lo hacemos por ámbitos separados para entender sus causas y consecuencias.

Método Descriptivo.- la presente investigación tuvo el carácter de descriptiva porque tomo al objeto de estudio, en este caso la gestión en la escuela fiscal mixta “Aurora estrada de Ramírez en el mes de diciembre del 2010 para conocer sus rasgos y características esenciales recopilando información y variables cuanti-cualitativas que permitan ubicar al objeto de estudio a través de un diagnóstico situacional que identifique fortaleza y debilidades.

Método Sintético.- Permite relacionar hechos aparentemente aislados, hasta llegar a la formulación de una teoría, permitirá ir del todo a las partes, asociando juicios de

valor, abstracciones, conceptos y valores que aumentaron el conocimiento de la realidad. Si el análisis nos ayudó en la profundización del contenido de los aspectos institucionales, las síntesis fueron indispensables para comprender las múltiples interrelaciones que existen entre los diversos factores estudiados. El liderazgo, por ejemplo, no solo tiene implicaciones directivas sino también reviste de connotaciones didácticas y pedagógicas que favorecen o dificultan los aprendizajes escolares.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

La escuela donde se realizó la investigación es fiscal mixta, se creó hace 54 años, siendo la primera escuela fiscal del sector; ha tenido varios directores, en la actualidad tiene 2 directivos, 9 docentes, 401 estudiantes.

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa

Los documentos provistos por la institución para el desarrollo de esta investigación. Fueron: el código ética, el proyecto educativo institucional, el plan operativo anual.

El manual de organización.

La institución donde laboro no tiene manual de organización, es una escuela rural; todo lo que se relaciona a organización lo realiza la directora.

El código de Ética.

En sus relaciones con los educandos:

- Respetarse entre compañeros, sin discriminación por edades, raza, condición social, ideas o creencias.
 - Respetar la confiabilidad transmisión de información entre compañeros y el personal de la institución.
 - Respetar la propiedad ajena dentro y fuera del plantel
- De los profesores en sus relaciones laborales:
- Respetar la estructura jerárquica en tanto no lastime el interés del personal
 - Considerar como deber mantener el nivel del conocimiento adecuado a la actividad que desarrolle.

En su relación con la sociedad:

- Evitar todo acto de discriminación en la distribución de recursos.

-Poder ejercer en el uso legítimo de sus derechos la objeción de conciencia, respetando las opiniones de los demás.

El código de ética nos enseña a respetar las normas internas de la institución tanto a los docentes como a los educandos, padres de familia y a la comunidad en general. Nos permite tener una buena relación laboral, entre docentes directivos, educandos, padres de familia y comunidad.

4.1.1.1. EL PLAN ESTRATÉGICO.

En este apartado esta la información que permite orientar nuestro trabajo como docente; pero algunos aspectos no se pueden mejorar por falta de colaboración de varias de las compañera que laboran en la institución y también porque la persona que dirige no motiva para que se de ese cambio.

4.1.1.1.1. MISIÓN

Quienes conformamos esta escuela nos inspiramos en la vocación social y humana y con ella se define la línea de acción institucional y el compromiso de integrantes, para desarrollar proyectos sustentables en el tiempo, teniendo como causa común el aporte en la construcción de una sociedad más justa. Persigue la formación de competencias académicas respecto de las conceptualizaciones, abstracciones y aplicaciones iniciales de las ciencias experimentales y explicativas.

También nuestra misión es brindar una educación de calidad y calidez, mejorar las condiciones de escolaridad, el acceso y la cobertura, sobre la base de una propuesta pedagógica que responda a las necesidades de la sociedad del conocimiento e información en base a estándares nacionales e internacionales de calidad, potenciando el desarrollo de competencias generales, básicas y específicas en los estudiantes que permitan desenvolvimiento exitoso en su entorno.

4.1.1.1.2.-VISIÓN

Una sociedad cohesionada, que integra la diversidad étnica y cultural en un proyecto sugestivo de vida común, comprometida con el bienestar social y la calidad de las

formas de vida y trabajo, que promueve la distribución equitativa de las oportunidades de desarrollo personal y la promoción social a través del trabajo, que fomenta una cultura de la producción y del empleo centrada en las personas y su satisfacción, que aprende permanentemente y transfiere los aprendizajes a la creación de la riqueza social y económica, que multiplica la iniciativa individual y colectiva de sus ciudadanos, que se enfrenta con eficacia a los factores de exclusión y elimina las barreras que limitan el desarrollo personal de los jóvenes, que limita la endogamia social y promueve la elección en libertad de profesión u oficio.

Un egresado educado para la solidaridad, preparado para la vida en sociedad, cualificado para la actividad profesional, motivado y capacitado para el auto-emprendimiento, consciente del valor de las ideas, dotado de curiosidad científica, generador de iniciativas productivas, definiendo en sus aspiraciones de desarrollo personal, informado de la realidad en la que vive, resistente a la frustración y a los destinos prescritos, sensible al futuro colectivo.

4.1.1.1.3. Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un espíritu afectivo a los niños a través de las estrategias metodológicas capaces de producir cambios y hábitos de comportamiento para ponerlos en práctica en la vida diaria.

Objetivos Específicos.

- Incentivar el espíritu de afectividad en los alumnos/as, maestros/as y Directivos.
- Crear un ambiente armónico dentro de la Comunidad Educativa.
- Aplicar estrategias metodológicas capaces de producir cambios cualitativos y cuantitativos.

Metas:

- Actualización permanente del personal.
- Adquisición de materiales didácticos

- Formar la biblioteca escolar
- Terminación del cerramiento de la institución
- Elaborar instrumentos curriculares adoptados al medio
- Dar charlas a los padres de familia sobre salud, educación, etc.
- Participar en competencias intelectuales, deportivas a nivel interna y de la zona
- Promover a la formación de huerto escolar
- Arborizar el patio de la escuela.
- Mantenimiento de la escuela
- Realizar actividades culturales

4.1.1.1.4. Problemas y líneas de acción

PROBLEMA	LINEAS DE ACCIÓN
1.-Los maestros necesitan actualización pedagógicas	-Asistir a los seminarios de capacitación que hace el MEC
2.-Necesidad de arreglos a la infraestructura escolar	- Realizar mingas y solicitar mejoramiento de la infraestructura al FISE
3.-Planes y programas vinculados a la realidad del medio	- Utilizar fondos de autogestión en pintar el plantel, arreglar pupitres, etc.
4.-Bajo rendimiento de los alumnos	-Elaborar planes y programas de acuerdo a la realidad del medio PEI, POA, etc.
5.- Necesidad de promover la organización comunitaria	- Formar grupos de apoyo
6.- Fomentar el deseo de superación con estímulos	- Aplicar nuevas técnicas de trabajo
7.- Crear escuela para padres	-Adquirir materiales didácticos actualizados Para su aplicación inmediata
8.- Escaso hábito de lectura en los alumnos.	-Solicitar la donación de libros y organizar la biblioteca

Adela Álava Peralta (2010)

4.1.1.1.5- Políticas.

a.- Estar preparados para los cambios acelerados que se dan en todo orden preferentemente en el campo educativo.

b.- Establecer una constante motivación colectiva, partiendo de la motivación individual.

c.- Asistencia puntual a las actividades de la institución

d.- Se inculcará y fomentará en los alumnos los valores, que tenga en alto su autoestima, preservación del medio ambiente.

e.- Logro de los objetivos institucionales enmarcados en el reglamento general de educación.

4.1.1.1.6. Diagnóstico Situacional.

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura adecuada -Buena imagen institucional - Personal docente comprometido al cambio -Determinación de la importancia que tienen los valores humanos, éticos, estéticos, culturales en el proceso de formación integral de los alumnos -Niveles de desempeño docente que contribuyen al cumplimiento de las metas académicas planteadas 	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de padres de familia colaboran - Apoyo de la comunidad -Capacitaciones del MEC -Inserción de intervenciones innovadoras en el POA de cada año lectivo, que permitan dotar de mayor calidad a la propuesta curricular de la escuela -Niveles de desempeño docente que contribuyen al cumplimiento de las metas académicas planteadas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Todos los maestros requieren de capacitación -Falta de materiales didácticos actualizados -Necesidad de mejorar la infraestructura escolar -Planes y programas con necesidad de vincularlos a la realidad comunitaria. -Necesidad de adecuar una biblioteca escolar. -Impuntualidad de alumnos y maestros -Bajo rendimiento escolar -Necesidad de huerto y arborización del plantel - Falta de capacitación a los padres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> -No se ha diseñado un programa de capacitación continua del personal. -Poca colaboración de los organismos de desarrollo -Poca gestión para adquirir recursos. -Inexistencia de lugares destinados para la capacitación continua y el trabajo en equipo. -Inexistencia de un fondo bibliográfico de apoyo a la docencia en la escuela. - Falta de control de directivos - Falta de metodología apropiada - Falta de incentivo para el cuidado de la naturaleza -Débil motivación a los Padres de Familia para que participen activamente y formulen propuestas de mejoramiento institucional.

Adela Álava Peralta

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

Se ha seleccionado esta parte porque tiene relación con liderazgo y gestión educativa porque se trata sobre la selección del personal, en lo relacionado a esta parte se visualiza muy poco en la institución que laboro ya que solo esta parte se entrega como un documento más, pero no se aplica así en la selección de personal de esta institución.

POA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PROBLEMA: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Objetivos	Estrategias /Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores de ejecución
Atraer suficientes candidatos potenciales del mercado de trabajo en diversas aéreas.	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer el perfil de entrada de los aspirantes. -Sondear las ofertas del mercado en relación al profesional. -Investigar las necesidades de la institución a corto y largo plazo. -Utilizar el reclutamiento externo: <ul style="list-style-type: none"> -Archivo de candidatos que se hayan presentado anteriormente. -Recomendación de candidatos por empleados de la institución. -Recepción de currículos de los aspirantes 	Director	<ul style="list-style-type: none"> Miembros del departamento Profesionales de diversas aéreas 	Enero a Marzo del 2010	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del perfil Identificar fuentes del mercado ocupacional. Clasificar competencias a corto y largo plazo Lista de candidatos.

Adela Álava Peralta (2010)

SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivos	Estrategias /Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores de ejecución
Escoger el personal más idóneo para las necesidades de la institución	<ul style="list-style-type: none"> -Comparar el perfil con las características de los aspirantes al puesto. -Aplicar el modelo de selección. -Realizar la entrevista personal de selección. -Aplicar a los aspirantes Pruebas de conocimientos y habilidades. 	Vicedirector	Perfil del profesional Carpeta de currículos Aspirantes Guía de entrevista Cuestionario de pruebas	Abril del 2010	Lista de cotejo Registros de entrevistas Resultados de pruebas.

Adela Álava Peralta (2010)

DISEÑO DE PUESTO

Objetivos	Estrategias o Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores de ejecución
<p>Determinar el nivel de responsabilidad de los seleccionados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de distributivos y horarios de trabajo - Informar el reglamento interno - Asignar obligaciones y responsabilidades del trabajo. - Ofrecer nivel jerárquico de mando 	<p>Vice-director</p> <p>Director Vice-director</p> <p>Director</p>	<p>Maya curricular</p> <p>Manual de convivencia</p> <p>Organigrama</p>	<p>Mayo-Agosto</p>	<p>Cumplimiento de cargas horarias</p> <p>Aplicación del reglamento</p> <p>Tareas docentes</p> <p>Informe a superiores</p>

Adela Álava Peralta (2010)

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO

Objetivos	Estrategias /Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores de ejecución
Supervisar el desempeño personal y profesional.	-Revisión de planificación y programación del trabajo	Vice-director	Planes	Mayo- Enero	Observación de planes
	-Observación de ejecución de planes de lecciones	Vice-director	Videos de TV		Informes de observación
	- Apreciar la metodología y resultados	Vice-director	Registros		Calificaciones Estado Funcionamiento de equipo
	- Inspeccionar el empleo de equipos	Vice-director	Listas de Cortejo		
	-Observar la relación teórica-practica	Vice-director	Reportes		Fortalezas y debilidades
	- Detectar destrezas y habilidades del profesional	Vice-director			Revisiones de asistencia
	-Analizar reportes de asistencia				

Adela Álava Peralta (2010)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Objetivos	Estrategias /Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores de ejecución
Mejorar los estándares de desempeño del personal	Diseñar un modelo de evaluación de desempeño -Aplicar la evaluación de desempeño por el método de escala grafica -Socializar los resultados -Consensuar acciones a adoptarse en el futuro para la optimización del desempeño	Vice-director Vice-director Vice-director Director	Fichas Diapositivas convenios		Registro de evaluación Sesión de trabajo Clausulas de compromiso

Adela Álava Peralta (2010)

4.1.1.1.8. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Escuela Fiscal Mixta N° “Aurora Estrada de Ramírez”

El PEI se elaboró y estructuró con visión futurista con fines de crecimiento y desarrollo de la institución, tomando en consideración el aporte a la comunidad educativa en nuestra comunidad.

Se estructura considerando el desarrollo en los diferentes campos de la actividad humana, el avance científico, la dinámica social y la exigencia de una educación que sepa enfrentar las diferentes situaciones que se le presenten.

Nuestra institución es consciente que la educación es primordial en el desarrollo de los pueblos para construir un mundo de bienestar, de paz y de justicia.

El proyecto pretende dar a conocer las nuevas formas de dirigir un centro educativo y brindar un servicio de calidad, este proyecto rompe con los esquemas educativos tradicionales, permitiendo que los directivos, docentes, educandos, padres y comunidad se sientan comprometidos con los cambios que se están dando en la educación.

Este documento orienta a las autoridades para elaborar estrategias y acciones con el fin de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, que conforman el escenario externo a las actividades de la institución.

Para elaborar el PEI, se realizó un diagnóstico de la situación real del plantel, basado en la experiencia de sus años de funcionamiento, determinando las fortalezas en los recursos humanos, tecnológicos y económicos, que dan seguridad al accionar de la institución; se analizan las debilidades y limitantes de la expansión de la institución.

El diagnóstico de la institución, permite conocer y priorizar los problemas del plantel, y determinar con claridad los objetivos para alcanzar metas, realizar cambios y explotar las potencialidades de la institución, en base a acciones, estrategias, metodologías y actividades debidamente planificadas para lograr un mejor reconocimiento de la comunidad educativa (directivos, docentes, educandos, padres de familia).

La falta de diálogo y comunicación, la indiferencia ciudadana frente a los problemas, constituyen los ejes transversales que influyen en el desarrollo del recinto, los estudiantes de la institución proviene de hogar pobres, la mayoría de los padres son analfabetos, no tiene trabajo estable y constantemente tienen problema en su salud.

Todo esto influye en el contexto interno y externo que ha proporcionado la objetividad y la realidad de los hechos, para definir el tipo de currículo y organización que se debe asumir, para responder a las necesidades de estudiantes, sus familias y la sociedad, por lo que se trata de formular un modelo alternativo de educación coherente con los fines educativos, y posibilitar una formación armónica e integral de la personalidad de los docentes, que posteriormente será puesta al servicio de la sociedad.

Las estrategias descritas en el PEI están dirigidas al seguimiento, control, cambios y ajustes necesarios. Se observa que el poder de decisión total está a cargo de los directivos del plantel. El plantel está conformado por 2 directivos y 9 docentes, se da un liderazgo autocrático.

Los principios institucionales relacionados al perfil y objetivos del PEI son:

- Comunicación permanente entre los miembros de la comunidad educativa
- Evaluación constante para un continuo mejoramiento
- Capacitación continúa del personal docente
- Desarrollo de una labor social – comunitaria
- Actualización tecnológica conforme a los grandes avances del mundo moderno.

4.1.1.1.9. - POLÍTICA INSTITUCIONAL

- La capacitación y desarrollo de actividades que involucren a la comunidad educativa de la institución, orientadas a crear el ambiente propicio para la implementación de un nuevo modelo de gestión.
- Fomentaremos una cultura de autoevaluación y aprendizaje continuo, planificación estratégica y trabajo en equipo.
- La modernización y actualización del modelo educativo a fin de formar profesionales integrales que respondan a las necesidades actuales.
- Fortaleceremos la investigación técnica aplicada como uno de los pilares en la formación profesional integral

- Potenciar el involucramiento de la comunidad educativa en el proceso de cambio.
- Que los estudiantes logren el dominio científico, técnico y humanístico de los Programas del Sistema Educativo Nacional, bajo el parámetro de un Modelo Pedagógico innovador que fortalezca el desarrollo cognitivo, afectivo y procedimental, ajustado a su desarrollo psico-evolutivo.
- Logro de los objetivos institucionales enmarcados en el reglamento general de educación.

4.1.1.1. 10. Reglamento interno y otras regulaciones.

En esta parte podemos evidenciar las reglas de la institución basados en reglamentos generales, todos estos parámetros deben ser aplicados para que se dé una buena integración relación y organización en las instituciones.

4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.

MISIÓN

Para Martín (2001: 2), el concepto de cultura institucional se interrelaciona con el de visión institucional. Es decir la visión es la guía que dirige las actividades que se realizan en la institución. Se observa que existe una visión cuando sus miembros han conseguido un acuerdo explícito sobre las metas, objetivos, valores que deben dirigir su conducta, es decir cuando la entienden. Sin embargo, estudios realizados indican que la barrera en la visión es que sus miembros no la entienden.

Quienes conformamos esta escuela nos inspiramos en la vocación social y humana y con ella se define la línea de acción institucional y el compromiso de integrantes, para desarrollar proyectos sustentables en el tiempo, teniendo como causa común el aporte en la construcción de una sociedad más justa. Persigue la formación de competencias académicas respecto de las conceptualizaciones, abstracciones y aplicaciones iniciales de las ciencias experimentales y explicativas.

También nuestra misión es brindar una educación de calidad y calidez, mejorar las condiciones de escolaridad, el acceso y la cobertura, sobre la base de una propuesta pedagógica que responda a las necesidades de la sociedad del conocimiento e información en base a estándares nacionales e internacionales de calidad, potenciando el desarrollo de competencias generales, básicas y específicas en los estudiantes que permitan desenvolvimiento exitoso en su entorno.

VISIÓN

Una sociedad cohesionada, que integra la diversidad étnica y cultural en un proyecto sugestivo de vida común, comprometida con el bienestar social y la calidad de las formas de vida y trabajo, que promueve la distribución equitativa de las oportunidades de desarrollo personal y la promoción social a través del trabajo, que fomenta una cultura de la producción y del empleo centrada en las personas y su satisfacción, que aprende permanentemente y transfiere los aprendizajes a la creación de la riqueza social y económica, que multiplica la iniciativa individual y colectiva de sus ciudadanos, que se enfrenta con eficacia a los factores de exclusión y elimina las barreras que limitan el desarrollo personal de los jóvenes, que limita la endogamia social y promueve la elección en libertad de profesión u oficio.

Un egresado educado para la solidaridad, preparado para la vida en sociedad, cualificado para la actividad profesional, motivado y capacitado para el auto-emprendimiento, consciente del valor de las ideas, dotado de curiosidad científica, generador de iniciativas productivas, definiendo en sus aspiraciones de desarrollo personal, informado de la realidad en la que vive, resistente a la frustración y a los destinos prescritos, sensible al futuro colectivo.

Esta misión y visión son la parte esencial de una institución porque esta describiendo lo que la institución desea y lo que va realizar a futuro para mejora de la comunidad. La visión constituye un medio que puede ayudar a lograr la unidad del propósito en todos los miembros de la organización, orientando sus comportamientos en una dirección en común.

EL ORGANIGRAMA

La institución no tiene organigrama, todo lo que se relaciona a organización lo realiza la directora, no hay comisiones, ni jefe de áreas ya que mi trabajo lo he realizado en una escuela.

FUNCIONES POR ÁREA Y DEPARTAMENTO

Se realizó en una institución de zona rural y solo hay hasta séptimo año básico. No hay áreas de trabajo, ni departamentos.

EL CLIMA LABORAL Y CONVIVENCIA CON VALORES.

No existe esta documentación

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA Y VALORES

Trabajo en una escuela que está ubicada en la zona rural y se dan las materias básicas como es: matemática, entorno natural y social, ciencias naturales, ciencias sociales, lengua y literatura, ingles, computación, cultura estética, etc.

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y VALORES

DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.

Con relación a los apartados 4.1.3.5; 4.14.6; 4.1.4.7, no hay en la institución ya que la directora dirige todo, no delega funciones, ni da informes sobre lo que hace, así le pidan, pocas veces visita el supervisor, hay irresponsabilidad y poco interés con relación a documentación de la institución. En la institución que laboro se da un liderazgo autoritario y en si hay mucha falencias.

4.1.3. ANÁLISIS DEL FODA

En este apartado se han seleccionado y priorizado de problemas.

Problema:

1.-Los maestros necesitan actualización pedagógica

2.-Planes y programas vinculados a la realidad del medio

3.-Bajo rendimiento de los alumnos

4.- Crear escuela para padres

5.- Escaso hábito de lectura en los alumnos

Líneas de acción

1. **Analizar la asimilación de conceptos sobre el tema, el procedimiento de trabajo en clase y las actitudes mostradas hacia la problemática planteada y la postura de respeto a los compañeros.**
2. Empleo de técnicas activas de aprendizaje (mapas conceptuales, mentefactos, ruedas de atributos, etc.) en los salones de clase en el PEA y en la evaluación.
3. Apertura a una nueva cultura de evaluación utilizando sus diversas formas: diagnóstica, formativa, acreditación; que ayude a mejorar el trabajo académico de los profesores, así como la forma de enseñar y la forma de aprender de los alumnos.
4. Capacitación a docentes sobre evaluación a través de seminarios periódicos. Y tareas de seguimiento y control en base a círculos de estudios.
5. Diseñar las evaluaciones de forma tal que nos permitan saber que contenidos y actitudes domina el alumno y cuáles no domina, investigando en caso negativo los casos especiales y las razones de estas situaciones.
6. Elaboración de instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación que consideren los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.
7. Aplicar una evaluación con el carácter contractual entre docentes y estudiantes, orientada en función de los objetivos de aprendizaje. Esto implica que cada profesor haga explícitos los criterios, indicios y normas de evaluación y llegue a un acuerdo con los alumnos.
8. Sesiones periódica de evaluación con participación de docentes y delegados estudiantiles de cada curso, para dialogar sobre las falencias del proceso de enseñanza-aprendizaje y establecer compromisos de profesores y alumnos para superar los problemas.
9. Realización de tutorías incorporadas en el horario regular por parte de los docentes para superar dificultades específicas de aprendizaje.

10. Implementar un programa de computación para que los docentes registren las calificaciones mensuales; a la vez que los alumnos puedan verificar sus notas.

4.1.3.1. Fortaleza y Debilidades

Analizando las debilidades y fortalezas de la institución en varias áreas Infraestructura adecuada que las debilidades se centran en que los maestros requieren de capacitación, no tienen materiales didácticos actualizados, se observa que los planes y programas se deben reflejar a la realidad comunitaria, no hay biblioteca para que los docentes y estudiantes investiguen, tanto los docentes como los estudiantes son impuntuales, los padres de familia no se integran en las actividades de la institución y también se practica un liderazgo autocrático entre sus miembros.

Las autoridades se han preocupado por tener una buena infraestructura física, los directivos y los docente se ha comprometido a cambiar, también se han comprometido a cumplir con las metas académicas planteadas

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

En la institución se han dado varias oportunidades a los docentes y directivos entre las cuales mencionamos las capacitaciones que se están dando por medio del Ministerio de Educación, que la comunidad está dispuesta a apoyar la institución solo se debe buscar un mecanismo apropiado, también se dan nuevas propuestas para las innovaciones del POA.

Entre las amenazas que se visualizan tenemos que no se ha diseñado un programa de capacitación, poca gestión para adquirir recursos, falta de control de directivos, no utilizan metodologías apropiadas, débil motivación a los padres de familia para que participen activamente y formulen propuestas de mejoramiento institucional.

4.1.3.3. Matriz FODA.

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura adecuada -Buena imagen institucional - Personal docente comprometido al cambio -Determinación de la importancia que tienen los valores humanos, éticos, estéticos, culturales en el proceso de formación integral de los alumnos -Niveles de desempeño docente que contribuyen al cumplimiento de las metas académicas planteadas 	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de padres de familia colaboran - Apoyo de la comunidad -Capacitaciones del MEC -Inserción de intervenciones innovadoras en el POA de cada año lectivo, que permitan dotar de mayor calidad a la propuesta curricular de la escuela -Niveles de desempeño docente que contribuyen al cumplimiento de las metas académicas planteadas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Todos los maestros requieren de capacitación -Falta de materiales didácticos actualizados -Necesidad de mejorar la infraestructura escolar -Planes y programas con necesidad de vincularlos a la realidad comunitaria. -Necesidad de adecuar una biblioteca escolar. -Impuntualidad de alumnos y maestros -Bajo rendimiento escolar -Necesidad de huerto y arborización del plantel - Falta de capacitación a los padres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> -No se ha diseñado un programa de capacitación continua del personal. -Poca colaboración de los organismos de desarrollo -Poca gestión para adquirir recursos. -Inexistencia de lugares destinados para la capacitación continua y el trabajo en equipo. -Inexistencia de un fondo bibliográfico de apoyo a la docencia en la escuela. - Falta de control de directivos - Falta de metodología apropiada - Falta de incentivo para el cuidado de la naturaleza -Débil motivación a los Padres de Familia para que participen activamente y formulen propuestas de mejoramiento institucional.

Adela Álava Peralta (2010)

Nivel de Impacto

E: excelente MB: muy bueno

B: bueno R: regular

Factores de Análisis Interno	Niveles de Impacto Interno			
	E	MB	B	R
Fortalezas				
Infraestructura adecuada			x	
-Buena imagen institucional		x		
- Personal docente comprometido al cambio			x	
-Determinación de la importancia que tienen los valores humanos, éticos, estéticos, culturales en el proceso de formación integral de los alumnos		x		
-Niveles de desempeño docente que contribuyen al cumplimiento de las metas académicas planteadas		x		
Debilidades				
Todos los maestros requieren de capacitación				x
-Falta de materiales didácticos actualizados				x
-Necesidad de mejorar la infraestructura escolar			x	
-Planes y programas con necesidad de vincularlos a la realidad comunitaria.				x
-Necesidad de adecuar una biblioteca escolar.				x
-Impuntualidad de alumnos y maestros			x	
-Bajo rendimiento escolar				x
-Necesidad de huerto y arborización del plantel			x	
- Falta de capacitación a los padres de familia			x	

Factores de Análisis Interno	Niveles de Impacto Interno			
	E	MB	B	R
Oportunidades				
La mayoría de padres de familia colaboran		x		
- Apoyo de la comunidad		x		
-Capacitaciones del MEC		x		
-Inserción de intervenciones innovadoras en el POA de cada año lectivo, que permitan dotar de mayor calidad a la propuesta curricular de la escuela		x		
-Niveles de desempeño docente que contribuyen al cumplimiento de las metas académicas planteadas		x		
Amenazas				
No se ha diseñado un programa de capacitación continua del personal.				x
-Poca colaboración de los organismos de desarrollo			x	
-Poca gestión para adquirir recursos.			x	
-Inexistencia de lugares destinados para la capacitación continua y el trabajo en equipo.				x
-Inexistencia de un fondo bibliográfico de apoyo a la docencia en la escuela.				x
- Falta de control de directivos				x
- Falta de metodología apropiada				x
- Falta de incentivo para el cuidado de la naturaleza				x

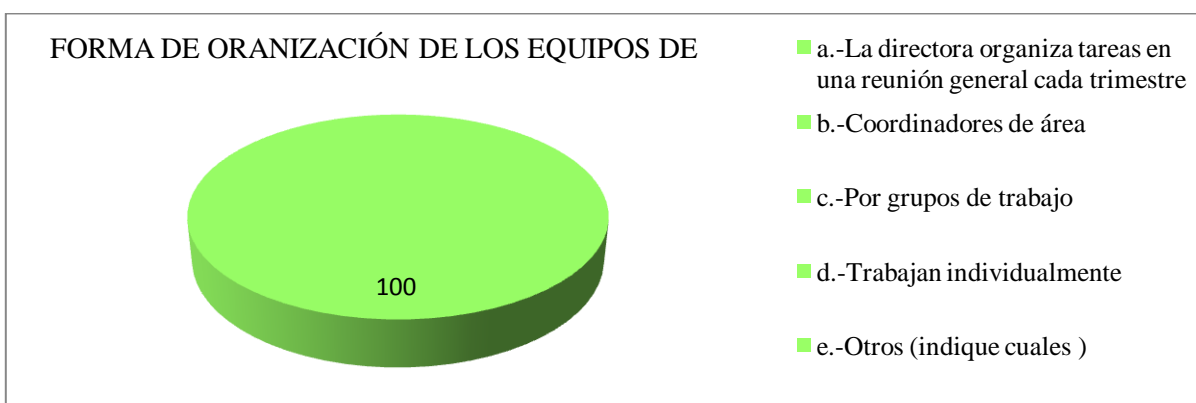
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. ENCUESTA A DIRECTIVOS

TABLAS # 1

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN

ASPECTOS	f	%
a.-La directora organiza tareas en una reunión general cada trimestre		
b.-Coordinadores de área		
c.-Por grupos de trabajo		
d.-Trabajan individualmente	2	100
e.-Otros (indique cuales)		



El gráfico indica que el 100% de los directivos investigados trabaja en forma individual, esto pretende dar a creer que trabajar en forma individual se logra la eficiencia. Según Blank Bubis (1990: 105) manifiesta que los gerentes o directores son responsables del éxito o fracaso de las instituciones.

Según la percepción de los directivos investigados la forma de organización del trabajo es preferentemente individual; quizá se parte de la idea de creer que se logra más eficiencia cuando se las encarga la tarea a cada persona creando una responsabilidad individual. Este criterio ignora la necesidad de trabajo en equipo en donde se analiza la tarea desde diversas perspectivas y se busca una solución integradora que permite compartir talentos, creando un compromiso de equipo.

TABLA # 2
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

ASPECTOS	f	%
a.- El número de miembros de la institución	2	100
b.- Los resultados obtenidos en la institución		
c.- El valor y el tiempo empleado en la institución		
d.- Otros (especifique)		
e.- no contestan		



El 100% de los directivos consideran que el tamaño de institución está determinado por sus miembros, esta opinión es restringida porque no toma en cuenta otros factores que son de importancia.

Según los directivos consideran que el tamaño de la institución está determinado por el número de miembros. Esta opinión es demasiado restringida, ya que no toma en cuenta otros factores que son de suma importancia, tales como los resultados obtenidos y el valor y el tiempo en la institución que también tienen incidencia en la calidad del servicio educativo que oferta la institución.

TABLA # 3
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a.- Si		
b.- No	2	100
Total		



El 100% de los directivos encuestados manifestaron que no tiene manual de normas y esto dificulta el desarrollo de la institución, “la teoría de las organizaciones constituye una estructura formal, determina el funcionamiento de las instituciones manifiesta Pascal (2004).

Las tareas que realizan los miembros no están en relación a un manual de normas, lamentablemente en nuestra institución no disponemos de un manual de convivencia que tipifique los roles, funciones y deberes de los miembros de la institución. Este factor dificulta enormemente el desarrollo institucional.

TABLA # 4
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIDERADO POR

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a.- Directora	2	100
b.- Vicedirectora		
c.- Consejo directivo		

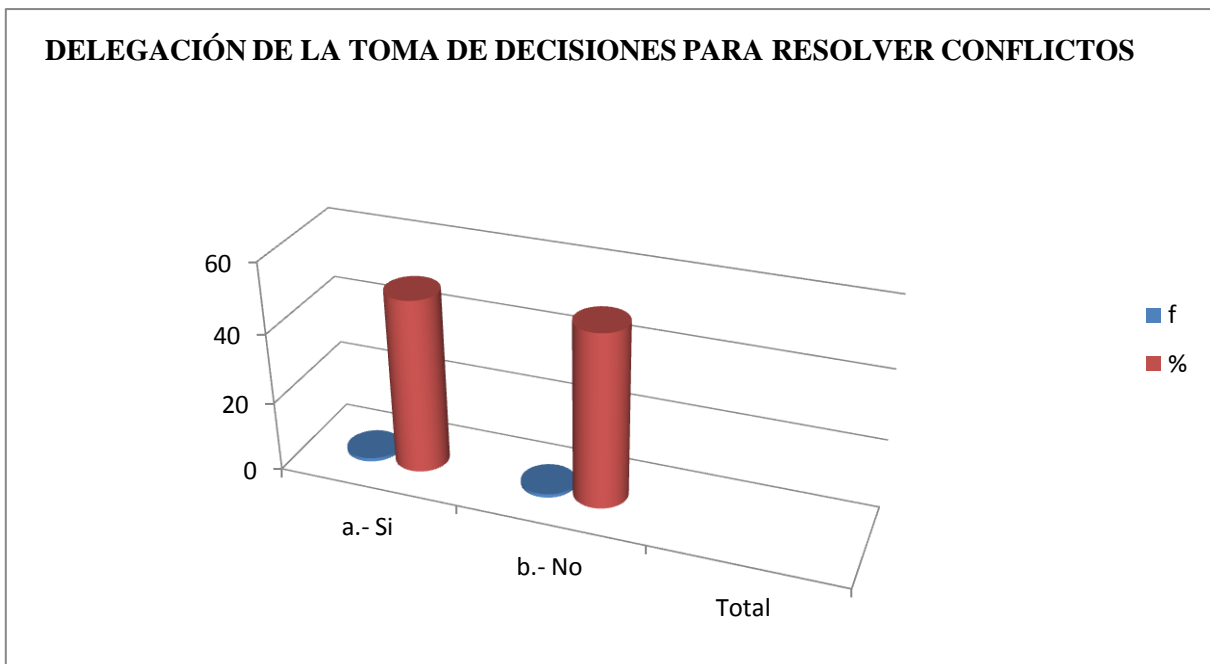


El gráfico indica que 100% de las decisiones están lideradas por la directora; "los líderes autocráticos asumen todas las responsabilidades en la toma de decisiones" expresa Chiavenato, Idalberto (2007).

Según los directivos consultados indican que el clima de para la toma de decisiones está centrado en la Directora del Plantel. Esta versión denota un liderazgo autocrático, en que el poder de las decisiones se sostiene en el pensamiento y visión de una sola persona. Las acciones y resultados de las decisiones no son compartidos sino impuestos, este clima genera una atmósfera tensa que impide la creatividad y el desempeño de docentes.

TABLA # 5
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a.- Si	1	50
b.- No	1	50
Total		



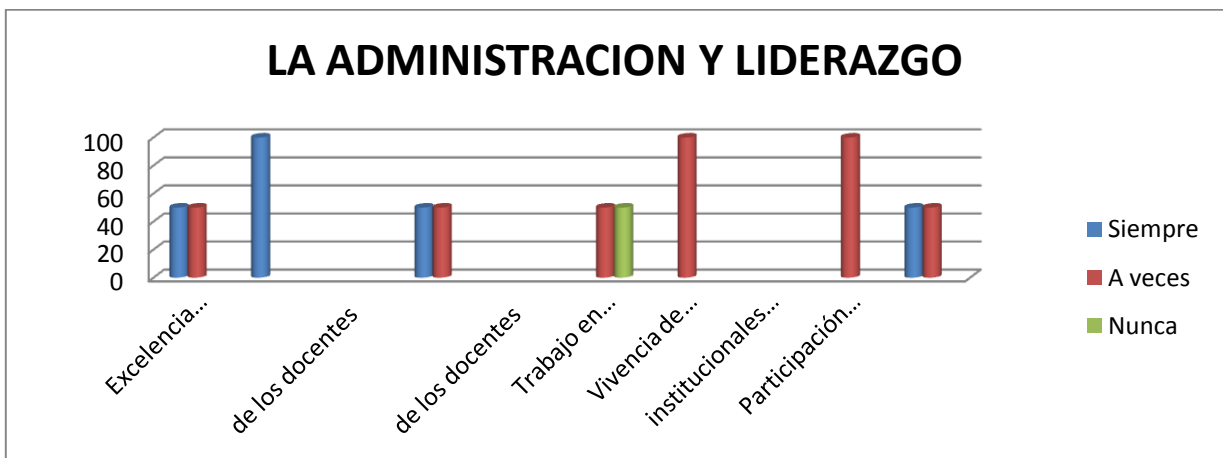
Los resultados indican que el 50% de los directivos manifiestan que se delegan funciones en la resolución de conflictos y otro 50% indican que no se delegan. Existe respuestas contradictorias, pero se justifica en el sentido que al enfrentar conflictos se tiene que delegar para que todos asuman responsabilidades.

Los resultados de este ítem dan cuenta que la delegación de la toma de decisiones para solucionar conflictos se comparten y se concentran. Esta perspectiva es un tanto contradictoria con relación a la anterior. Pero se justifica en el sentido de enfrentar los problemas delegando responsabilidades a los miembros. La delegación de la toma de decisiones es una herramienta que debe utilizar un administrador para aprovechar los talentos humanos de los integrantes y a la vez compartir responsabilidades.

TABLA # 6

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	Excelencia académica	1	50	1	50		
b	El desarrollo profesional de los docentes	2	100				
c	La capacitación continua de los docentes	1	50	1	50		
d	Trabajo en equipo			1	50	1	50
e	Vivencia de valores institucionales y personales			2	100		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			2	100		
g	Delegación de autoridad los grupos de decisión	1	50	1	50		



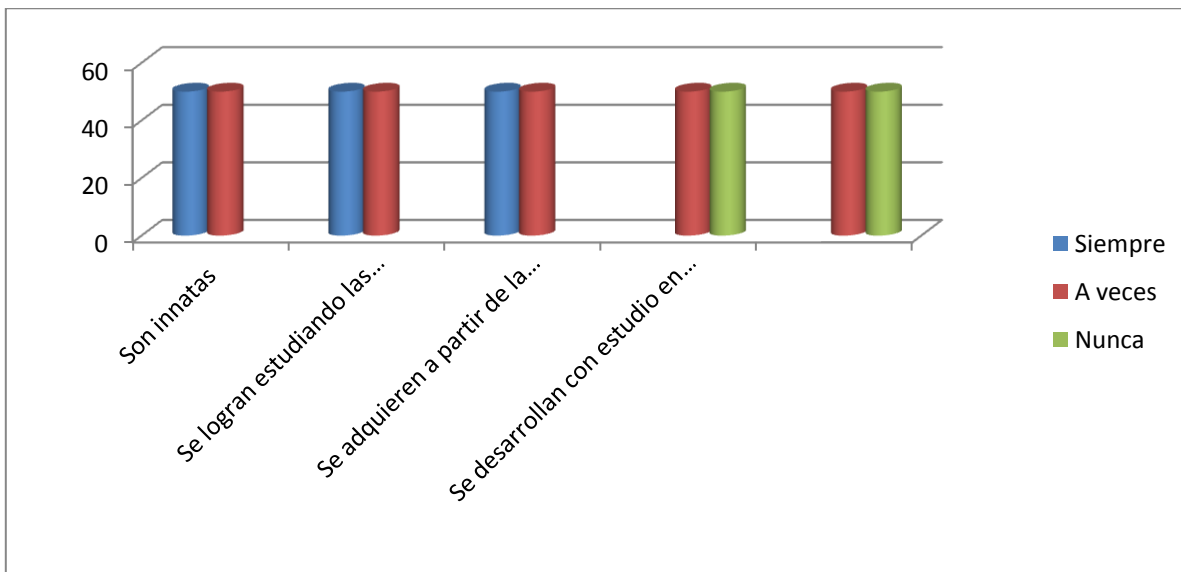
Los encuestados respondieron que el 100% la administración promueve el desarrollo profesional y las vivencias de valores institucionales y personales, Según Chiavenato, Idalberto (1993) el líder juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Los resultados de esta tabla nos muestra que la mayoría de los docentes si están capacitándose para mejorar la calidad de educación que se debe impartir en la institución; pero, en lo relacionado al trabajo en equipo no se da, la integración de los padres en las diferentes actividades es de forma esporádica, los padres no acuden a la institución, les dan poca importancia a las actividades que se desarrollan, la falta de motivación y comunicación hace que se dé una atmósfera de distanciamiento.

TABLA # 7

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

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



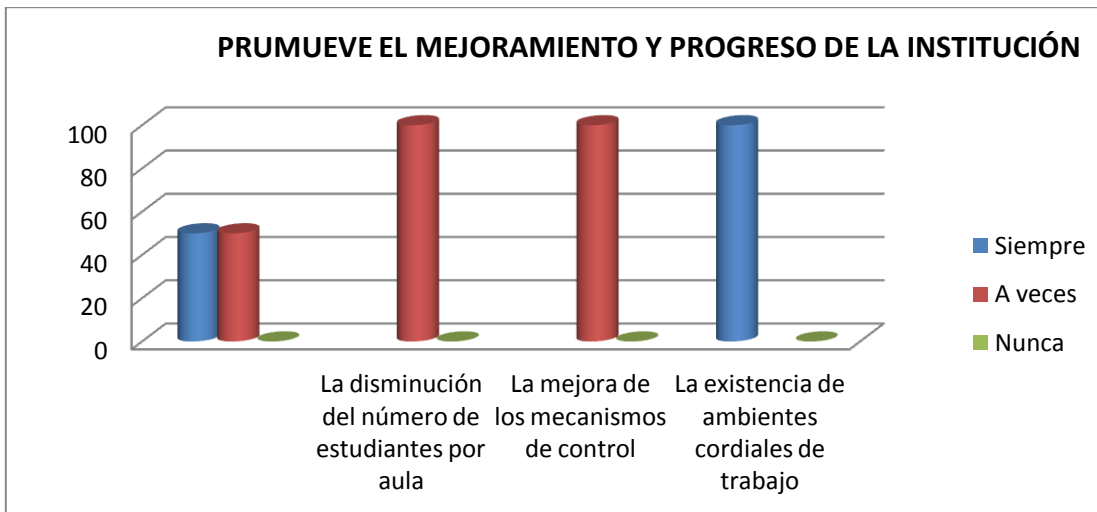
En el gráfico se demuestra que de las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución siempre son innata, se logran estudiando, se adquieren a partir de la experiencia el 50% son versiones de los encuestados, que a veces se desarrollan con estudios de gerencia y capacitaciones el 50% y 50% respondieron que nunca se desarrollan con estudios de gerencia y capacitaciones.

En la institución, los directivos respondieron a todos los ítems entre las respuesta que dieron es que las habilidades de liderazgo son características innatas de las personas se desarrollan cuando se va teniendo experiencia, también cuando uno se capacita va desarrollando estas habilidades. Para dirigir una institución las personas deben tener conocimientos sobre gerencia, administración y relaciones humanas, porque se puede saber administrar pero si no sabemos tratar al personal no se dará una buena relación entre los miembro.

TABLA # 8

PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	1	50	1	50		
b	La disminución del número de estudiantes por aula			2	100		
c	La mejora de los mecanismos de control			2	100		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	100				

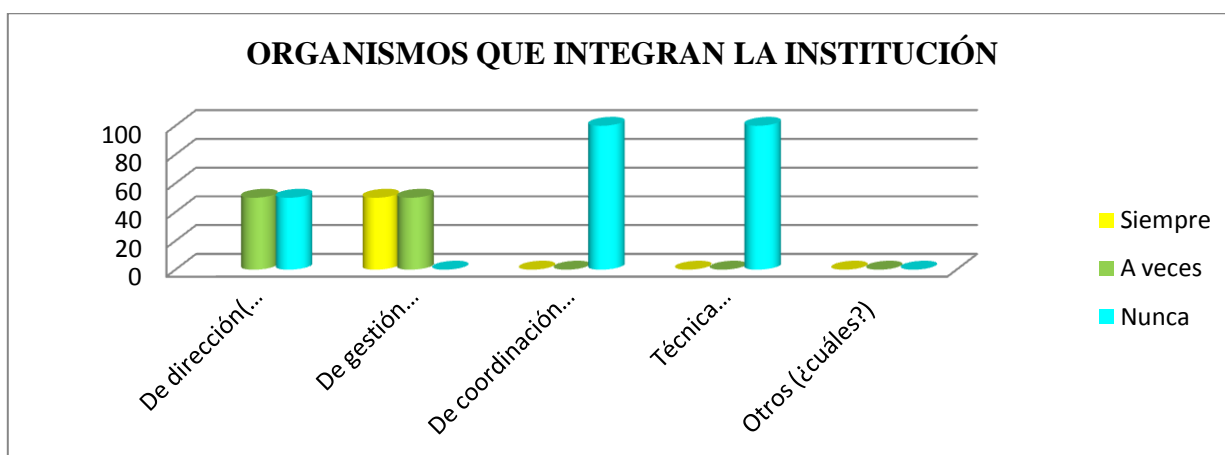


Los gráficos indican que el 100% promueven el mejoramiento y progreso de la institución con la disminución del número de alumnos del aula y la mejora de los mecanismos de control. En el campo educativo, Hallinger y Murphy (1986, citados en Martín Moreno, 2007: 128-129) “el liderazgo distribuido supone un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia, potencialmente por personas de todos los niveles, más que un conjunto de características personales y atributos de quienes están en la cúspide organizacional”.

Según los directivos consultados la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución si se está poniendo en práctica, manifiestan que si hay un ambiente de cordialidad en la institución, se observa las respuesta un poco contradictorias, y que en las preguntas anteriores se ve que la comunicación y relación laborar es vertical , se pretende justificar esta acción cuando se manifiesta que si se dan momentos de cordialidad en la institución cuando se delegan funciones a las docentes porque cada una tiene que tener responsabilidades.

TABLA # 9
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección(director), consejo escolar ,consejo académico , etc.			1	50	1	50
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	50	1	50		
c	De coordinación (jefe de estudio, coordinador, etc.)					0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)					0	0
e	Otros (¿cuáles?)						

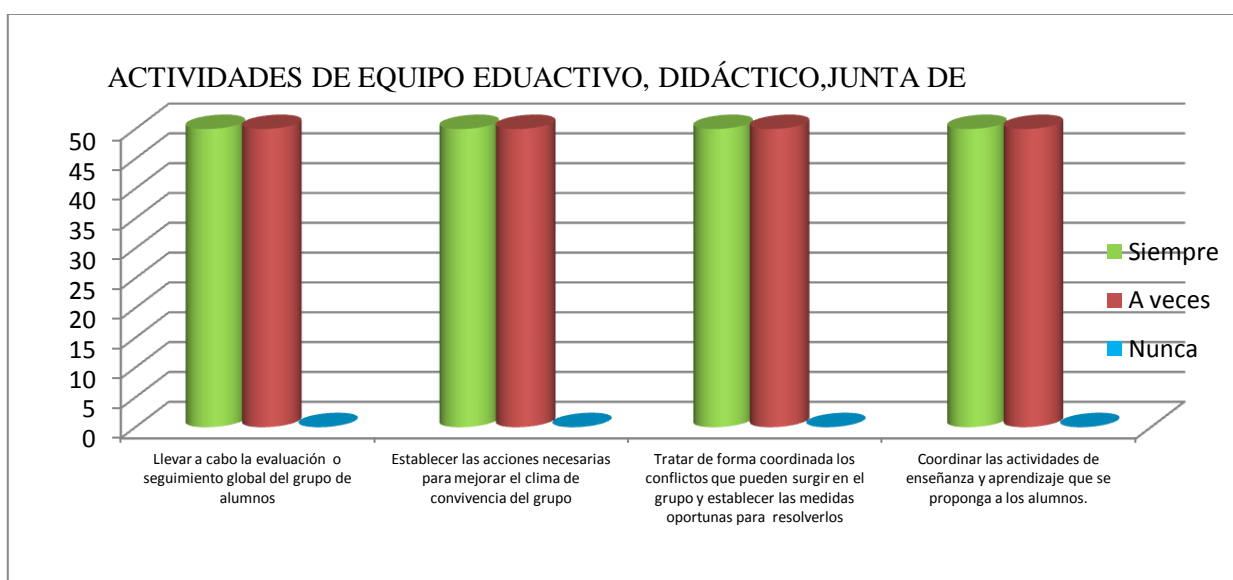


La representación gráfica indica que el 100% la institución está integrada por una directora, vicedirectora y secretaria; "los líderes autocráticos asumen todas las responsabilidades en la toma de decisiones" expresa Chiavenato, Idalberto (2007).

La institución está integrada por una directora, vicedirectora, secretaria, son las que dirigen la institución no hay coordinador, departamento técnico, todas las decisiones que se toman en la institución las hace la directora, porque manifiesta que la responsabilidad de la institución está en sus manos de esta manera trata de justificar el liderazgo autocrático que se da en la institución.

TABLA # 10
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	1	50	1	50		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	50	1	50		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	50	1	50		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	1	50	1	50		

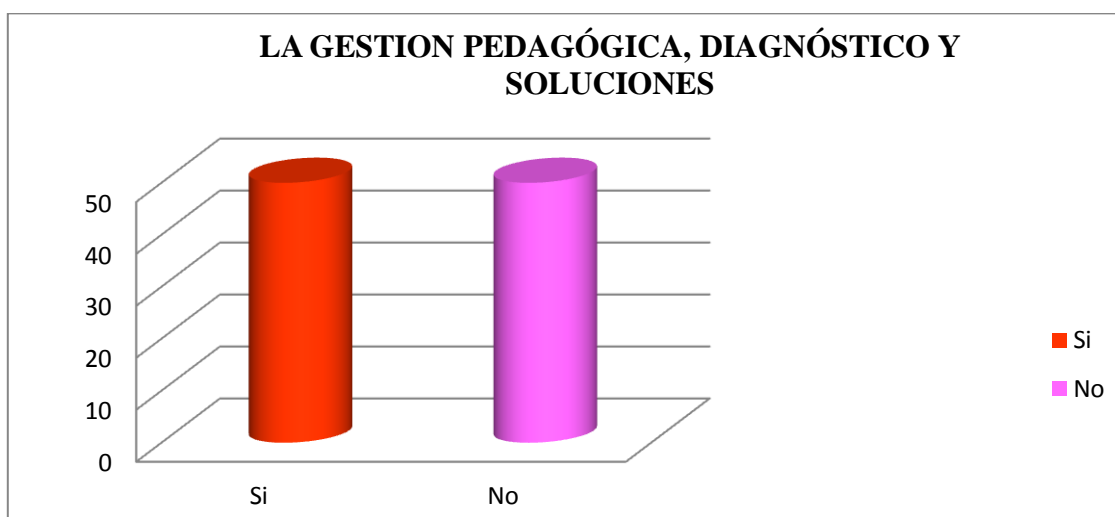


El gráfico demuestra que los directivos el 50% siempre actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores y 50% indicaron que a veces se realizan actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

En la institución se hace seguimiento y evaluación en forma esporádica solo para cumplir con los parámetros requeridos por el ministerio de educación, se da poca importancia a la convivencia del grupo, a veces se efectúan reuniones para coordinar las actividades que se van a realizar en la institución, el trabajo individual es más productivo desde el punto de vista de los directivos.

TABLA # 12
LA GESTION PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico.	1	50	1	50

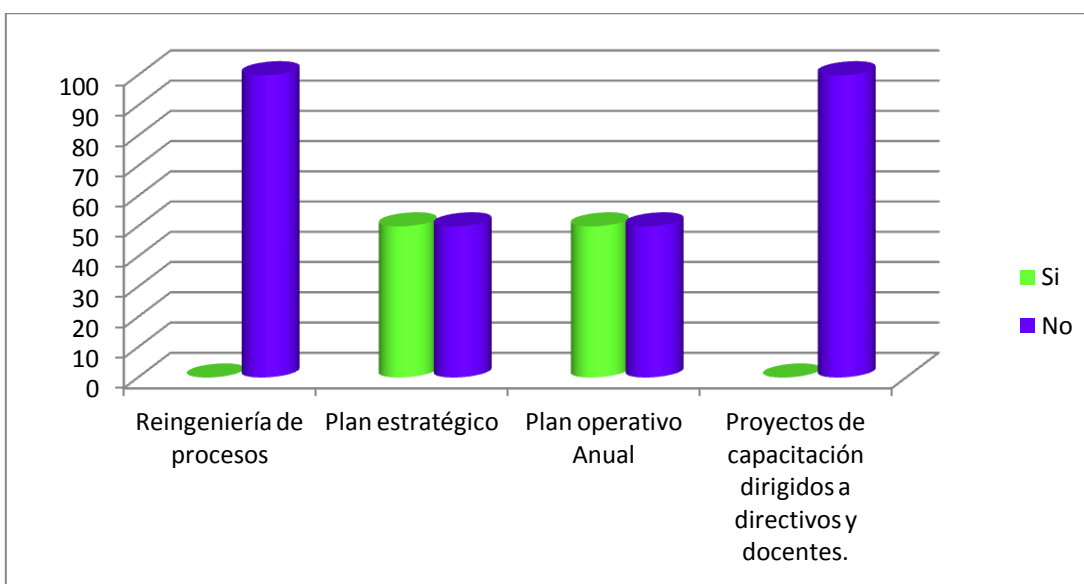


De los directivos encuestados el 50% dice que la gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico y 50% indica que poco se fomenta la producción de diagnóstico y solución propia diversidad de la comunidad, la gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela. Expresa Antúnez (1998:59)

Los resultados de esta pregunta nos indican que la gestión pedagógica, muy poco fomenta la producción de diagnóstico y solución propia a la diversidad de la comunidad porque aun no se da apertura a que los miembros de la comunidad no se integren en las actividades que se realizan en la institución, hay pocas actividades de integración de la comunidad, los directivos manifiestan que la falta de interés sobre mejorar la calidad de vida de la comunidad no permite una buena relación.

TABLA # 13
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Materiales de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos			2	100
b	Plan estratégico	1	50	1	50
c	Plan operativo Anual	1	50	1	50
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.			2	100



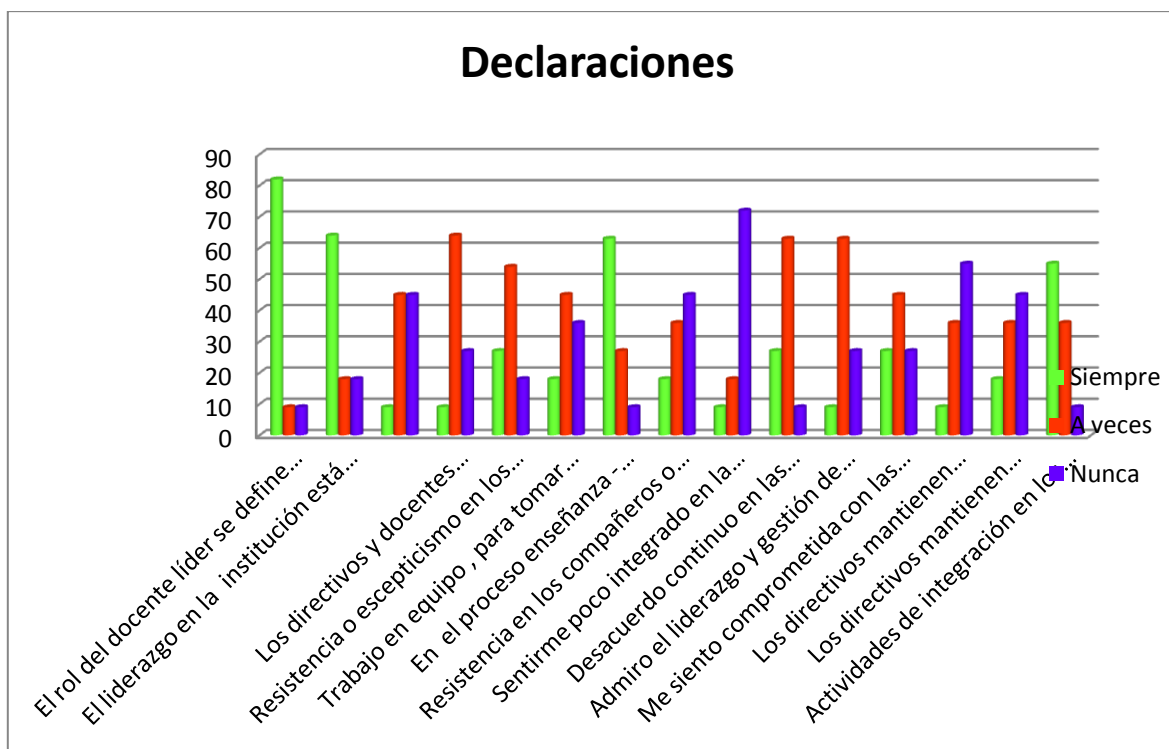
Los resultados sobre material de planificación educativa indicaron que el 100% no conoce sobre reingeniería y no realizan proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes; “la sociedad del conocimiento demanda que los establecimientos educacionales desarrollen nuevas capacidades y competencias en sus alumnos, lo que a su vez les demanda una reconceptualización del currículo, la pedagogía, la evaluación y la gestión”. Manifiesta Antúnez (1998:59).

Asisten a capacitaciones constantemente, el poco seguimiento de las autoridades de educación hace que en la institución se realicen planes operativos y estratégicos sin fundamentos, por el escaso conocimientos de la elaboración de dichos documentos, asisten a capacitaciones constantemente, pero no llevan a la práctica dichos conocimientos. Esto no permite que se dé una educación de calidad y que la integración del grupo sea sólida.

4.2.2. DE LA ENCUESTA A DOCENTES

TABLA # 14

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define ,como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes	9	82	1	9	1	9
2	El liderazgo en la institución está estrictamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	7	64	2	18	2	18
3	La gerencia educativa , promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico ,seguro y estimulante	1	9	5	45	5	45
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docente – estudiante- familia –asociación civil –padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas de la institución.	1	9	7	64	3	27
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar acabo nuevos métodos de enseñanza	3	27	6	54	2	18
6	Trabajo en equipo , para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje	2	18	5	45	4	36
7	En el proceso enseñanza - aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	7	63	3	27	1	9
8	Resistencia en los compañeros o directora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	2	18	4	36	5	45
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	9	2	18	8	72
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con la directora de la institución	3	27	7	63	1	9
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	1	9	7	63	3	27
12	Me siento comprometida con las decisiones de la directora de la institución	3	27	5	45	3	27
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	1	9	4	36	6	55
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera	2	18	4	36	5	45
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales en la participación de autoridades ,padres de familia, docentes y estudiantes	6	55	4	36	1	9
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.	8	72	2	18	1	9



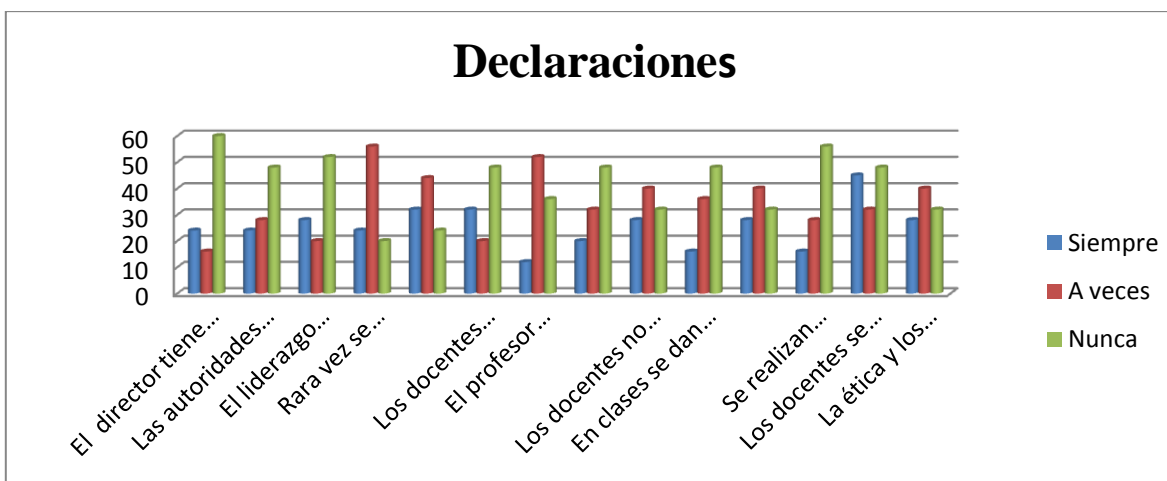
El gráfico indica que el 82% siempre define el rol de líder, el 64% siempre el liderazgo en la institución está estrictamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. Según Chiavenato, Idalberto (2007) el líder juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Según los resultados de esta encuesta nos indica que los docentes conocen sobre liderazgo en las instituciones, pero no saben cómo aplicarlo en su trabajo, también creen que trabajar en grupo es muy beneficio porque permite tener criterios variados sobre los temas que se plantean, su inconveniente es no poder manifestar sus criterios porque no se da una buena comunicación entre los miembros. Las decisiones predominan siempre en los directivos en lo relacionado al área administrativa y financiera, el personal docente desconoce sobre estos temas, la relación con los padres de familia es un poco distante no hay suficiente comunicación. Los directivos deben utilizar alguna estrategia que permita la integración de los miembros de la institución y la comunidad, dar conocimiento a todos los miembros de la comunidad sobre las actividad que se desarrollan y sobre la forma de administrar la institución. los docentes están en desacuerdo con la forma de administrar y liderar la institución.

4.2.3. DE LA ENCUESTA DE LOS ESTUDIANTES

TABLA # 15

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	6	24	4	16	15	60
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	6	24	7	28	12	48
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	7	28	5	20	13	52
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases	6	24	14	56	5	20
5	En las tareas se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo , de la misma forma y en el mismo tiempo	8	32	11	44	6	24
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando una realidad del entorno familiar y/ o comunitario	8	32	5	20	12	48
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	3	12	13	52	9	36
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación ,la variedad ,la participación y la interacción con los docentes	5	20	8	32	12	48
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	7	28	10	40	8	32
10	En clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen sus opinión	4	16	9	36	12	48
11	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase	7	28	10	40	8	32
12	Se realizan trabajos en grupo (equipo)con instrucciones claras y participación del docente	4	16	7	28	14	56
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	5	45	8	32	12	48
14	La ética y los valores se enseñan con los ejemplos	7	28	10	40	8	32



El 60% de estudiantes indica nunca El director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 52% nunca se da un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, 56% nunca se realizan trabajos en grupo y el 48% nunca los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Según Chiavenato, Idalberto (2007)

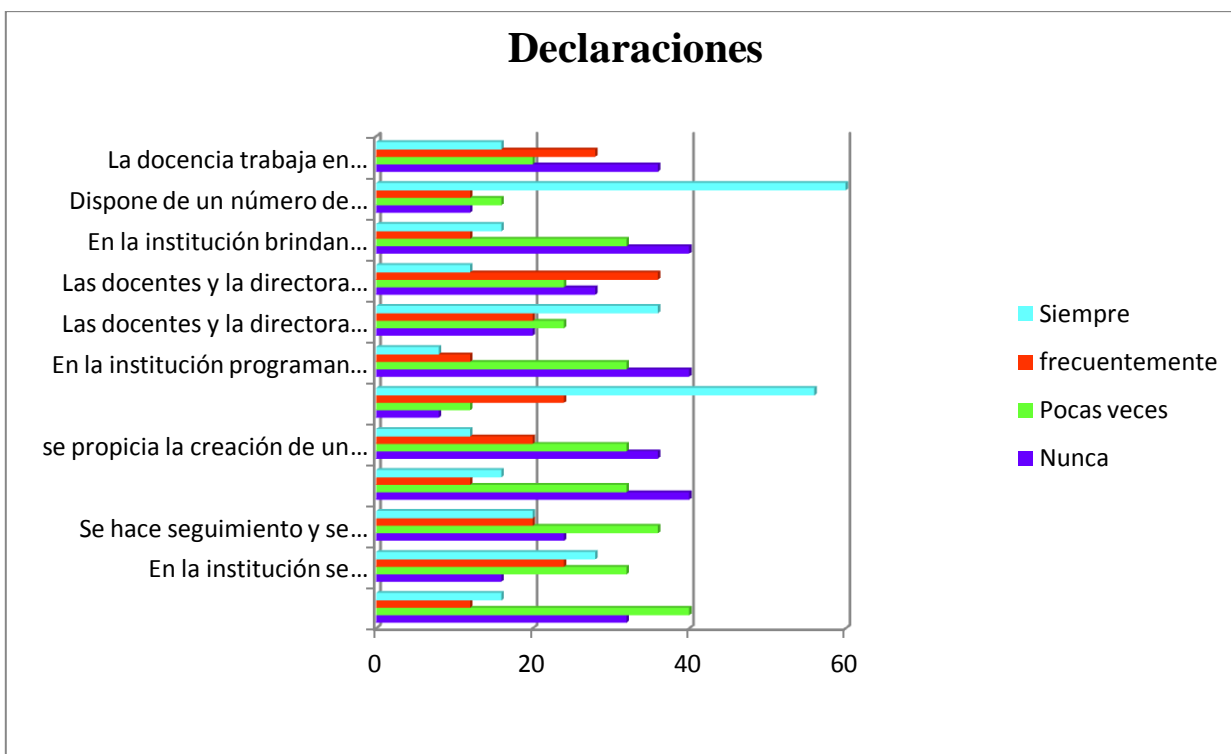
En esta encuesta los estudiantes manifiestan que se da poca importancia a sus opiniones sobre diversos temas, que nunca escuchan sus problemas, pocas veces proponen actividades innovadoras o que les permitan trabajar en equipo, porque el docente es el que decide que se hace en la clase, pocos son los docentes que les permiten manifestar sus ideas. Expresa

La relación alumno – maestro es autocrática porque no hay una comunicación, no permite que el alumno dé su punto de vista, el docente es tradicionalista no innova, esto se da porque en la institución se da un liderazgo autocrático, no permite que los educandos se integren y se dé una mejor enseñanza, se da una enseñanza con enfoque taylorista rígida, el docente se preocupa solo de cumplir con sus planificaciones y trabajar con materiales didácticos tradicionales sin permitir al educando que desarrolló destreza y habilidades .

4.2.4. DE LA ENCUESTA DE LOS PADRES DE FAMILIA

TABLA # 16

Orden	Declaraciones	Nunca		Pocas veces		frecuente		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Los directivos y docentes demuestran entusiasmo, dedicación y compromiso en el rol de enseñar a los niños.	8	32	10	40	3	12	4	16
2	En la institución se mantienen conversaciones con los estudiantes y padres de familia fuera de las horas de clases para conocer sus dificultades académicas y personales	4	16	8	32	6	24	7	28
3	Se hace seguimiento y se cumplen con las normas vigentes en la institución	6	24	9	36	5	20	5	20
4	Hay transparencia en la participación en el desarrollo de los procesos de rendición de cuentas de la institución	10	40	8	32	3	12	4	16
5	se propicia la creación de un clima de apertura y confianza dentro la institución	9	36	8	32	5	20	3	12
6	Los docentes y directora llegan con puntualidad a la institución	2	8	3	12	6	24	14	56
7	En la institución programan actividades para realizar con padres de familias, representantes y estudiantes	10	40	8	32	3	12	4	8
8	Las docentes y la directora tratan con amabilidad y respeto a los estudiantes	5	20	6	24	5	20	9	36
9	Las docentes y la directora valora la participación de los estudiantes	7	28	6	24	9	36	3	12
10	En la institución brindan soporte emocional y apoyo de distinto tipo a los miembros de la comunidad educativa en situaciones puntuales.	10	40	8	32	3	12	4	16
11	Dispone de un número de docentes acorde con el numero de de estudiantes que cursan cada año lectivo (25 estudiantes por maestro)	3	12	4	16	3	12	15	60
12	La docencia trabaja en colaboración estrecha, cálida e influyente con la familia	9	36	5	20	7	28	4	16



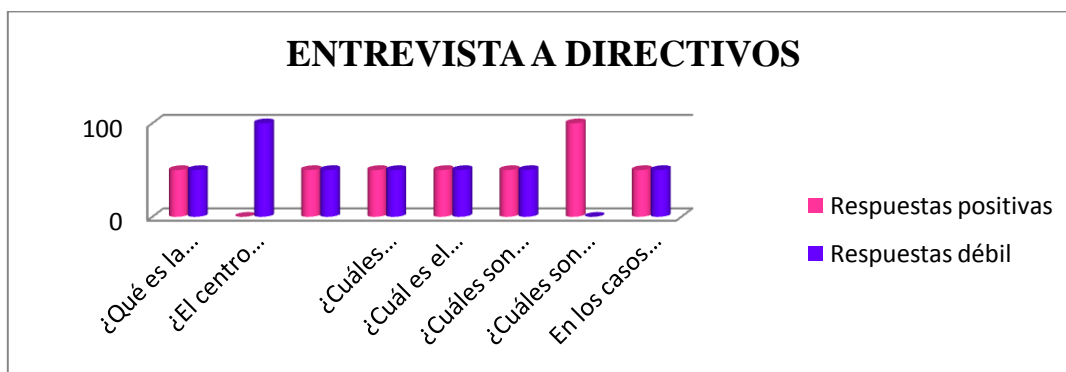
El gráfico indica que el 60% siempre dispone de un número de docentes acorde con el número de estudiantes que cursan cada año lectivo (25 estudiantes por maestro) y el 56% siempre llegan con puntualidad a la institución los docentes y directora, para (Dalton 2007:1) manifiesta que las relaciones humanas estudian la interacción, estas se pueden realizar en ámbitos organizacionales o personales, pueden ser formales o informales

La relación que se da entre los padres de familia y la institución es tensa, los encuestados manifestaron que los directivos y docentes demuestran poco entusiasmo, dedicación y compromiso en el rol de enseñar a los niños, que no se da una rendición de cuentas de la institución, que muchos docentes y directora llegan tarde a la institución, también que en las aulas de clases hay muchos alumnos y que no hay materiales didácticos apropiados y actuales en la institución. Estos aspectos deben tomarse en cuenta ya que los padres están inconformes con las actitudes de los docentes que laboran en la institución, la institución forma parte de la comunidad y los padres de familia son el principal componente para que se dé una educación, la integración de los padres, educandos, docentes directivos y comunidad hacen una educación de calidad.

4.2.5. RESULTADO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

TABLA # 17

Orden	Preguntas	Respuestas positivas	%	Respuestas débil	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	1	50	1	50
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo, y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0	2	100
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	1	50	1	50
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder deductivo?	1	50	1	50
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	50	1	50
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	1	50	1	50
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	100	0	0
8	En los casos de existir antivalores, ¿Cuáles son?	1	50	1	50



El resultado indica que el 100% respondieron que la institución no cuenta con un manual y el 100% que en la institución predominan los valores en los directivos y docentes.

Los directivos encuestados manifiestan que la comunicación es importante en las instituciones, pero no están seguros sobre cómo informar, la institución no cuenta con reglamento, se dan criterios variados sobre los temas de liderazgo, valores, conflictos que se presentan en la institución, cabe mencionar que los directivos dan respuestas contradictorias en los diferentes ítem por el poco conocimiento que tiene sobre el tema. El liderazgo que se ejerce en la institución es autocrático también es un aspecto que se toma en cuenta con relación a estas respuestas contradictorias.

MATRIZ DE PROBLEMÁTICA

Problemas observados	Causa	Efectos
<p>Liderazgo autocrático</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Poca participación de los miembros de la institución. - Inexistencia de lugares destinados para la capacitación continua y el trabajo en equipo. - No se delegan funciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Poca colaboración de los organismos de desarrollo -Trabajo individual, poca comunicación entre los miembros. - No se da la participación de todos los miembros
<p>Escasas relaciones humanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ambiente laboral tenso en la institución. -Planes y programas con necesidad de vincularlos a la realidad comunitaria. - Falta de comprensión entre sus miembros 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca comunicación entre los grupos -Poca gestión para adquirir recursos. - desintegración de los miembros de la institución
<p>Poca práctica de los valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Autoestima baja de los miembros de la institución. -Falta de empleo de técnicas activas de aprendizaje. -Poca capacitación a los docentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Débil motivación a los Padres de Familia, docentes y estudiantes para que participen activamente y formulen propuestas de mejoramiento institucional. -Poco participación y motivación de los estudiantes en los salones de clases -Enseñanza tradicional

5. DISCUSIÓN

Según las encuestas y entrevistas realizadas en la institución los directivos, docentes, estudiante y padres de familia tiene varios puntos de vista que coinciden en sus respuestas, los temas relacionados con: liderazgo, administración, pedagogía, relaciones humanas fueron las claves para el desarrollo de esta investigación. La percepción de los directivos investigados la forma de organización del trabajo es preferentemente individual; quizá se parte de la idea de creer que se logra más eficiencia cuando se las encarga la tarea a cada persona creando una responsabilidad individual. Este criterio ignora la necesidad de trabajo en equipo en donde se analiza la tarea desde diversas perspectivas y se busca una solución integradora que permite compartir talentos, creando un compromiso de equipo.

Los directivos consideran que el tamaño de la institución está determinado por el número de miembros. Esta opinión es demasiado restringida, ya que no toma en cuenta otros factores que son de suma importancia, tales como los resultados obtenidos y el valor y el tiempo en la institución que también tienen incidencia en la calidad del servicio educativo que oferta la institución.

La gerencia educativa, como una posibilidad que aprovechan los centros educativos, para lograr sólidos resultados prácticos que ayudan a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio.

Las perspectivas del liderazgo, la innovación y la búsqueda de un alto nivel de calidad en el servicio. Desde luego, entendemos que la gerencia moderna no es cumplimiento de una persona sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito.

Las tareas que realizan los miembros no están en relación a un manual de normas, lamentablemente en nuestra institución no disponemos de un manual de convivencia que tipifique los roles, funciones y deberes de los miembros de la institución. Este factor dificulta enormemente el desarrollo institucional. Según los directivos consultados indican que el clima de para la toma de decisiones está centrado en la Directora del Plantel. Esta versión denota un liderazgo autocrático, en que el poder de las decisiones

se sostiene en el pensamiento y visión de una sola persona. Las acciones y resultados de las decisiones no son compartidos sino impuestos, este clima genera una atmósfera tensa que impide la creatividad y el desempeño de docentes.

En las instituciones educativas de zona rural no se utiliza por lo general los manuales ya que las personas que dirigen las instituciones la mayoría no tiene conocimiento sobre gerencia, esto es un de los factores que hace que la educación no sea de calidad, porque la forma de dirigir es en base a las experiencia que van adquiriendo con el paso de los años, ya que una director o directora dirige una institución por 5 o 10 años. En la institución que donde realice la investigación la directora ejerce esa función 11 años por tanto lo hace en forma rutinaria.

También o se da una buena relación los directivos, docentes, estudiantes con los padres de familia la mitad de los encuestados manifiesta que el liderazgo que se da en la institución es autocrático, ya que los criterio, opiniones de los docentes, padres de familia, estudiantes no se toman en cuenta y los docentes por su parte utilizan metodología tradicionalista, en los alones de clases muestran que ellos son los que dirigen sin dejar que los estudiantes den su punto de vista.

Los docentes no utilizan metodologías y técnicas apropiadas, la relación docente – estudiante es vertical, por tanto no se da un aprendizaje significativo y fundamentado en valores. Los docentes asisten a capacitación constantemente, se innovan sus conocimientos; pero, dichos conocimientos no lo llevan a la práctica porque trabajan en forma rutinaria, con materiales didácticos que utilizaron en años anteriores, hay muchos alumnos por aulas, por tanto las capacitaciones no funcionan.

Estos problemas o inconvenientes se dan en la institución porque no se delegan funciones, el exceso de estudiantes, la falta de motivación de los docentes, estudiantes, padres de familia y la falta de conocimiento de cómo dirigir una institución.

La aspiración normal de las instituciones educativas es el liderazgo, en el plano personal e institucional; es lo ideal que la institución sea líder, pero que a la vez sea dirigidas por buenos líderes cuyo propósito sea mejorar la calidad de enseñanza, se dé buenas relaciones con el personal, con los padres de familia y la comunidad.

Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood (2005: 13- 14) consideran que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer. Tales atributos consisten en:

Fijar el rumbo. Los líderes posicionan su institución hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la clientela, la tecnología, las regulaciones, los competidores, los inversionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas. Muchas son las expresiones que describen tal estado futuro: visión, misión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios, etc.

Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.

Manifiesta Alvarado Oyarce (2003:16-17) demostrar carácter personal. Indudablemente, los líderes tienen carácter. Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Es lo que se denomina también "credibilidad" y encierra a su vez atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros. Los líderes de carácter viven los principios de su organización practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una imagen positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.

Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada empleado. De esta manera, los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización. Los líderes han de forjar relaciones colaborativas, han de compartir el poder y la autoridad y han de manejar la atención. Los líderes tienen que ayudar a los individuos a ver y sentir cómo sus aportes contribuyen al logro de las metas de la entidad.

Para que se dé una buena administración y gerencia en las instituciones se debe delegar funciones en la de la toma de decisiones, es una herramienta que debe utilizar

un administrador para aprovechar los talentos humanos de los integrantes y a la vez compartir responsabilidades. En esto estaríamos involucrando a todos los miembros de la institución, ósea, directivos, docentes, estudiante, padres de familia cada uno aportaría con ideas que se consensarían y seleccionarían las más apropiadas para decidir el rumbo de la institución.

Manes (2005: 14-15) expresa “Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso. La capacidad representa la identidad de la institución educativa tal como la perciben tanto los empleados como los clientes o usuarios. Exige líderes que exhiban por lo menos estas habilidades: forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio”.

Manes (2005: 14-15) Los valores institucionales están presentes en forma general en la Misión, Visión y en el proyecto educativo. Los docentes, padres de familia y estudiantes están conscientes de que existen valores y que se observan en las actividades diarias y eventos organizados; pero no se especifican en los documentos y mucho menos se los practica. La directora de la institución en la entrevista mencionó: unión y responsabilidad. En el desarrollo de las actividades institucionales se observa va todo lo contrario

En la documentación revisada y en las encuestas de los directivos se hace énfasis en la promoción de la capacitación constante, pero se ha descuidado la retroalimentación y seguimiento del impacto y efecto de las sesiones de entrenamiento en el proceso enseñanza-aprendizaje.

La renovación de materiales didácticos beneficiaría a los educandos en el proceso enseñanza –aprendizaje las clases serían dinámicas, acogedoras y a la vez se incentivaría a los estudiantes a participar e integrarse. La integración de los padres de familia en las actividades de la institución, la participación activa de los padres en el proceso enseñanza – aprendizaje incentivaría a los estudiantes a la superación.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Cumplida la aplicación de las encuestas, entrevistas a directivos, docentes, escolares y padres de familia y constatación documental de la Escuela Aurora Estrada de Ramírez, y de su posterior análisis e interpretación se han podido extraer las siguientes conclusiones:

- 1.-El modelo de gestión adoptado en esta institución limita el desempeño de directivos, profesores, estudiantes y padres de familia que no tienen espacios para reflexionar y consensuar sobre sus propias acciones.
- 2.-La toma de decisiones está centrada en los criterios personales de los directivos que pese a su buena intención, no genera innovaciones ni tienen trascendencia.
- 3.-La institución valorada desde la perspectiva del número de personal, cuenta con el recurso humano necesario para ofrecer un buen servicio educativo.
- 4.-La estructura organizacional del centro no es la más indicada, pues se desaprovecha espacios, talentos y capacidades del personal.
- 5.-El liderazgo prevaleciente en directivos, docentes y padres de familia, es de carácter autocrático, donde impera la jerarquía y el uso del poder para someter a los subordinados.
- 6.-El nivel de relaciones interpersonales de los involucrados es muy débil y frecuentemente degenera en distanciamientos polémicos provocando conflictos con elevada carga emocional.
- 7.-Son incipientes los registros y documentos curriculares y administrativos que lleva la escuela.
- 8.-Hay esfuerzos innovadores aislados, que por no tener una estructuración integral ni el apoyo de un trabajo en equipo, se pierden y no producen los cambios esperados.

9.-La acción educativa desplegada por la institución es de alguna manera reconocida por la comunidad, pero algunas expectativas no han logrado ser satisfechas por falta de un proceso de transparencia y de rendición de cuentas.

10.-Los valores institucionales no se han explicitado suficientemente. Están en el currículo oculto, por ello no permiten cuestionamiento ni clarificación.

11.- Los cambios y transformaciones en el ámbito de la gestión institucional y didáctica se producen por exigencia externa, más no como resultado de la aplicación de una visión y de una planificación consensuada.

6.2. RECOMENDACIONES:

Tomando en cuenta las anteriores conclusiones proponemos las siguientes recomendaciones:

1.-Es indispensable implementar un nuevo modelo de gestión flexible, que considere todas las variables interactuantes que se originan desde dentro de la institución y las exigencias externas.

2.-La toma de decisiones es un proceso que requiere recopilar toda la información posible para determinar un abanico de alternativas que tienen diversas perspectivas para la solución de los problemas con diferente grado de impacto; de aquí la necesidad de un análisis multifactorial para decidir la opción más adecuada y eficaz; esta tarea demanda de un trabajo cooperativo a través de una comunicación fluida y horizontal.

3.-La institución no puede ser valorada únicamente por el número de sus integrantes, sin considerar el tiempo de la jornada, los resultados obtenidos. Es decir sin considerar la eficacia y eficiencia de sus servicios.

4.-Es indispensable realizar una reorganización de Comisiones y de la estructura funcional del establecimiento que optimicen el tiempo y los talentos humanos produciendo efectos sinérgicos.

5.-El factor trascendental de la gestión en una organización es el liderazgo que imprime una tónica motivacional hacia el despliegue de las potencialidades individuales y de equipo que pueda darse en la institución. Por ello es urgente una capacitación orientada a un liderazgo democrático y participativo que impulse permanentemente a todos a evidenciar acciones creativas e innovadoras con un profundo sentido de corresponsabilidad.

6.-Una exigencia que permita la convivencia pacífica y armónica es la práctica de unas relaciones humanas fundamentadas en el respeto a la dignidad de la persona. Las relaciones humanas deben dejar de ser, declaraciones de buenas pautas para la vida y pasar a constituirse en prácticas cotidianas para crear un clima organizacional y familiar que nutra constantemente nuestra existencia.

7.-El trabajo docente y el desenvolvimiento institucional requieren de instrumentos curriculares y administrativos que guíen el proceso educativo, a la vez que se constituyan en evidencias del trabajo desplegado. Es importante comenzar a organizar un archivo documental institucional.

8.-Las ideas creativas y la innovación no son fruto de esfuerzos esporádicos y personales. La tónica de todo avance científico o tecnológico es el trabajo en equipo. Esta modalidad de acción requiere el aprehendizaje de características y actitudes que pueden las personas empoderarse a través de capacitaciones y en el trabajo cooperativo.

9.-La transparencia se sustenta en la comunicación, por esto la Escuela debe crear un sistema de información al que todos tengan libre acceso, ya sea mediante asambleas, talleres, revistas, blog, etc.

10.-Es indispensable identificar expresamente los valores institucionales, para que actúen como ejes transversales en toda actividad emprendida por la institución.

11.-El modelo de gestión, emparejado con la práctica de relaciones humanas fundamentadas en valores, constituye una herramienta estructural que producirá una transformación de la institución, cuyos efectos impregnarán el proceso pedagógico y el sistema organizacional.

7.-PROPUESTA DE MEJORA

7.1.-TÍTULO

MODELO DE GESTIÓN CON LIDERAZGO PARTICIPATIVO SUSTENTADO EN UNA PRÁCTICA DE RELACIONES HUMANAS CON LA APLICACIÓN DE LOS VALORES DE SOLIDARIDAD, JUSTICIA Y RESPONSABILIDAD EN LA ESCUELA AURORA ESTRADA DEL RECINTO TRES POSTES DEL CANTÓN JUJAN EN EL AÑO LECTIVO 2011-2012.

7.2.-JUSTIFICACIÓN

De las conclusiones y recomendaciones de nuestra investigación realizada en la escuela Aurora Estrada de Ramírez del Recinto Tres Postes, Cantón Jujan, Provincia del Guayas se desprende la urgencia de revisar y mejorar el modelo de gestión, promoviendo replanteamientos en el liderazgo educativo del establecimiento.

Este liderazgo, demanda una práctica constructiva de las relaciones humanas a través de una comunicación abierta, flexible generada por directivos y docentes, que incorpore simultáneamente los valores institucionales de solidaridad, justicia y responsabilidad para una convivencia pacífica y de unidad en la diversidad.

Las instituciones y organizaciones educativas como nuestro Plantel, son de alguna manera el reflejo de las variables sociales imperantes en el contexto social en que se encuentran. La educación es a la vez, un factor y un producto social. Por una parte propicia la transformación y el cambio de la cultura; pero también se convierte en un sistema que reproduce los contenidos culturales que las generaciones adultas pretenden inculcar en las generaciones jóvenes.

Si revisamos los rasgos de liderazgo que han prevalecido en los diversos grupos humanos; como la familia, las organizaciones sociales (clubes, asociaciones, cooperativas, etc.), las organizaciones gubernamentales como los poderes del estado, encontramos que el liderazgo ejercido en estas instancias es de carácter autocrático, paternalista, manipulador o laises faire.

Esas impregnaciones sociales generan una secuela de aprendizajes no formales en las personas que piensan que estos estilos de liderazgo son los indicados para la dirección de los grupos humanos. En definitiva estas experiencias calan muy hondo en el pensamiento determinando lo que algunos autores denominan “modelos mentales”, que no son otra cosa que, el conjunto de experiencias que configuran nuestra forma de pensar y de percibir a la realidad. Estas ideas pueden ser verdaderas o falsas, el caso es que las asumimos como ciertas, sin antes haber reflexionado sobre ellas.

En muchas ocasiones los seres humanos acogemos los modelos mentales y sin revisión alguna lo adoptamos para resolver las situaciones en nuestras vidas. Este podría ser el caso de los conceptos y prácticas que tenemos de liderazgo tanto directivos y docentes en la escuela Aurora Ramírez de Estrada.

Comprendemos que el liderazgo puesto en práctica en nuestro establecimiento tiene un alto poder de influencia, no solo dentro de la institución; sino en la zona del contexto social. Establece un distintivo en todas las actividades y gestiones que despliega el centro educativo.

Cuando nos referimos al liderazgo, no estamos haciendo referencia solo al desenvolvimiento de los directivos, sino que aludimos a una forma cultural de la dirección de los grupos humanos. Pues si los gerentes educativos y profesores utilizamos un estilo de liderazgo, esas concepciones y prácticas van configurando los desempeños de alumnos, padres de familia y comunidad.

Los estilos de liderazgo dominantes no fomentan el desarrollo de valores humanos, ni conllevan unas relaciones humanas constructivas.

Una propuesta para superar la situación descrita, es el desarrollo del liderazgo participativo sustentado en una práctica de relaciones humanas con valores de solidaridad, justicia y responsabilidad aplicados en la escuela Aurora Estrada del recinto Tres Postes del cantón Jujan en el año lectivo 2011-2012.

Es necesario que este liderazgo, sea democrático, participativo con una profunda filosofía humana, basado en principios y valores y que surja de la práctica de unas relaciones humanas que promuevan la convivencia en unidad y armonía. Entre los valores distintivos de la cultura organizativa de nuestro plantel citamos: la solidaridad, la justicia y la responsabilidad. Valores que se constituyen en ejes vertebradores de las acciones corporativas y de los integrantes de la institución en todas las instancias.

7. 3.-OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Tras la aplicación de este modelo de gestión se espera alcanzar los siguientes objetivos:

7.3.1.-General:

-Promover un modelo de gestión con liderazgo participativo sustentado en una práctica de relaciones humanas con la aplicación de los valores de solidaridad, justicia y responsabilidad en la Escuela Aurora Estrada del recinto Tres Postes del cantón Jujan en el año lectivo 2011-2012. Para elevar la calidad del servicio educativo que oferta esta institución.

7.3.1.-Específicos:

1. -Aplicar un modelo de gestión con énfasis en el liderazgo democrático, participativo que prevalezca en todas las esferas para la toma de decisiones y en la ejecución de programas y proyectos institucionales.
2. -Institucionalizar el trabajo en equipo como política del Plantel, otorgando espacios y delegando responsabilidades a los involucrados para dar solución y tratamiento a los problemas
3. -Propiciar el mejoramiento de las Relaciones humanas en los integrantes de la comunidad educativa de la Escuela “Aurora Estrada de Ramírez” mediante un seminario interactivo que permita una atención excelente a los usuarios.
4. -Seleccionar los valores organizacionales de solidaridad, justicia y responsabilidad para fortalecerlos, desarrollando eventos socio-culturales para consolidar la práctica de estos valores en la vida cotidiana.

7.4. ACTIVIDADES

El proceso para implementar la transformación del modelo de gestión será:

- Establecer y socializar el diagnóstico situacional del Plantel en relación al modelo de gestión.
- Identificar los nudos críticos que afectan al desarrollo institucional.
- Formar un equipo para formular un plan consensuado de mejoras a implementarse.
- Contactar organizaciones y especialistas que puedan brindar apoyo.
- Organizar eventos con participación conjunta de directivos, maestras y padres de familia.
- Incorporar dinámicas, reflexiones, proyecciones, sistematización de ideas, conclusiones y recomendaciones en cada evento.
- Aplicar la evaluación del proceso a través de sus modalidades: autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

7.5.-LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.

La aplicación de esta propuesta tiene vigencia en la Escuela Fiscal N° 5 “Aurora Estrada de Ramírez” ubicada en el Recinto tres postes del Cantón Alfredo Baquerizo Moreno de la Provincia del Guayas.

7.6. POBLACIÓN OBJETIVO.

La población objetivo son los directivos quienes requieren visualizar cambios positivos y trascendentes en la institución y asegurar su permanencia en el tiempo.

Indirectamente la población objetivo también son los docentes, actores del proceso enseñanza-aprendizaje, quienes apoyarán los nuevos cambios en pro del logro de las metas institucionales, consecuentemente encontrarán satisfacción en su trabajo y contribuirán a crear un mejor clima laboral. A través de este cambio que se pretende generar, también se influiría positivamente en la población estudiantil, en su formación académica y actitudinal, fin último de la gestión de instituciones educativas.

La tarea no sería completa sino se involucra a los Padres de Familia y líderes de la comunidad que requieren adoptar una nueva perspectiva sobre la dirección de los grupos humanos.

7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.

Recursos humanos:

- Directivos.
- Docentes.
- Padres de Familia
- Gestor del cambio.
- Capacitadores especialistas en sus áreas.

Tecnológicos:

- Equipos de computación.
- Internet.

Materiales:

- Suministros de oficina y copias.
- Físicos: Sala de reuniones.

Económicos:

- Honorarios de gestor del cambio.
- Talleres de capacitación.

Organizacionales:

- Establecimiento de horas de reuniones colectivas e individuales.
- Comunicación vertical y horizontal.
- Comunicación asíncrona mediante el uso de recursos tecnológicos e internet.

7.8. PRESUPUESTO

La propuesta está diseñada para un año lectivo es decir de abril 2012 a Enero 2013. En ella se consideran los siguientes rubros:

CONCEPTO	VALOR
Gestor del cambio (\$200.00 mensuales por 10 meses)	\$ 2000
Suministros de oficina.	\$ 500
Talleres de capacitación. (10 talleres a \$80.00 cada uno)	\$ 800
TOTAL	\$ 3300

No se incluyen valores de proyector, ni de local; por cuanto nuestro establecimiento dispone de esos equipos y ambientes para la ejecución de la propuesta.

El costo de la propuesta será financiado en base a una aportación institucional, el auspicio de la I. Municipalidad de Jujan y por autogestión de docentes y padres de familia.

7.9. CRONOGRAMA

El cronograma de trabajo contempla un proceso global de etapas que aseguren la transformación institucional mediante la participación de los actores involucrados. La retroalimentación de los pasos es un factor esencial que procurará el mayor grado de eficacia.

El proceso secuencial para proceder a la gestión del cambio se resume en los siguientes pasos:

N°	ACTIVIDADES	FECHAS
1	Reformular, delimitar, compartir y construir progresivamente en la práctica, la visión de la institución.	Abril y Mayo
2	Evaluar la cultura organizacional en todos los ámbitos (se realizó con la investigación descriptiva realizada de este proyecto investigativo).	Junio y julio
3	Analizar el estado actual de la institución (fase del diagnóstico situacional a través de la revisión de documentos y resultados obtenidos de la aplicación de encuestas y las entrevistas realizadas).	Agosto y Octubre
4	Eliminar barreras.- Normalmente el origen de las barreras está en los niveles más altos de la institución y los mandos intermedios (directivos y profesores). Creemos que los modelos de liderazgo de estos niveles deben ser sometidos a la reflexión, para adoptar nuevos marcos conceptuales de liderazgo, coherentes y orientados al servicio.	Noviembre
5	Preparar y organizar la institución. Se alcanzará con la aplicación del cronograma de actividades que detallo más adelante para cada objetivo planteado.	Permanente
6	Implementar el plan de mejoras. Se consigue con la contratación de los mejores profesionales, forzando la rapidez en producir nuevos desarrollos en base a los talentos humanos, incrementando constantemente los retos profesionales innovadores y creativos, evaluando procesos y logros en las actividades para alcanzar los objetivos.	Octubre-Enero
7	Compartir y difundir lo aprendido. Los actores de la institución (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia) quienes aplicarán lo aprendido en otros entornos (fuera de la institución), constituyéndose en multiplicadores del cambio social, contribuyendo al mejoramiento cultural, social y material de la comunidad y el entorno donde se desarrolla la institución, contribuyendo a la construcción de una sociedad nacional más justa y equitativa.	Diciembre - enero

Este proceso tiene el carácter de progresivo y para su mayor detalle se hace constar actividades específicas para cada objetivo determinando plazos prudentes y personal responsable de cada acción a emprenderse.

Objetivo Específico 1: Aplicar un modelo de gestión con énfasis en el liderazgo democrático, participativo que prevalezca en todas las esferas para la toma de decisiones y en la ejecución de programas y proyectos institucionales.

N°	Tiempo en meses	Abril y Mayo	Junio y Julio	Agosto y Septiembre.	Octubre y Noviem.	Diciembre y Enero	Responsable
1	Convocatoria a la comunidad educativa para formar el Comité de gestión	X					Maestrante
2	Sensibilizar a la comunidad educativa sobre los estilos de liderazgo, mediante un video-foro en que participen directivos, profesores y padres de familia. (Película: El niño del pijama a rayas)	X					Directora
3	Formular objetivos y estrategias para reflexionar sobre los estilos de liderazgo	X					Presidente del Comité de gestión
4	Seminarios Taller sobre los estilos de liderazgo, características, actitudes y consecuencias de cada estilo.		X	X	X		Capacitador
5	Dramatizar los estilos de liderazgo en relación a la toma de decisiones.				X		Maestrante
6	Establecer compromisos de actuación en la dirección de grupos (Familia, institución, asociaciones, etc.)			X	X		Presidente del Comité
7	Realizar réplicas de capacitación en otras instituciones, organizaciones en base a proyectos sociales y comunitarios.			X	X		Coordinadores y animadores
8	Realizar seguimiento y control de los procesos y resultados alcanzados	X	X	X	X	X	Directora
9	Publicar revista institucional sobre liderazgo, exponiendo experiencias y logros alcanzados con la adopción de un nuevo liderazgo					X	Maestrante

Objetivo Específico 2: Institucionalizar el trabajo en equipo como política del Plantel, otorgando espacios y delegando responsabilidades a los involucrados para dar solución y tratamiento a los problemas.

N. °	Tiempo en meses Actividades	Tiempo en meses					Responsable
		Abril y Mayo	Junio y Julio	Agosto y Septiembre.	Octubre y Noviem.	Diciembre y Enero	
1	Sesión de trabajo para formar un Comité de gestión para institucionalizar el trabajo en equipo.	X					Directora
2	Capacitación mediante talleres para diferenciar el trabajo individual, en grupo y en equipo, actitudes que promueven y consecuencias que generan.	X	X	X			Capacitador
3	Análisis del FODA institucional, para establecer los ámbitos de acción de los involucrados.	X					Vicedirectora
4	Identificar los nudos críticos y las posibles alternativas de solución.		X				Vicedirectora
5	Elaborar el POA en base a los proyectos propuestos.		X				Maestrante
6	Formar comisiones y equipos de trabajo conjuntos entre docentes y padres de familia, de acuerdo a la experiencia y capacidades para el tratamiento y mejoras de los problemas.			X			Comité de gestión
7	Socializar mediante sesiones de trabajo los avances de los proyectos y programas de las comisiones.				X		Coordinadores de comisiones
8	Estimular los desempeños de los equipos de trabajo					X	Directora
9	Evaluar y retroalimentar los proyectos y planes de trabajo.	X	X	X	X	X	Comité de gestión

Objetivo Específico 3: -Propiciar el mejoramiento de las Relaciones humanas en los integrantes de la comunidad educativa de la Escuela “Aurora Estrada de Ramírez” mediante un seminario interactivo que permita una atención excelente a los usuarios.

N°	Tiempo en meses	Abril y Mayo	y Junio Julio	y Agosto Septiemb.	y Octubre Noviemb.	y Diciembre Enero	Responsable
1	Formar un Comité interdisciplinario de directivos, docentes, padres de familia y organizaciones comunitarias para el mejoramiento de las Relaciones Humanas.	X					Directora.
2	Diseñar un plan para el mejoramiento de las Relaciones Humanas en el Plantel y en la Comunidad.	X					Comité de Relaciones Humanas.
3	Pregón de la Campaña de Mejoramiento de las Relaciones Humanas con carros alegóricos, danzas y comparsas.		X				Docentes
4	Aplicar y aprobar el CD. Seminario de las relaciones humanas editado por el Ministerio de Relaciones Laborales.		X				Maestrante
5	Organizar concursos de afiches, slogans, canciones, periódicos murales, momentos cívicos para mejorar las relaciones humanas			X			Docentes
6	Planificar y ejecutar proyectos de aula y comunitarios para el mejoramiento de las Relaciones Humanas.		X	X	X	X	Docentes
7	Difundir orientaciones para mejorar las relaciones humanas mediante trípticos, boletines, folletos.				X	X	Comité
8	Casa abierta para socializar experiencias, aprendizajes y logros en relación al mejoramiento de las relaciones humanas.					X	Directora.
9	Elaborar y presentar el informe de gestión para el mejoramiento de las Relaciones Humanas.					X	Comité

Objetivo Específico 4: - Seleccionar los valores organizacionales de solidaridad, justicia y responsabilidad para fortalecerlos, desarrollando eventos socio-culturales para consolidar la práctica de estos valores en la vida cotidiana.

N°	Actividades	Tiempo en meses					Responsable
		Abril y Mayo	Junio y Julio	Agosto y Septiembre.	Octubre y Noviembre.	Diciembre y Enero	
1	Analizar la Visión para Identificar los valores institucionales de solidaridad, justicia y responsabilidad	X					Directora
2	Elegir un Comité para impulsar los valores Institucionales.	X					Vicedirectora
3	Elaborar un plan de trabajo utilizando estrategias participativas.	X					Comité
4	Diseñar y ejecutar un Programa de Escuelas para Padres (Dramatizaciones, reflexiones, aprendizajes y compromisos.)		X	X	X		Maestrante
5	Organizar representaciones teatrales de situaciones cotidianas con relación a la práctica de los valores de solidaridad, justicia y responsabilidad.		X	X	X		Comité de PPF.
6	Aplicar en el trabajo de aula el sistema de Convenio de responsabilidades entre docentes, alumnos y padres de familia.		X	X	X	X	Docentes
7	Elaborar el Manual de Convivencia que norme las funciones y relaciones de los involucrados basándose en valores institucionales de solidaridad, justicia y responsabilidad.			X	X		Comité
8	Aplicar estudios de casos para resolver dilemas y conflictos internos entre docentes, alumnos y padres de familia.				X	X	Directora
9	Evaluar actividades y procesos para retroalimentar los planes y programas.	X	X	X	X	X	Comité

8-BILIOGRAFIA

-ALVARADO OYARCE, 2005. Otoniel. Gerencia y marketing educativo. Lima, edic. Universidad Alas Peruanas.

-ANTÚNEZ, Celso. Gestión Educativa. Ed. Morata. Buenos Aires. 2006. p 13-14

-CROSBY, Philip. Reflexiones sobre calidad. México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores, 1996.

-DELGADO, Manuel Lorenzo, et. al. (1994) Gestión y supervisión de Centros Educativos.

-DRUCKER, Peter. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá, ed. Norma, 2005 .Editorial Planeta Colombiana S.A.

GARCÍA Joaquín, 2006. Educando en Valores, Perú, edic.Mirbet

-GARCÍA L .Alberto. 2002 Gestión Educativa. Colección Pedagógica .pag.15-16.

Colombia Izquierdo Arellano Enrique, 2005 Educación en Valores, Ecuador, edic.Pixeles.

LLORENCE Carrera, 2003 Como Educar en Valores, Madrid, edic. Narcea.

-NELSEN, Ed, .Jane. y Lott, M.A Lynn. (1999). Disciplina con Amor en el Aula. Bogotá: Colombia. Editorial Planeta Colombiana S.A.

PILAR EIJO2004, Como Educar en Valores, Madrid, edic.Narcea .S.A.

PINO ARTACHO, 2005 Educación en Valores; Colombia .Colecciones Pedagógicas.

-PLIEGO, M., 1989, Valores y autoeducación, México, Editora de Revistas, S.A. de C. V.

GENTO Palacios Samuel, Coordinador. 1ª. Ed., San José, Costa Rica: UNADH, UNED, EUNED, 429 p.

ZORRILLA, Hernando.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

MANES, Juan Manuel. Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, Edic Granica, 2005.

[-Conceptos de gestión educativa: la mirada de](#)

[JustaEzpeleta](#) <http://www.suite101.net/content/conceptos-de-gestion-educativa-la-mirada-de-justa-ezpeleta-a21657#ixzz1GK0m704g>

9.-APÉNDICE

ESCUELA FISCAL MIXTA AURORA ESTRADA RAMIREZ

GUIA DE INVESTIGACIÓN

**TÉCNICA: OBSERVACIÓN
DE CONTROL**

INSTRUMENTOS: LISTA

UNIDAD DE OBSERVACIÓN: DATOS GENERALES

**CUADERNO DE NOTAS
AUXILIARES**

INDICADORES	APRECIACIÓN (TABULACIÓN)
ESCUELA	
PROVINCIA	
CANTÓN	
PARROQUIA	
CASERÍO O COMUNIDAD	
TIPO	
DIRECTOR	
SUPERVISOR	
FECHA DE VISITA	

UNIDAD DE OBSERVACIÓN: INFRAESTRUCTURA

INDICADORES	APRECIACIÓN (TABULACIÓN)
NÚMERO DE AULAS	()
TIPO DE CONSTRUCCIÓN	HORMIGÓN ARMADO () CAÑA () MADERA () MIXTA () OTROS ()
PINTADA	SI () NO ()
PATIOS DE RECREACIÓN	# () ESTADO: BUENO () REGULAR () MALO ()
CERRAMIENTO	SI () NO ()
COMEDOR	SI () NO ()
SS.HH	# () ESTADO: BUENO () REGULAR () MALO ()
AGUA	SI () NO ()
LUZ	SI () NO ()
TELEFONO	SI () NO ()
TERRENO	PROPIO () ALQUILADO () PRESTADO ()
ÁREA DEL TERRENO	() m ²

ANOTACIONES ADICIONALES

.....

UNIDAD DE OBSERVACIÓN: ESTUDIANTES

INDICADORES	APRECIACIÓN (TABULACIÓN)			
NÚMERO DE ESTUDIANTES	HOMBRES () MUJERES ()			
EDAD	5-11 () ()	5-12 () 5-15 ()	5-13 ()	5-14 ()
ASEO	BUENO ()	MALO ()	MUY BUENO ()	
UNIFORME	ACEPTABLE () ACEPTABLE ()	POCO ACEPTABLE ()	NADA ACEPTABLE ()	
ASISTENCIA	BUENA () ()	MALA ()	REGULAR ()	
CUMPLIMIENTO TAREAS	ACEPTABLE () ()	POCO ACEPTABLE ()	NADA ACEPTABLE ()	
COMPORTAMIENTO	BUENO () REGULAR ()	MALO ()	MUY BUENO ()	
PARTICIPACIÓN	ACEPTABLE ()	POCO ACEPTABLE ()	NADA ACEPTABLE ()	
COOPERACIÓN	ACEPTABLE ()	POCO ACEPTABLE ()	NADA ACEPTABLE ()	
PUNTUALIDAD	BUENA ()	MALA ()	REGULAR ()	
ASISTENCIA	BUENA ()	MALA ()	REGULAR ()	
CREATIVIDAD	ACEPTABLE ()	POCO ACEPTABLE ()	NADA ACEPTABLE ()	
RENDIMIENTO ACADÉMICO	ACEPTABLE ()	POCO ACEPTABLE ()	NADA ACEPTABLE ()	

ANOTACIONES ADICIONALES

.....

UNIDAD DE OBSERVACIÓN: DOCENTES

INDICADORES	APRECIACIÓN (TABULACIÓN)
NÚMERO DE PROFESORES	HOMBRES () MUJERES ()
NOMBRES EDAD	() () () () () ()
TÍTULOS	() () () () ()
UNIFORME	SI () NO ()
ASISTENCIA	BUENA () MALA () REGULAR ()
EQUILIBRIO EMOCIONAL	ACEPTABLE () POCO ACEPTABLE () NADA ACEPTABLE ()
COMPORTAMIENTO	BUENO () MALO () MUY BUENO () REGULAR ()
MOTIVACIÓN	ACEPTABLE () POCO ACEPTABLE () NADA ACEPTABLE ()
COOPERACIÓN	ACEPTABLE () POCO ACEPTABLE () NADA ACEPTABLE ()
PUNTUALIDAD	BUENA () MALA () REGULAR ()
CREATIVIDAD	ACEPTABLE () POCO ACEPTABLE () NADA ACEPTABLE ()
AUTONOMÍA	SI () NO ()
LIDERAZGO	CEPTABLE () POCO ACEPTABLE () NADA ACEPTABLE ()

ANOTACIONES ADICIONALES

.....

UNIDAD DE OBSERVACIÓN: INSTRUMENTOS CURRICULARES Y ADMINISTRATIVOS

INDICADORES	APRECIACIÓN (TABULACIÓN)	
MANEJA REGISTRO DE ASISTENCIA	SI ()	NO ()
LIBRO DE VIDA	SI ()	NO ()
UTILIZA HORARIO	SI ()	NO ()
PLANIFICACIÓN DE CLASES	SI ()	NO ()
CUADROS DE EVALUACIONES PROCESUALES	SI ()	NO ()
LIBRO DE ACTAS	SI ()	NO ()
LIBRO DE MATRICUALAS	SI ()	NO ()
PROYECTOS	SI ()	NO ()
ARCHIVO MAESTRO	SI ()	NO ()
UNIDADES DIDÁCTICAS	SI ()	NO ()
PEI	SI ()	NO ()
POA	SI ()	NO ()
LIBRO DE PROMOCIONES	SI ()	NO ()

ANOTACIONES ADICIONALES

.....

UNIDAD DE OBSERVACIÓN: PEA (PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE)

INDICADORES	APRECIACIÓN (TABULACIÓN)		
ORGANIZACIÓN DE TRABAJO	BUENA ())	MALA ()	REGULAR ()
TÉCNICAS	ACTIVAS ()	POCO ACTIVAS ()	NADA ACTIVAS ()
MOTIVACIÓN	ACEPTABLE ()	POCO ACEPTABLE ()	NADA ACEPTABLE ()
TIPO DE APRENDIZAJE	TRADICIONAL ()	PROCESOS ()	OTROS ()
PRINCIPALES PROBLEMAS DE APRENDIZAJE			
PROPICIA INVESTIGACIÓN	SIEMPRE ()	NUNCA ()	A VECES ()
ASIGNATURA DE MAYOR RENDIMIENTO	MATEMÁTICAS () LENGUA Y LITERATURA () CC.NN () EE.SS () OTRA ()		
ASIGNATURA DE MENOR RENDIMIENTO	MATEMÁTICAS () LENGUA Y LITERATURA () CC.NN () EE.SS () OTRA ()		
EVALUACIÓN	CONSTANTE ()	AL FINALIZAR ()	NO EXISTE ()
CENTRO DE ATENCIÓN	ESTUDIANTE ()	DOCENTE ()	

ANOTACIONES ADICIONALES

.....

UNIDAD DE OBSERVACIÓN: RECURSOS

INDICADORES	APRECIACIÓN (TABULACIÓN)
RINCONES DE INTELIGENCIA	SI () NO ()
UTILIZACIÓN	ESTUDIANTES () DOCENTES ()
ELABORACIÓN	ESTUDIANTES () DOCENTES () OTROS ()
TECNOLÓGICOS	SI () NO () CUÁLES?:
MANTENIMIENTO	CONSTANTE () A VECES () NO EXISTE ()
BOTIQUIN	SI () NO ()
ALTAR PATRIO	SI () NO ()

ANOTACIONES ADICIONALES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

UNIDAD DE OBSERVACIÓN: COMUNIDAD

INDICADORES	APRECIACIÓN (TABULACIÓN)
NOMBRES DE LIDERES	
CAMINO DE ACCESO	LASTRADO () ASFALTADO () GUARDARRAYA () OTROS ()
TRANSPORTE	COOPERATIVA () PARTICULAR () OTROS ()
PRODUCCIÓN AGRICOLA	
ORGANIZACIONES	
DISPENSARIO MÉDICO	SI () NO ()
RELIGIONES	
COSTUMBRES Y TRADICIONES	
AGENCIAS DE DESARROLLO	
FIESTAS TRADICIONALES	
PARTICIPACIÓN LABORAL DE LA MUJER	
SITIOS DE RECREACIÓN	

OTRAS ANOTACIONES:

.....

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A PRESIDENTES DE CADA PARALELO.

1. De qué manera se convoca a reuniones a los miembros de la comunidad?
2. En las reuniones se respetan las opiniones de todos? Si, No por qué?
3. De qué manera toman las decisiones en las reuniones?
4. Qué proyectos o actividades se han realizado en los dos últimos años en esta comunidad?
5. Cuáles con los principales problemas que tiene la comunidad?
6. Qué organizaciones (Sociales, Culturales, Deportivas, Gremiales, etc.) tiene esta comunidad?
7. Qué organismos o agencias (gubernamentales o no gubernamentales) ayudan al desarrollo de esta comunidad?
8. Cuáles con las costumbres propias de la comunidad?
9. Qué fiestas se celebran en esta comunidad?
10. Cuáles con las personas representativas de la comunidad?
11. A qué dedican el tiempo libre?
12. Con qué comunidades vecinas tienen mayor relación?

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS:

MATERIA DE ESTUDIO

Fiscal ()

Fiscomisional ()

Municipal ()

Particular Laico ()

Particular Religioso ()

2.- CUESTIONARIO

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

- a. La directora organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuales) ()

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

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

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

SI: NO: 2

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

- a.- Directora ()
 b.- Vicedirectora ()
 C.-Consejo directivo ()

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

SI: NO

6.- Su administración y liderazgo de la institución promueve:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisiones			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se desarrollan con estudios en gerencia			
d	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	El uso de la información de resultado de desempeño de estudiante ,docentes y directivos como referencia para sobre que les falta mejorar			
b	La disminución de número de estudiantes por aula			
c	La mejora de mecanismo de control			
d	La existencia de ambiente cordiales de trabajo			

9.- De los diferentes órganos escritos a continuación ¿Cuáles se encuentran en su institución?

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	De dirección (directora, consejo escolar ,consejo académico)			
b	De gestión (secretaria, vicedirector, comisión económica)			
c	De coordinación (jefe de estudio , coordinador, etc)			
d	Técnicos (departamentos, equipo docente, etc.)			

10.-El equipo educativo o didáctico o junta de profesores de su institución es el encargo de:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

11.-Los departamentos didácticos de su institución.

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	SI	N0
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propia de cada materia		
b	Formular propuestas al equipo directivo y el claustro, referente a la elaboración de los proyectos , planes y programación de la institución		
c	Elaborar la programación didácticas de las enseñanzas de las materias o áreas correspondientes		
d	Mantener actualizada la metodología		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros		
f	Colaborar con los departamentos de orientación en el prevención y detección de problemas de aprendizaje		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados.		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología		

12.-LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES

ORDEN	ACCIONES	SI	N0
a	la gestión pedagógica en la institución, fomentan la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico		

13.- MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

ORDEN	MATERIALES DE PLANIFICACION	SI	N0
a	Reingeniería de procesos		
b	Plan estratégicos		
c	Plan operativo anual		
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.		

ENCUESTA A ESTUDIANTE

Le pedimos que lea atentamente cada una de las situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

S: SIEMPRE A:

A VECES

N: NUNCA

GRACIA POR SU COLABIRACION**1.- DATOS DE IDENTIFICACION:**

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPOS DE ESTABLECIMINETOS:**MATERIA DE ESTUDIO**

Fiscal ()

Fiscomisional ()

Municipal ()

Particular Laico Particular Religioso ()

2.- CUESTIONARIO

PREGUNTAS	Siempre	A veces	Nunca
1 El director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes			
2 Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes			
3 El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar			
4 Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases			
5 En las tareas se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo , de la misma forma y en el mismo tiempo			
6 Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando una 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 clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen sus opinión			
11 Es el profesor quien decide que se hace en esta clase			
12 Se realizan trabajos en grupo (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 los ejemplos			

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Le pedimos que le atentamente cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

N: Nunca

P: Pocas veces

F: Frecuentemente

S: Siempre

GRACIAS POR SU COLABORACION

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del Establecimiento Educativo:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular Laico ()

e. Particular Religioso ()

2.- CUESTIONARIO

DECLARACIONES		N	P	F	S
1	Los directivos y docentes demuestran entusiasmo, dedicación y compromiso en el rol de enseñar a los niños.				
2	En la institución se mantienen conversaciones con los estudiantes y padres de familia fuera de las horas de clases para conocer sus dificultades académicas y personales				
3	Se hace seguimiento y se cumplen con las normas vigentes en la institución				
4	Hay transparencia en la participación en el desarrollo de los procesos de rendición de cuentas de la institución				
5	se propicia la creación de un clima de apertura y confianza dentro la institución				
6	Los docentes y directora llegan con puntualidad a la institución				
7	En la institución programan actividades para realizar con padres de familias, representantes y estudiantes				
8	Las docentes y la directora tratan con amabilidad y respeto a los estudiantes				
9	Las docentes y la directora valora la participación de los estudiantes				
10	En la institución brindan soporte emocional y apoyo de distinto tipo a los miembros de la comunidad educativa en situaciones puntuales.				
11	Dispone de un número de docentes acorde con el numero de de estudiantes que cursan cada año lectivo (25 estudiantes por maestro)				
12	La docencia trabaja en colaboración estrecha, cálida e influyente con la familia				

ESCUELA FISCAL MIXTA Nº 5 "AURORA ESTRADA DE RAMÍREZ"

Rcto. Tres Postes -Jujan- Guayas

ACTA DE COMPROMISO:

La Lic. Adela Carina Álava Peralta, profesora de este Plantel educativo y estudiante de maestría en Gerencia Educativa y Liderazgo Educativo de la UTPL que de aquí en adelante se la denominará MAESTRANTE y la Lic. Sonia Santos de la Rosa, Directora de la Escuela Fiscal Mixta Nº 5 "Aurora Estrada de Ramírez", a los veinte y tres días del mes de enero del 2011 convienen en suscribir el presente convenio de cooperación de acuerdo a las siguientes cláusulas:

PRIMERA CLÁUSULA: La Maestrante se compromete a realizar una investigación educativa en procura de mejorar la situación institucional del Plantel aplicando un proceso sistemático y manteniendo un carácter confidencial de los datos y con un sentido ético de la información recabada.

SEGUNDA CLÁUSULA: La Maestrante podrá aplicar instrumentos de investigación (Entrevistas, encuestas, observaciones) a directivos, maestros, padres de familia y alumnos orientados a establecer el diagnóstico situacional educativo y a identificar criterios de los involucrados.

TERCERA CLÁUSULA: La Directora, se compromete a brindar apoyo para la realización de la investigación y a facilitar los documentos de archivo que la Institución posee.

Leído el presente documento, las partes expresan su acuerdo y firman en unidad de acto este convenio por triplicado.



Lic. Adela Carina Álava Peralta
MAESTRANTE



Sonia Santos de la Rosa
Lic. Sonia Santos de la Rosa
DIRECTORA

HISTORIA DE LA ESCUELA “AURORA ESTRADA DE RAMÍREZ”



La escuela hace muchos años era un chalet de caña tapa con paja toquilla, el terreno fue donado por el Sr. Adalberto Moreno de la Hda.Ñauza”. La escuela se encuentra ubicada en la avenida principal km 41 vía Guayaquil – Babahoyo.

Su primer nombre fue 10 de Agosto, luego en 1947 por sugerencias el Sr. Miguel Plana el nombre de la escuela fue cambiado por “aurora estrada de Ramírez” que hasta la actualidad tiene.

La escuela desde 1947 ha tenido varios directores la primera directora fue la Sra. Teresa Barreno, la segunda directora fue la profesora Rosa Muñoz, la tercera directora fue la profesora María Gonzales ,la cuarta directora Aleja Gómez , el quinto director fue Wilson Mariño ,la sexta directora Dra. Fátima Colcha hasta el 19 de marzo de 1996, séptima directora fue Victoria Tapia, octavo director fue el Lcdo. Víctor Colcha y desde 2001 hasta la actualidad la directora es Lic. Sonia Santos De la Rosa.

DATOS BIOGRAFICOS DE LA PATRONA DE LA INSTITUCION

Aurora Estrada de Ramírez



Poetisa y educadora nacida en Puebloviejo, provincia de Los Ríos, el 17 de noviembre de 1903, hija de don Rodolfo Estrada Ampuero y de doña Natalia Ayala.

Habiendo despertado y cultivado su vocación por las letras desde muy joven, alcanzó la fama literaria en 1923 durante el desarrollo de los Juegos Florales auspiciados por la Federación de Universidades de Quito, en los que sus poemas «Cuando Vuelva a Mí» y «Poema de la Casa en Ruinas», obtuvieron los dos primeros puestos. Un año más tarde ganó el «Premio Único» en el concurso auspiciado por la Universidad de Guayaquil para el mejor artículo periodístico relacionado con las efemérides octubrinas. En 1925 la Municipalidad de Guayaquil hizo publicar el poemario «Como el Incienso», en el que incluyó sus poemas «El Hombre que Pasa», «El Divino Cáliz», «El Poema de la Casa en Ruinas» y «Yo Tengo un Poeta Pálido». Posteriormente, en 1928 logró el Primer Premio en el concurso dedicado a la Fiesta de la Raza y fue coronada «Reina del Verso»; con tal motivo, diario El Universo la designó «Redactora de Honor». Su producción literaria se desarrolló continuamente enriqueciendo las letras ecuatorianas con la publicación de «Nuestro Canto» (poemario, 1929), «Cometas al Viento» (poemario infantil), «El Puente» (novela, 1936), y «Retratos de Mujeres» (1936). Más tarde, en 1943 editó «Tinieblas» y «Veinte Trenos y Una Canción de Cuna».

Desempeñó una amplia labor pedagógica como profesora de los colegios Normal Manuela Cañizares, de Quito, y del Aguirre Abad, de Guayaquil; y también fue catedrática de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Guayaquil. En 1963, la Junta Militar de Gobierno que presidió el Calm. Ramón Castro Jijón le arrebató dicha cátedra, pero un año más tarde, la intelectualidad guayaquileña le ofreció en desagravio y por sus merecimientos, «La Lira Poética».

Fue una de las mujeres más destacadas de su época y asistió en representación de la mujer ecuatoriana a varios congresos internacionales celebrados en EE.UU., Suiza y la Unión Soviética.

Doña Aurora Estrada de Ramírez murió en la ciudad de Guayaquil el 12 de marzo de 1967.

INSTANCIAS DE LA VIDA ESCOLAR DE LOS NIÑOS/AS DE LA ESCUELA “AURORA ESTRADA DE RAMÍREZ”



Escuela Fiscal N°5 “Aurora Estrada de Ramírez”



Ingreso de los estudiantes a la institución a las 7:00 a.m de la mañana



Directora de la institución



Los estudiantes en el salón de clases respondiendo las encuestas.



Docentes de la institución al momento que se estaba tomando la encuesta



Un grupo de madres de familias que se convoco para responder encuestas, se hizo dos grupos para tomar esta muestra.