



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Manuel Eugenio Carrasco de la comunidad la Unión, parroquia Abdón Calderón, cantón Santa Isabel , provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011-2012”

Tesis de grado

Autor:

Arpi Palacios, José Fabián

Director de tesis:

Quizhpe Vázquez, José Plutarco, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Cuenca, 28 de mayo 2012

Mgs.

José Quizhpe

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: José Fabián Arpi Palacios, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.



Mgs. José Quizhpe
DIRECTOR DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**CESIÓN DE DERECHOS**

Yo José Fabián Arpi Palacios, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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".

Cuenca, mayo, 28, 2012



Fabián Arpi Palacios

0102343977

AUTORÍA

Yo, José Fabián Arpi Palacios, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.



José Fabián Arpi Palacios

0102343977

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a:

A DIOS, por darme la vida a través de mis queridos PADRES, quienes con mucho cariño, amor y ejemplo han hecho de mi una persona con valores para poder desenvolverme como: ESPOSO, PADRE Y PROFESIONAL.

A mi ESPOSA, que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza, paciencia y apoyo incondicional para seguir adelante y cumplir otra etapa en mi vida.

A mis HIJOS JOSEPH, PAULETTE Y BELÉN, que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de progreso, ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor, apoyo, paciencia, comprensión...., para poderlos superar; quiero también dejar a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo LOGRAR.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme el aliento de seguir viviendo, por ser mi maestro en el diario vivir y darme la oportunidad de superarme y servir a la sociedad.

A mi esposa Paola Vanegas y mis hijas que siempre estuvieron allí animándome y a mi lado en los momentos buenos y malos.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional.

A todas y todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de esta MAESTRÍA, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

De todo corazón gracias.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Santa Isabel a los 27 días del mes de julio de 2010, se reúne el maestrante en Gerencia y Liderazgo Educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja Lic. Fabián Arpi Palacios con cédula de identidad 0102343977 y el Prof. Francisco Figueroa Pérez con cédula de identidad 0102875929, en calidad de Director de la escuela Fiscal Manuel Eugenio Carrasco, de la comunidad La Unión, parroquia Abdón Calderón, provincia del Azuay . Con la finalidad de formalizar la colaboración de la institución en el proyecto “Gestión, Liderazgo y valores”.

Para el efecto solicito de la manera más comedida me facilite una copia de la siguiente información; así como realizar las actividades pertinentes:

1. Personal directivo por edad y sexo.
2. Personal docente por sexo y edad.
3. Personal administrativo y de servicios.
4. Población estudiantil por edad, sexo y años de educación básica.
5. Plan Estratégico
6. El Proyecto Educativo Institucional.
7. El Plan Operativo Anual.
8. Reglamento Interno
9. Código de Convivencia
10. Otras regulaciones.

Por mi parte me comprometo a:

1. Manejar con absoluta responsabilidad la información requerida.
2. Proporcionar un informe obtenido sobre los resultados de la investigación.
3. Poner a disposición mi colaboración y apoyo a la institución educativa.

Una vez leídos los compromisos descritos en este documento se suscribe la presente ACTA DE COMPROMISO


 Egdo. Francisco Figueroa
 DIRECTOR DEL PLANTEL




 Lic. Fabián Arpi Palacios
 MAESTRANTE DE LA UTPL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁGINA

PORTADA

CERTIFICADO DEL DIRECTOR

II

AUTORÍA

III

ACTA DE CESIÓN

IV

AGRADECIMIENTO

V

DEDICATORIA

VI

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

VII

INDICE DE CONTENIDOS

VIII

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

RESUMEN

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	3
2.1. La gestión educativa	
2.1.1. Concepto.....	3
2.1.2. Importancia.....	4
2.1.3. Tipos de gestión.....	4
2.1.4. Componentes de la gestión.....	6
2.2. Liderazgo Educativo	
2.2.1. Concepto.....	8
2.2.2. Tipos.....	9
2.2.3. Características.....	10
2.2.4. El desarrollo del liderazgo.....	12
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	15
2.4. Modelos de liderazgo.....	18
2.5. Los valores y la educación.....	20

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes.....	26
3.2. Materiales e instrumentos.....	34
3.3. Método y procedimiento.....	34

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. El Manual de Organización.....	36
4.1.1.2. El Código de Ética.....	36
4.1.1.3. El Plan Estratégico.....	36
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	37
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	37
4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.....	38

4.1.2. La estructura organizativa de la Institución Educativa.

4.1.2.1. Misión y visión.....	39
4.1.2.2. El organigrama.....	40
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	42
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	56
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	62
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	64
4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores.....	65
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	66

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	67
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	68
4.1.3.3. Matriz FODA.....	68

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
4.2.1. De los directivos.....	73
4.2.2. De los profesores.....	81
4.2.3. De los estudiantes.....	85
4.2.4. De los padres de familia.....	87
4.2.5. De la entrevista a directivos.....	89
4.2.6. Matriz de problemáticas.....	91
5. DISCUSIÓN.....	93
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	99
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	101
8. BIBLIOGRAFÍA.....	118
9. APÉNDICES.....	120

RESUMEN

El presente proyecto de investigación, fue aplicado en el centro educativo “Manuel Eugenio Carrasco” del cantón Santa Isabel, comprende momentos importantes tales como: investigación de los referentes teóricos sobre gestión, liderazgo y valores en la educación, diagnóstico institucional que se realizó en base a la técnica del FODA, aplicación y análisis de instrumentos de investigación como: encuestas y entrevistas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para establecer sus criterios frente al tema; también se hizo un análisis minucioso de los elementos curriculares como el Proyecto Educativo Institucional, Plan Operativo Anual y otros documentos que están bajo la responsabilidad de directivos y docentes, bases fundamentales para evidenciar la gestión educativa en liderazgo y valores.

A pesar de que existen aspectos favorables que contribuyen a la gestión y liderazgo educativo, se evidenció la falta de óptimas relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa; razón por la cual se diseñó la propuesta “Plan de mejora de las relaciones humanas” a fin de propiciar una educación de calidad y calidez; y velar por el interés superior del niño.

1. INTRODUCCIÓN

En la escuela fiscal mixta Manuel Eugenio Carrasco de la comunidad La Unión, parroquia Abdón Calderón, cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, durante los últimos tres años la gestión del liderazgo y valores ha ido cambiando debido a que asumieron la dirección nuevas autoridades, razón por la cual han tenido cada uno de ellos que contraer nuevos retos en beneficio de la educación, las jubilaciones, incremento de estudiantes ha hecho que al plantel lleguen docentes por contrato ya sea para el aula como especiales; también la institución ha surgido notablemente por la gestión de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes convirtiéndose en una institución referente del cantón Santa Isabel.

En la institución educativa se han realizado investigaciones referentes a esta problemática siendo “Plan de Desarrollo Educativo Comunitario de la escuela Manuel Eugenio Carrasco” tratando temáticas como: Organización y Gestión Escolar, Desarrollo Pedagógico, Calidad de Enseñanza, Calidad de los Aprendizajes, Participación y Convivencia Escolar, informaciones que han conseguido analizar problemáticas y tratar de mejorar el trabajo de la comunidad educativa, aspecto que en las encuestas realizadas se puede observar que aun falta mucho por hacer.

En la actualidad el liderazgo educativo se ha tornado muy importante a la hora de tomar decisiones tendientes a mejorar los estándares de calidad de la educación, ya que muchas de las ocasiones los problemas se originan en la falta de liderazgo administrativo, la ausencia de un adecuado proceso de gestión y una verdadera práctica de valores humanos y corporativos.

Lo relacionado a la gestión corresponde no únicamente al personal directivo, como antes se consideraba; ahora también participan los docentes, ya que en los momentos actuales el progreso institucional depende del trabajo en equipo, a los ingredientes mencionados anteriormente suma la indispensable práctica axiológica, la cual ha entrado en crisis a nivel mundial. Los valores vivenciados en la familia y en la escuela marcan las pautas de alcanzar mejores condiciones de vida.

El proyecto de investigación a más de involucrar a los directivos y docentes, pretende estrechar los vínculos con los padres de familia, estudiantes, habitantes del sector, líderes comunitarios e instituciones de apoyo. Los beneficiarios directos son los directivos, maestras y maestros, educandos; porque ellos están inmersos directamente en la transformación institucional encaminada a conseguir una educación de calidad y calidez.

El presente trabajo fue factible porque se contó con la predisposición y motivación de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes quienes estaban prestos para colaborar.

Los beneficiarios del presente proyecto serán la totalidad de los involucrados especialmente los niños que participarán en una educación de calidad y calidez.

Los objetivos que se han alcanzado con el desarrollo de este trabajo de investigación son:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.
- Desarrollar la capacidad de gestión y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas y la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.
- Fortalecer el nivel de gestión, liderazgo y valores en la administración y dirección de la Escuela “Manuel Eugenio Carrasco”.

La investigación ha contribuido de gran manera en la gestión, liderazgo y valores, ya sea personal o a nivel de la institución;

En este trabajo se pone a consideración la verdadera gestión, liderazgo y valores que se debe practicar en una institución educativa por lo que invito a su lectura.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

“Del latín gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar por otra parte consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar”.

El éxito de una institución depende en gran parte de su gestión en el campo educativo lo cual fortalecerá de gran manera el proceso de enseñanza – aprendizaje.

“La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales”. www.colombiaaprende.edu.co › ... › Foro educativo nacional

El Proyecto Educativo Institucional en su contexto fortalece la gestión educativa, ya que en él se encuentran varios proyectos que se tienen que ir ejecutándose y realizando una evaluación y seguimiento.

"Gestión implica una manera ordenada de pensar. En él se describe en términos de operadores lo que se debe hacer, cómo se va a hacer y cómo sabemos cuándo hemos hecho. La administración no es una mística. Se trata de un método de operación. Ir gestión debe resultado de una integración ordenada de la educación y la sociedad" www.preservearticles.com/.../what-is-educational-management.htm

La gestión de la escuela, como un cuerpo de doctrinas educativas, comprende una serie de principios y preceptos relativos principalmente a la técnica de métodos pedagógicos y deriva en gran parte de la práctica de los docentes exitosos.

2.1.2. Importancia

En el ámbito educativo la gestión toma importancia por hecho de que necesita de la constante actuación de directivos y personal docente en las acciones emprendidas por la institución con el fin de construir nuevas estrategias que viabilicen el desarrollo de todos los componentes institucionales.

En el estudio del proceso de crecimiento, se ha logrado identificar tres factores esenciales para asegurar que una economía mantenga una expansión sostenida. El primer factor, es la acumulación de capital, es decir, que la inversión realizada supere la natural depreciación que sufren los activos fijos. El segundo, es la mayor participación de la fuerza de trabajo, de manera tal, que una mayor porción de la población que está en edad de trabajar se integre al mercado del trabajo, en particular mujeres y jóvenes. Por último, el tercer factor es la mayor productividad, de manera tal que con los mismos recursos, capital y trabajo, se pueda generar mayor producción. Esto implica una mejoría en la gestión de los procesos. (Aldana, 2006)

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

2.1.3. Tipos de Gestión

- **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 administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar 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 ser 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 Estratégica. Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

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

-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.

-Gestión Educativa. Es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el

fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Por lo expuesto se deduce que existen algunos tipos de gestión, encaminadas a lograr diferentes objetivos, en distintos contextos o ámbitos, esto nos permite identificar cuál es el tipo de gestión que nos interesa para investigar y analizar el presente trabajo.

2.1.4. Competencias de la gestión educativa

a) Gestión institucional:

- a) Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo.
- b) Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva.
- c) Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- d) Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- e) Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- f) Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto educativo Institucional.
- g) Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

b) Gestión pedagógica

- a) Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- b) Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- c) Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
- d) Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- e) Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

c) Gestión administrativa

- a) Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo.
- b) Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
- c) Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

Cada una de estas dimensiones debe ser entendida como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las instituciones educativas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas (Leithwood, 1994, p. 55)

Se trata, en suma, como ven muchos profesores, en una cierta reflexión, de que se gestionen los aspectos necesarios y positivos del funcionamiento del centro escolar,

como se ha destacado desde la eficacia escolar, y se tienda a movilizar al personal para transformar lo existente hacia un futuro deseable.

Una acción directiva orientada a la mejora se genera, en efecto, entre resolver las tareas más apremiantes de gestión y reaccionar a los numerosos requerimientos administrativos, promoviendo un sentido proactivo a la acción colectiva.

El líder identifica lo que es importante tanto a nivel conceptual cuanto operativo, aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

“De hecho el líder, según lo caracteriza Hunter (1999) ha de ser: sensible, humilde, servidor de los demás, debe estar capacitado para manejar al grupo de una forma sutil, involucrándolos en todos los aspectos requeridos, sin coacción, ni imposición de su poder, sino haciendo uso de su autoridad, en una especie de arte porque ha de influir de manera tal, que el equipo llegue a desempeñar de manera espontánea sus diversas tareas orientando su mayor fuerza a potenciar la gerencia del conocimiento y su capital intelectual para la administración adecuada de los recursos institucionales”.

“Desde una concepción ampliada, que aquí vamos a sostener, el liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos. Es cierto que la estabilidad y continuidad de la organización exige unas posiciones formales. Pero el cambio y la renovación en una organización implica que puedan emerger diferentes liderazgos, al margen de dicha posición institucional” (Bolman y Deal, 1994).

“El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior” (artículo publicado en: UNESCO OREALC; Revista PRELAC, Nº 1 AÑO 1 julio2005). Tomado de: <http://liderazgo.unesco.cl/documentos/DESAFIO.pdf>

El liderazgo en este siglo XXI, es visto como un proceso visionario, transformador, donde se pretende que el líder sea una persona competente y confiable, organizada, con una gran capacidad de abstracción situacional, ver más allá, y comprender hasta donde puede ir para mejorar, actuando y tomando decisiones con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

2.2.2. Tipos

La influencia directa de la investigación sobre liderazgo, llegan a hacerse muy populares diversas propuestas de estilos de liderazgo escolar. Así, por ejemplo, Sergiovanni (1984) formula cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

a. El líder técnico. Hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.

b. El líder humanista. Concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

c. El líder educativo. Utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

d. El líder simbólico. Asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza

los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización.

Por último, el líder cultural, caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes reflejan esta cultura. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencia de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro.

2.2.3. Características

-El estilo **a.**, caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales. Los directivos que se comportan bajo este modelo creen que estas relaciones son críticas para su éxito general y proporcionan una base necesaria para una actividad más dirigida a tareas determinadas en sus centros.

-En el estilo **b.**, el foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo).

-El estilo **c.**, está centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar las

competencias del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas.

-El estilo **d.**, por último, está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro. Los directivos que adoptan este estilo, de acuerdo con todos los estudios, se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás. Parecen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o a una demanda concreta.

Las cualidades de un líder se forman con la experiencia y se fortalecen con el tiempo, cada líder tiene un papel que desempeñar de acuerdo con las personas con las cuales va a tratar, dependen también del contexto en el cual vaya a desempeñarse, tomando muy en cuenta como elemento necesario el manejo de la inteligencia emocional, de esta manera estará seguro el éxito de la organización y el suyo como guía.

Entre los elementos de la Escuela, el que más se ha enfatizado es el relativo a las autoridades o directivos, pues de ellos se requieren ciertas capacidades de gestión importantes como son: la de reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de cambio, la de manejo de información y comprensión sobre sus propios procesos de gestión y política educativa, la de identificación y formulación de innovaciones; así como la de gestión de procesos de concertación, trabajo en equipo y liderazgo (Álvarez y Granados, 2000).

Ahora bien, es importante señalar que bajo esta acepción la gestión educativa conlleva los aspectos académicos, como se ha dicho, pero es un concepto que implica además, una visión integral de lo escolar en muy diversos ámbitos. Una correcta gestión educativa, por ejemplo, debe garantizar la mejora de los servicios administrativos a profesores y alumnos.

Modernizar los equipos, automatizar los procesos y capacitar al personal correspondiente, habrá de conducir a la simplificación, agilización y buen trato en los

procedimientos, trámites, pagos, inscripciones, registros, adquisiciones, etcétera, como asuntos que también provoca de inicio resistencias o rechazos por parte de los sectores escolares; se perciben como medidas de imposición y ajenas a las necesidades particulares de profesores, estudiantes y trabajadores. Frente a estas expresiones culturales se hacen necesarias prácticas de presencia muy regular por parte de los funcionarios en los planteles, junto con acciones de diagnóstico y consulta previas a toda iniciativa a desarrollar, incluyendo las instancias colegiadas, además de la participación efectiva de los profesores, sobre todo de aquellos de mayor experiencia.

2.2.4. El desarrollo del liderazgo

Por último Zaleznik 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 autodomínio 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. Después de la primera infancia, los patrones de desarrollo que afectan a los directivos y a los líderes implican una influencia selectiva de determinadas personas. 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 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 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 si 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, 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.

Para entender mejor el papel del líder dentro de una institución educativa, se debe enfocar el trabajo dentro del liderazgo y la gestión; así las dimensiones del liderazgo son:

Construir una visión de la escuela. El líder identifica para los demás lo que es importante tanto a nivel conceptual cuanto operativo, aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

Establecer las metas. Como focos centrales del liderazgo, están definir los propósitos y metas de la escuela, pues ellas señalan la dirección que se ha de seguir.

Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, provee nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos: tiempo, materiales, asesores y demás insumos para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la **incertidumbre**.

Proporcionar modelos de las mejores prácticas. Dentro de la institución se conocen los valores y principios, de acuerdo a éstos, hay que proponer las prácticas como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

Inducir altas expectativas de realización o resultados. Transmitir al personal expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir profesionalismo y comprometer a la escuela en el centro del cambio.

Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro escolar configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como comunidad

profesional donde, —desprivatizada la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

Desarrollar estructuras. Para una mayor participación en las decisiones educativas. Crear oportunidades para que todos los estamentos del plantel participen efectivamente en las decisiones.

Las descritas competencias buscan desarrollar en los actores directivos los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para mejorar la gestión en los establecimientos educacionales en que se desempeñan y fortalecer su liderazgo pedagógico.

Consiste en el perfeccionamiento en aspectos de competencias de liderazgo educativo y su directa relación con la capacidad de los equipos directivos de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus establecimientos educacionales.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Partamos de las definiciones entre directivo y líder

¿Qué es un directivo?

Que tiene a su cargo junto con otras personas la dirección o el mando de una empresa, una institución o una agrupación: www.diccionarios.com/

“Se aplica a la persona que forma parte de un conjunto de personas que gobiernan, mandan, rigen o guían un grupo o una cosa”.es.thefreedictionary.com

“Comprende a los servidores del Estado, desde el Presidente de la República, secretarios de estado, subsecretarios, oficiales mayores, diputados, senadores, embajadores, directores generales, directores de área, subdirectores, puestos homólogos y jefes de departamento”. www.definicion.org/personal-directivo

Según el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural que se publicó en el Registro Oficial el 19 de julio de 2012, las instituciones educativas pueden tener los directivos de acuerdo al servicio que ofertan siendo: Director, Rector, Subdirector, Vicerrector, Inspector General y Subinspector General, quienes tienen sus respectivas atribuciones y sobre todo cumplir y hacer cumplir leyes, reglamentos y más disposiciones.

¿Qué es un Líder?

Es una persona capaz de saber lo que quiere tanto a nivel profesional, como personal, está consciente de su fuerza y de sus debilidades, saben trabajar en equipo, no se asustan ante nada, les gusta el riesgo, son osados.www.mailxmail.com ›. › [Liderazgo en tiempos de crisis](#)

“Líder es toda aquella persona que lidera “algo” y ese algo puede ser desde una tortuga, su vida, un amigo hasta una nación entera. La importancia del concepto de líder dependerá de a qué se lidera y va escalado en niveles”.auxidurancoton.blogspot.com/.../concepto-de-lder-y-relacionados.ht...

Bennis y Nanus (1985:92) señalan que la principal diferencia entre líderes y directores radica en que los primeros ponen énfasis en los recursos espirituales y emocionales de la organización y se orientan al cambio, mientras que los directores ponen énfasis en los recursos físicos y materiales y se orientan a la gestión.

Los directivos y docentes de los establecimientos educativos tienen que convertirse en verdaderos líderes ya que de ello dependen en gran parte el éxito o fracaso de la comunidad educativa.

Al director se le exige eficacia, al líder se le exige integridad, fidelidad a principios y valores que comparte con sus seguidores.

Bennis y Nanus (1985:92) realizan doce distinciones entre los dos grupos:

-Los gestores administran; los líderes innovan.

- Los gestores preguntan cómo y cuándo; los líderes preguntan qué y por qué.
- Los gestores se centran en los sistemas; los líderes se centran en las personas.
- Los gerentes hacen las cosas bien, los líderes hacen las cosas bien.
- Los gerentes mantienen; los líderes desarrollan.
- Los gestores dependen del control; los líderes inspiran confianza.
- Los gestores tienen la perspectiva a corto plazo; los líderes tienen la perspectiva a largo plazo.
- Gerentes aceptan el statu-quo; los líderes desafían el statu-quo.
- Los gestores tienen un ojo en la línea inferior; los líderes tienen un ojo en el horizonte.
- Los gerentes imitan; los líderes son originales.
- Los gestores emulan el clásico buen soldado; los líderes son su propia persona.
- Los gestores copian; los líderes demuestran su originalidad.
- Los gestores se ocupaban de las tareas: mientras que los líderes se preocupaban por la gente.

A través de un cuadro comparativo se detalla las diferencias entre directivo y líder.

DIFERENCIAS	
DIRECTIVO	LÍDER
-Administran	-Innovan

-Conservan	-Desarrollan
-Controlan	-Dan confianza y evitan el control
-Organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión	-Inspiran en la gente el compromiso a la misión
-Actúan pensando en corto plazo	-Actúan pensando en largo plazo
-Preguntan ¿cómo? y ¿cuándo?	-Preguntan ¿qué? y ¿por qué?
-Mantienen una posición de conformidad	-Retan el conformismo
-Hacen las cosas bien	-Hacen lo que se debe en el momento que se requiere
-Viven de urgencias	-Anticipan
-Piensan de manera lineal	-Piensan de manera global

Dentro de la institución educativa se puede manifestar que el directivo viene desempeñando sus funciones como director encargado, ya que se ha llamado por dos ocasiones a concurso para llenar esta vacantes con nombramiento y no han existido 'participantes, pero el verdadero líder institucional es aquel que se ha derivado de la experiencia, de su carisma constructivista, de la capacidad de guiar y orientar al grupo, de crear un ambiente de trabajo propicio para el aprendizaje significativo. Sin embargo hace falta mayor calidad de liderazgo para ello necesita de apoyo y comprensión de todos los que le rodea.

2.4. Modelos de liderazgo

-El liderazgo transaccional

Se caracteriza por el establecimiento de una especie de transacción o intercambio entre el líder y los miembros de su grupo, que reconocen al líder como tal y aceptan su autoridad, pero a cambio éste debe aportar recursos valiosos para el grupo. Los recursos pueden variar desde la experiencia y los conocimientos del líder que facilitan la consecución de los objetivos, hasta recompensas de otro tipo como aumentos de sueldo o el reconocimiento de una labor bien hecha.

-El liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales no se limitan al intercambio, sino que van más allá, produciendo cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores y consiguiendo que éstos obtengan un rendimiento mucho mayor de lo esperado, y también, mayores niveles de satisfacción en el trabajo.

Según Bass (1985), el liderazgo transformacional reconoce las siguientes características:

-Carisma. El comportamiento de los líderes es tomado como modelo por sus seguidores, éstos quieren imitarlos, son admirados, respetados y se confía en ellos, demuestran alto grado de conductas éticas y morales.

-Inspiración: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro. Los líderes transformacionales no se limitan al intercambio, sino que van más allá, produciendo cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores y consiguiendo que éstos obtengan un rendimiento mucho mayor de lo esperado, y también, mayores niveles de satisfacción en el trabajo.

-Estimulación intelectual. Los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos, no se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las líder.

-Consideración individualizada. Los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales del desarrollo personal de cada uno de sus seguidores, las diferencias particulares son reconocidas, el seguimiento es personalizado pero no es visto como un control, los líderes cumplen función orientadora.

Bass considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio.

Se fundamenta en un compromiso entre el líder y los miembros del grupo en virtud del cual todos trabajan en la búsqueda de construir valores y prácticas renovadas y enriquecedoras mediante las cuales se alcance la *transformación* hacia la mejora.

De lo dicho se desprende que la naturaleza del liderazgo se pone de manifiesto en los procesos de cambio que tienen lugar en las escuelas, contribuyendo a la relevancia de su entidad, a sus dimensiones y a la consolidación de las estrategias útiles para conseguirlo.

2.5. Los valores y la educación

En el libro de Transversalidad del Currículo de la UTPL tenemos una definición de los valores éticos: “Son aquellos que orientan la conducta humana hacia la realización del bien moral, y se constituyen en su referente activo, tanto a nivel personal como a nivel social”

“Educar es educar en valores, es educar a la totalidad de la persona y no es posible construir una sociedad, a la medida del hombre, sin el soporte de los valores morales. Se habla de educar en valores, se dice que los valores están de moda, pero nunca han estado ausentes ya que educar en valores es la esencia misma de la educación. La novedad y la urgencia son incorporarlos como contenidos curriculares, evaluarlos, cuando los profesores se ven desarmados y desprovistos de recursos, para realizar esta tarea”.www.copoe.org › [Blogs](#) › [blog de pilar sanchezalvarez](#)

“La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria. La forma de organización es el proyecto educativo”. www.oei.es/salactsi/ispajae.htm

En verdad los valores éticos conducen la vida de los seres humanos; es decir, si una persona practica un solo valor, los demás vendrán por añadidura, porque todos ellos se relacionan y buscan un bien común.

Clara es la realidad en la que se vive, según los medios de comunicación diariamente nos informa de actos de corrupción, de las estadísticas de estafas, de robos, de asesinatos, etc. No se debe generalizar a todo el poblado, sino más bien buscar alternativas de cambio.

La educación en la actualidad busca potencializar a través de la lectura la enseñanza de los valores éticos que son: la honestidad, identidad, solidaridad, calidez afectiva y amor, respeto, criticidad y creatividad, libertad y responsabilidad, tratando que en algún momento se consiga su efectividad.

Se dice entonces que los valores cumplen un papel fundamental en la educación, entendida como las pautas o principios que nos permiten actuar de manera coherente, su finalidad es orientar el comportamiento de las personas, de tal forma que se ponga en práctica en el transcurso de la vida lo que nos ayudará a vivir mejor, tanto en forma íntima, personal, familiar, grupal y social.

Por ello los valores son considerados referentes, los cuales son formados principalmente en el núcleo familiar, la escuela también posee responsabilidad en la educación en valores, donde el maestro educa con el ejemplo como reflejo vivo de formación, los valores practicados por el ser humano buscan la transformación social y la realización de la persona.

A medida que se incrementan los problemas sociales y el avance tecnológico gana cada día más espacio, disminuye la capacidad educativa de la familia, por lo que es la obligación del nuevo sistema educativo contribuir a intentar solucionar los problemas que afectan a los niños y jóvenes. Y de este modo proporcionar una ola de educación en valores que recorra y modifique las últimas reformas educativas y los nuevos contenidos educativos.

El maestro tiene que aprovechar los diferentes momentos del trabajo docente cotidiano, de tal modo que pueda partir de alguna circunstancia que salga del grupo, de los sucesos que se van produciendo, valerse de situaciones conflictivas que le sirvan para que por medio de cuentos, juegos, cantos u otros recursos le sea posible desarrollar su tarea de educar en valores.

El amor es básico para el desarrollo de aprendizajes significativos: Es hermoso saber que el amor es la base de todo lo que hacemos especialmente si la vocación que nos ha llevado a ejercer la docencia cumple con la definición de amor, según el Diccionario Anaya de Lengua “Es un sentimiento de afecto, inclinación y entrega a alguien o algo” al interpretar esta frase ese puede decir que ese alguien es el alumno y quien se entrega sin esperar nada a cambio es el docente, se puede afirmar que dando amor al alumno se puede conseguir que ellos se sientan importantes que pongan de su parte y se interesen por aprender.

Desde la antigüedad se han establecido normas de comportamiento de las personas y de estas se han estructurado los derechos que existen para los niños., la mujer, etc. Que nos han comprometido a cumplirlas porque no se puede causar daños morales peor físicos por lo tanto, este respeto debe ser junto con los otros, en común y construir una mejor sociedad.

Emite juicios de valor aunque afecten a los demás. En la Guía Didáctica del LIV Seminario de fin de Carrera encontramos en el anexo de la Veracidad de la palabra realizada por el Dr. Galo Guerrero Jiménez una frase dicha por Dios “ser sencillo como palomas y prudentes como serpientes” asumimos que esta frase está cargada de significado y que nos enseña a decir la verdad pero al mismo tiempo cuidar de no herir a las personas es decir ser prudentes en todo momento.

Realiza acciones que se contraponen con el sentido del deber. Deber según el Diccionario Anaya de la Lengua “es cumplir obligaciones nacidas de respeto, gratitud y otros motivos” por lo tanto se debe evitar acciones que se contrapongan a nuestros deberes como lo expresado anteriormente el docente es mirado como un ejemplo para los que nos rodean y se debe mostrar todo lo bueno para que nuestros alumnos imiten nuestras acciones positivas.

Actúa con lealtad en todo momento: Según el Diccionario Anaya de la Lengua. Lealtad: “Es el cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría del bien” de acuerdo a esta definición nos obliga a ser leales en todo momento, porque si alguien nos confía algún secreto, no podemos ponernos a divulgar a todos los que nos rodean, por el contrario debemos cuidarlo para que la

confianza que cierta persona nos dio crezca cada día y algún momento ser personas confiables para las personas que nos rodean.

Aporta lo que debiera según mi esfuerzo y capacidad. En nuestra labor docente existen muchos aspectos que debemos cumplir dentro del establecimiento, con los compañeros, padres de familia y con lo más importante de nuestra labor que son los alumnos, es así que nuestro trabajo debe utilizar toda nuestra capacidad y esfuerzo con el fin de que todo lo que se haga se vea reflejado en el rendimiento de nuestros alumnos y en su vida profesional, como también el de sus familias.

Encuentra siempre un culpable para mis fracasos. Al interpretar la palabra fracaso se deduce que es algo que nos sale mal, puede ser porque no se pone el suficiente empeño en lo que se hace, o porque se hace de mala gana, entonces es posible que se fracase, pero buscar un culpable de lo que se fracasa, no es correcto, el docente debe asumir sus errores y lo mejor sería enmendarlos.

Respetar y cuidar de la naturaleza y el planeta. Nuestro planeta y la naturaleza constituyen el hogar de todos los seres vivos, sirve de protección, de alimento y de fuente de vida, lastimosamente la demanda sin precedentes a la que el rápido crecimiento da la población humana y el desarrollo de la tecnología, han causado que cada día se deteriore y vaya perdiendo su calidad y su capacidad de sustento de la vida. Los docentes están en la obligación de respetar y cuidar la naturaleza y el planeta y de la misma forma enseñar a los que nos rodean a hacerlo, porque en el futuro, el planeta, será de nuestros descendientes.

Considera la espiritualidad como fuente de conocimiento de vida. Se debe entender que el ser humano está compuesto de una naturaleza material o corporal y otra espiritual, la última gestora de nuestro ser que está compuesta por Dios y todo lo que él representa, y que hace seres capaces de asumir los valores, las normas éticas y trabajar por los demás sin esperar nada a cambio, el tener un poder superior en quien confiar y por quien trabajar a favor de los más necesitados no solo económicamente sino de afecto.

Se refleja honestidad en las actuaciones. En la Reforma Curricular se está trabajando con los ejes transversales dentro de los cuales está la Práctica de los

Valores, encontrando a la honestidad como parte de estos. Según la Reforma la Honestidad es decir con franqueza las manifestaciones y opiniones, y que todos sepan cuáles son sus ideas, sus principios y su mundo interior, sin dejar dudas, sin hipocresía y falsedad.

Según el enfoque de Sylvia Schmelkes relacionada con **los valores de la educación en el nuevo milenio** manifiesta: Toda educación, pero sobre todo la destinada a los niños y los jóvenes, mira necesariamente hacia el futuro, pues tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. Mirar el futuro siempre ha resultado una tarea difícil para los educadores, pues les exige ejercicios prospectivos que, por más "científicos" y rigurosos, no dejan de ser ejercicios de adivinación. En los tiempos actuales, estos ejercicios se hacen aún más difíciles, debido a la velocidad con la que están ocurriendo los cambios científicos y tecnológicos, y al ritmo al que se está acumulando la información. Estas transformaciones son de tal magnitud que ya se deja sentir su impacto en la organización económica, política y social del planeta entero, y junto con ello de los países en los que se divide geográfica y políticamente la población mundial.

Por lo expuesto, la tarea del educador de hoy, Implica realizar una contribución a la comunidad. Hay que desarrollar en los alumnos un sentido ético y social que guíe su comportamiento personal. Ello supone la formación de una conciencia que permita a las personas actuar coherentemente con ellas mismas, y responder responsablemente de las decisiones y conductas que lleven a cabo en cualquier ámbito y en cualquier circunstancia de la vida.

Requiere, entonces que los conduzcamos a reflexionar sobre las consecuencias y efectos que sus decisiones tienen sobre los demás y muy especialmente, aquellas que contribuyan a la justicia social.

Conclusiones necesarias:

De lo desarrollado y recogido se puede determinar que en la gestión de la educación vanguardista, el liderazgo va de la mano con los valores, siendo dos significaciones sólidas, pues el uno no vive sin en el otro.

Puesto de otra manera con liderazgo verdadero fijo en una base de valores se tendrá una gestión educativa fortalecida para la búsqueda de una organización con:

- La mediación es una tarea fundamental para el docente en su diaria labor.
- Donde la edificación del conocimiento es un proceso necesario.
- La comunicación se fortifica con el aporte de las interacciones grupales.
- La Comunicación va más allá de un intercambio de ideas.
- Los actores del hacer educativo son llamados a ser seres de comunicación.
- El aprendizaje es un proceso duradero y persistente.
- Pedagogos que se preocupan por su crecimiento integral.
- El educador es solo una instancia en la que se desarrolla la comunicabilidad.
- La tecnología es válida como herramienta dentro del contexto comunicacional.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

La investigación se realizó en la escuela “Manuel Eugenio Carrasco” de la comunidad La Unión, parroquia Abdón Calderón, cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, que cuenta con el director sin año de básica a su cargo, 14 docentes de aula, 3 maestros especiales, 1 director sin año de básica, 1 conserje y 410 estudiantes, es de sostenimiento fiscal, mixta, de jornada matutina.

Las encuestas a directivos, docentes y estudiantes fueron aplicadas y adaptadas de las que nos sugirió la Universidad Particular de Loja, una aplicada a los padres de familia que fue elaborada por el autor; y la entrevista a los directivos que nos proporcionó la Universidad.

Las encuestas fueron aplicadas al personal directivo que está integrado por 2 autoridades: el director y subdirector.

Para el trabajo con las maestras y maestros se realizó una encuesta, a los 17 docentes que laboran desde el primero hasta el séptimo años de educación básica, ya que en la institución no laboran más; considerando el género, la edad, título académico, relación laboral y otros.

En lo referente a los estudiantes se realizó de igual manera un muestreo aleatorio al azar de estudiantes de séptimos años de educación básica, comprendidos entre los 11 a 12 años, pues ellos están en mejores condiciones de proporcionar la información requerida.

De igual forma se procedió con los padres de familia y/o representantes legales de cada paralelo, en su mayoría miembros de los comités de aula, logrando así una participación equitativa y productiva.

Con los directivos, docentes y personal de servicio se trabajó con la totalidad de la población, ya que se trató de un grupo pequeño. Dando los siguientes resultados:

TABLA N° 1

PERSONAL DIRECTIVO ENCUESTADO DE ACUERDO A SU GÉNERO

GÉNERO	f.	%
Femenino		
Masculino	2	100
Total	2	100

Fuente: Archivos de la escuela Manuel Eugenio Carrasco

Elaborado por: Fabián Arpi Palacios.

En esta tabla se puede observar que el 100 % del personal directivo son hombres. Comprobándose que predomina el género masculino.



TABLA N° 2

ESTADÍSTICA DEL PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD.

EDAD	f.	%
31 - 40	1	50 %
41 - 50	1	50 %
TOTAL	2	100 %

Fuente: Archivos de la escuela Manuel Eugenio Carrasco

Elaborado por: Fabián Arpi Palacios.

Se puede apreciar en la tabla, que el 50 % del personal directivo fluctúa entre 31 y 40 años de edad, y el 50 % están entre 41 y 50 años, determinándose que la

mayoría del personal directivo es joven con experiencia en el campo educativo; garantizando una gestión de calidad y calidez.

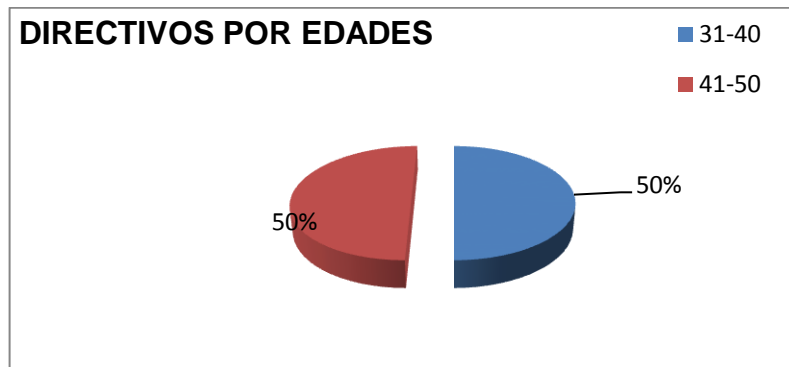


TABLA Nº 3

PERSONAL DOCENTE ENCUESTADO POR GÉNERO.

GÉNERO	f.	%
Femenino	8	47
Masculino	9	53
TOTAL	17	100

Fuente: Archivos de la escuela Manuel Eugenio Carrasco

Elaborado por: Fabián Arpi Palacios.

Podemos observar en esta tabla, que el 47 % del personal docente es femenino, mientras que el 53 % es masculino, evidenciándose un mínimo predominio de los varones, notándose que hay equidad de género entre el personal docente de la institución.

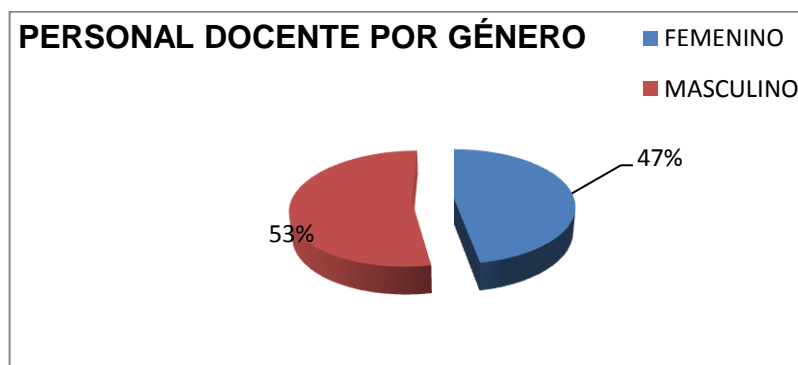


TABLA N°4

ESTADÍSTICA PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO A SU EDAD.

EDAD	f.	%
21 a 30 años	3	18
31 a 40 años	9	53
41 a 50 años	4	23
51 a 60 años	1	6
TOTAL	17	100

Fuente: Archivos de la escuela Manuel Eugenio Carrasco

Elaborado por: Fabián Arpi Palacios.

Se estima en esta tabla que el 18% de docentes están sus edades comprendidas entre 21 y 30 años de edad, el 53 % tienen entre 31 y 40 años, el 23 oscilan sus edades entre 41 y 50 años y el 6 % fluctúan entre 51 y 60 años y. Determinándose que la mayor parte del personal docente es joven, convirtiéndose en una fortaleza para la escuela.

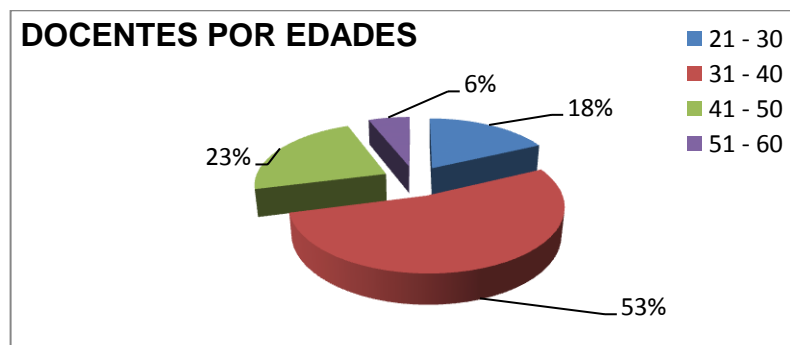


TABLA N° 5

PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO A SU TÍTULO ACADÉMICO.

TÍTULO ACADÉMICO.	f.	%
Licenciatura en E.G.B	6	35
Profesor de Primaria	8	47
Bachiller en CC de la Educación.	1	6

Otros	2	12
TOTAL	17	100

Fuente: Archivos de la escuela Manuel Eugenio Carrasco

Elaborado por: Fabián Arpi Palacios.

Los datos expuestos en la tabla indican que el 35 % del personal docente de la institución posee títulos de tercer nivel, el 47 % cuentan con título de docentes de Educación Primaria, mientras el 6% son bachilleres afines a la educación y el 12 % poseen otros títulos acordes a su área que se desempeñan.. Esto demuestra que la mayoría del personal docente son profesionales que se encuentran en constante innovación, lo que hace que la institución se halle fortalecida y sobre todo con docentes de acuerdo a su especialidad, formando estudiantes críticos, participativos y solidarios.

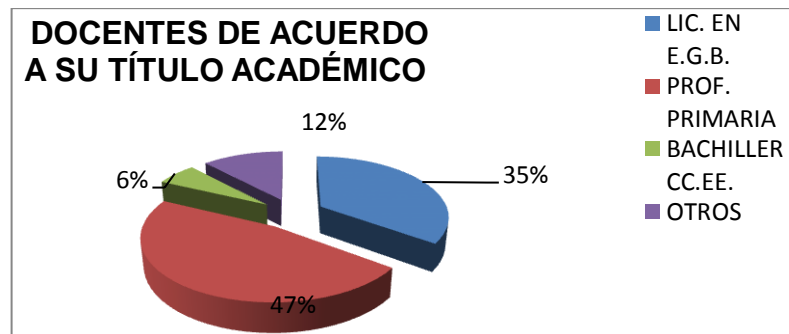


TABLA N° 6

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR SU GÉNERO.

GÉNERO	f.	%
Femenino		
Masculino	1	100
TOTAL	1	100%

Fuente: Archivos de la escuela Manuel Eugenio Carrasco

Elaborado por: Fabián Arpi Palacios.

En la tabla, se puede observar que el 100 % del personal administrativo y de servicio es hombre, debido a que solamente existe uno.

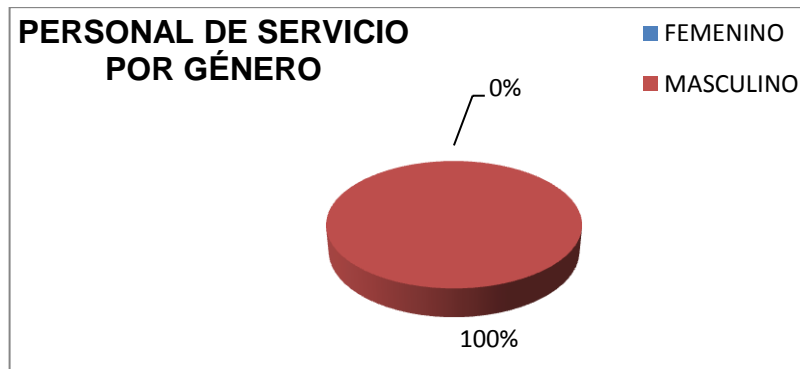


TABLA N° 7

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR EDAD.

EDAD	f.	%
21 a 30 años		
31 a 40 años		
41 a 50 años		
51 a 60 años	1	100
TOTAL	1	100

Fuente: Archivos de la escuela Manuel Eugenio Carrasco

Elaborado por: Fabián Arpi Palacios.

En la tabla se puede observar que el 100 % del personal administrativo y de servicio se encuentra entre los 51 y 60 años, pero su edad no ha causado ningún inconveniente ya que su trabajo lo realiza con honestidad, responsabilidad, puntualidad y además es una gran ventaja ya que reside en una vivienda que esta ubicada en la escuela.

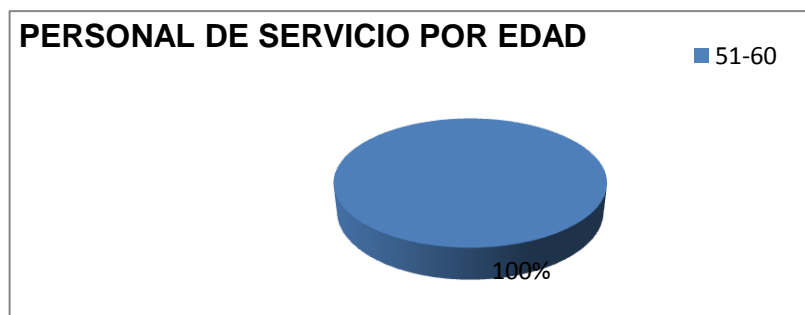


TABLA N° 8

ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES POR EDAD.

AÑO DE BÁSICA	EDAD(AÑOS)	f.	%
Primero	5 a 6	56	14
Segundo	6 a 7	58	14
Tercero	7 a 8	53	13
Cuarto	8 a 9	51	13
Quinto	9 a 10	56	14
Sexto	10 a 11	57	14
Séptimo	11 a 12	69	17
TOTAL		410	100%

Fuente: Archivos de la escuela Manuel Eugenio Carrasco

Elaborado por: Fabián Arpi Palacios.

Se observa en la Tabla, que los estudiantes de los diferentes años de educación básica se encuentran en la edad promedio adecuada para tal o cual año de básica, observando que en el séptimo año existen más estudiantes comprendidos entre los 11 a 12 años que corresponden al 17 % del total de estudiantes.

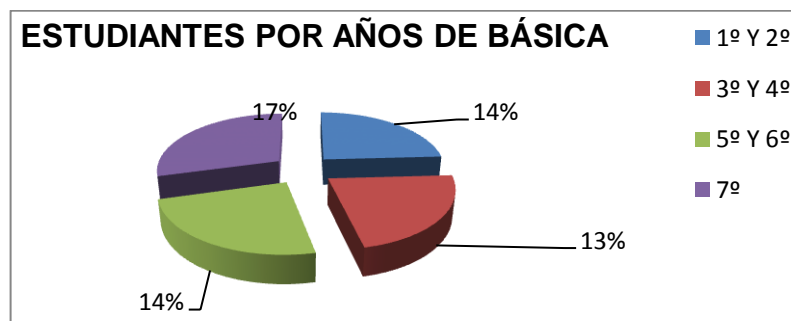


TABLA N° 9

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SU GÉNERO.

GÉNERO	f.	%
Femenino	179	44
Masculino	231	56
TOTAL	410	100%

Fuente: Archivos de la escuela Manuel Eugenio Carrasco

Elaborado por: Fabián Arpi Palacios.

Se aprecia en la tabla que el 44 % de los estudiantes son mujeres y el 56 % son varones. Evidenciándose que predomina el género masculino en la institución educativa.

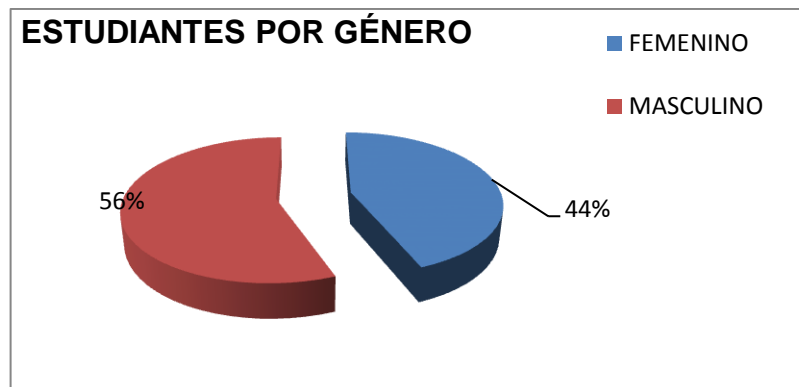


TABLA N° 10

ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES POR AÑOS DE BÁSICA Y PARALELOS.

AÑO DE BÁSICA	f.	%
Primero	2	14.28
Segundo	2	14.28
Tercero	2	14.28
Cuarto	2	14.28
Quinto	2	14.28
Sexto	2	14.28
Séptimo	2	14.28
TOTAL	14	99.96%

Fuente: Archivos de la escuela Manuel Eugenio Carrasco

Elaborado por: Fabián Arpi Palacios.

Se observa en la tabla, que la institución educativa cuenta con 2 paralelos en cada año de educación básica y se proyecta en prestar servicios de Educación Inicial y el octavo año de educación básica para el futuro.

3.2. Materiales e Instrumentos

Durante el proceso de recolección de datos se aplicaron los siguientes instrumentos de investigación la encuesta que tuvieron las características propias para una investigación como son la objetividad y veracidad.

-Encuestas dirigidas a directivos con el objeto de obtener información sobre la organización, clima institucional, toma de decisiones, administración y liderazgo que poseen las autoridades.

-Encuestas dirigidas a docentes con el Inventario de Situaciones de Enseñanza (ISE) que contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del maestro.

-Encuestas dirigidas a estudiantes en donde su cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo en que actualmente se encuentra y además evalúa sus percepciones sobre el ambiente real / clima escolar que existe en el establecimiento.

-Encuesta dirigida a padres de familia elaborada por el autor de la tesis.

3.3. Método y procedimiento

Debido a la practicidad que presentan los instrumentos se ha visto conveniente utilizar las técnicas de la encuesta, la observación directa, y la entrevista

En el marco de la técnica de la encuesta, se diseñaron cuatro (4) cuestionarios, uno aplicado al estrato A., denominado Directivos, el estrato B. Personal Docente y constituido por los educadores que laboran en la escuela Fiscal Manuel Eugenio Carrasco, el estrato C. denominado Estudiantes constituido por los alumnos que asisten a este centro escolar, y el estrato D. denominado Padres de Familia, constituido por los padres o representantes legales de los alumnos y alumnas de la escuela. El propósito de los cuestionarios es recopilar la información requerida en el estudio, sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración del plantel, objeto de investigación.

El cuestionario N° 1 aplicado a los directivos de la institución, cuyo objetivo es investigar su gestión, liderazgo y valores que aplica en el centro educativo.

El cuestionario N° 2 usado con el personal docente con el propósito fundamental de una evaluación objetiva sobre la gestión, liderazgo y valores que viene desarrollando el administrador de la escuela.

El cuestionario N° 3 empleado con el fin de aplicarlo a los Padres de Familia y/o representantes legales, cuyo propósito fue conocer cuál es la percepción de los padres de familia sobre la gestión, liderazgo y valores que viene desarrollando el administrador de la escuela.

El cuestionario N° 4 utilizado con los estudiantes con la finalidad de saber cuál es el criterio que poseen en relación a la labor que desarrolla el administrador de la institución.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO.

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

4.1.1.1. El Manual de Organización.

El documento que reemplaza es el Código de Convivencia, instrumento que guía la organización de la escuela, el mismo que establece los principales problemas que se presentan en el diario convivir en relación a los miembros de la comunidad educativa, luego de haber mantenido algunas reuniones de trabajo con los profesores, padres de familia y estudiantes han elaborado el Código de Convivencia, en el que constan los compromisos propuestos por cada uno de los actores para lograr superar los problemas que les impiden vivir en armonía.

4.1.1.2. El Código de Ética.

Este documento no existe en el plantel, pero muchos de sus lineamientos están relacionados con algunas partes del Código de Convivencia y el Reglamento Interno del plantel, que a su vez se encuentran en procesos de elaboración debido al poco conocimiento de su respectivo diseño y aplicación.

Sin embargo se debe considerar necesario disponer de este código para encaminar la labor educativa en un ambiente del BUEN VIVIR.

4.1.1.3. El Plan Estratégico.

El Plan Estratégico de la institución es una herramienta valiosa que permite diagnosticar, analizar y tomar decisiones en base al análisis del FODA, ya que la escuela "Manuel Eugenio Carrasco" cuenta con este recurso que guía el proceso educativo, donde su misión y visión expresa el propósito y los objetivos de la institución, para lo cual se han planteado las estrategias que se van desarrollando y que se van alcanzando paulatinamente; sin embargo, frente a la nueva propuesta

del Ministerio de Educación, los directivos y docentes están conscientes de los nuevos procesos los cuales requerirán una reestructuración de los planes.

Esta proposición está encaminada a mejorar la calidad educativa de la institución, es por ello, que, convirtiéndose en una escuela referente de la zona escolar, que cuenta con tecnología de punta y docentes capacitados acorde a las TICs y al nuevo diseño curricular, pero que siempre habrá algo que mejorar.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

Es un instrumento elaborado por los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en donde constan los diferentes proyectos que se realizarán durante el año lectivo en bienestar de la comunidad educativa. El POA esta compuesto de tres aspectos fundamentales como:

1. Administrativo y de gestión
2. Aspecto técnico pedagógico
3. Clima institucional, desarrollo humano y comunitario

Instrumento que cuenta la institución educativa y trabaja para dar fiel cumplimiento a lo planificado.

Al observar y analizar el POA de la escuela “Manuel Eugenio Carrasco” se puede expresar que está viabilizado solamente en función a las actividades de las diferentes comisiones y en referencia al POA planificado por la Supervisión para ir coordinando actividades; esta tarea debe posibilitar el logro de objetivos institucionales y las estrategias del PEI, las mismas que se ejecutarán a través de un cronograma preestablecido.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Es el documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones estratégicas a mediano y largo plazo dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes estudiantiles y una vinculación propositiva con el entorno escolar.

La institución educativa no cuenta con el PEI, el mismo que está en proceso de elaboración en el que participan todos los miembros del establecimiento, directivos, padres de familia, profesores y estudiantes, quienes han sido parte de este proyecto que enmarca todo el quehacer educativo. Debido a la falta de capacitación sobre su diseño se ha tardado, pero en este año se está trabajando para la elaboración del mismo en donde la supervisión ha realizado seminarios talleres.

Hay que tener presente que este documento se fundamenta en la visión y misión, en las debilidades y fortalezas que posee la institución, que son características propias que la identifican como única e irrepetible.

Todo esta tarea no es posible si no existiera una buena administración, gestión y liderazgo en sus directivos, en la que comprometen a todos los actores a participar activamente en el desarrollo del proceso, mediante investigaciones, análisis y recolección de información, que determinan objetivamente la realidad, buscando soluciones a la problemática encontrada a través de estrategias colectivas, en un ambiente laboral de respeto y práctica de valores.

En este componente se encuentra debilidades en los docentes en cuanto a sus relaciones interpersonales y la falta de participación de los padres de familia, hecho que se debe considerar para que exista el involucramiento de este grupo en el proceso educativo de la institución.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.

En la actualidad este instrumento no se encuentra legalizado, a pesar que ha sido elaborado considerando las Leyes y Reglamentos de Educación vigente, el Código de la Niñez y Adolescencia, por cuanto la Dirección de Educación ha dado prioridad o mayor importancia al Código de Convivencia. Sin embargo, el directivo indica que se aplicó en la institución durante un determinado tiempo y que por las circunstancias anotadas en la actualidad no se da estricto cumplimiento.

También no se pueden realizar algunos cambios debido a que aun el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe no entra en vigencia.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y visión.

Misión

“La escuela Manuel Eugenio Carrasco formará estudiantes con aprendizajes significativos, críticos, emprendedores, creativos y con valores, capaces de asumir responsabilidades y enfrentar retos de la sociedad y el mundo actual”

La misión de la institución educativa “Manuel Eugenio Carrasco”, describe la razón de ser del establecimiento, constituye el propósito fundamental para lo cual todos quienes conforman la Institución están comprometidos en buscar los mecanismos necesarios para conseguir una meta común.

En la misión, se puede apreciar la tarea genérica, donde la participación conjunta, desarrolla la confianza mutua de la comunidad educativa, y de ella depende el crecimiento de la propia unidad de la institución, por cuanto la unidad constituye un elemento común para la supervivencia de la institución.

De la misma forma se encuentran definidas la misión interna que satisface las necesidades de los consumidores y la misión externa que detalla la calidad del producto que se formará.

Visión

“Como actores de la educación, nuestra misión es la de brindar una educación integral y de calidad, tomando en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes, así como el contexto que rodea a la institución, potenciándolos al máximo y aprovechando todos los recursos existentes para lograr aprendizajes significativos”.

En la visión de la escuela “Manuel Eugenio Carrasco”, se ha considerado la forma de ver o de anticipar el futuro, se expresan algunos aspectos éticos, así como

también la filosofía de la Institución, así mismo define cómo se logrará alcanzar la misión, aquí radica la diferencia entre estos dos términos.

Finalmente en la visión encontramos la perspectiva de excelencia de la ética donde se puede apreciar que se pretende contribuir al bien común y al pleno desarrollo humano de los estudiantes, como un aporte a la sociedad en general.

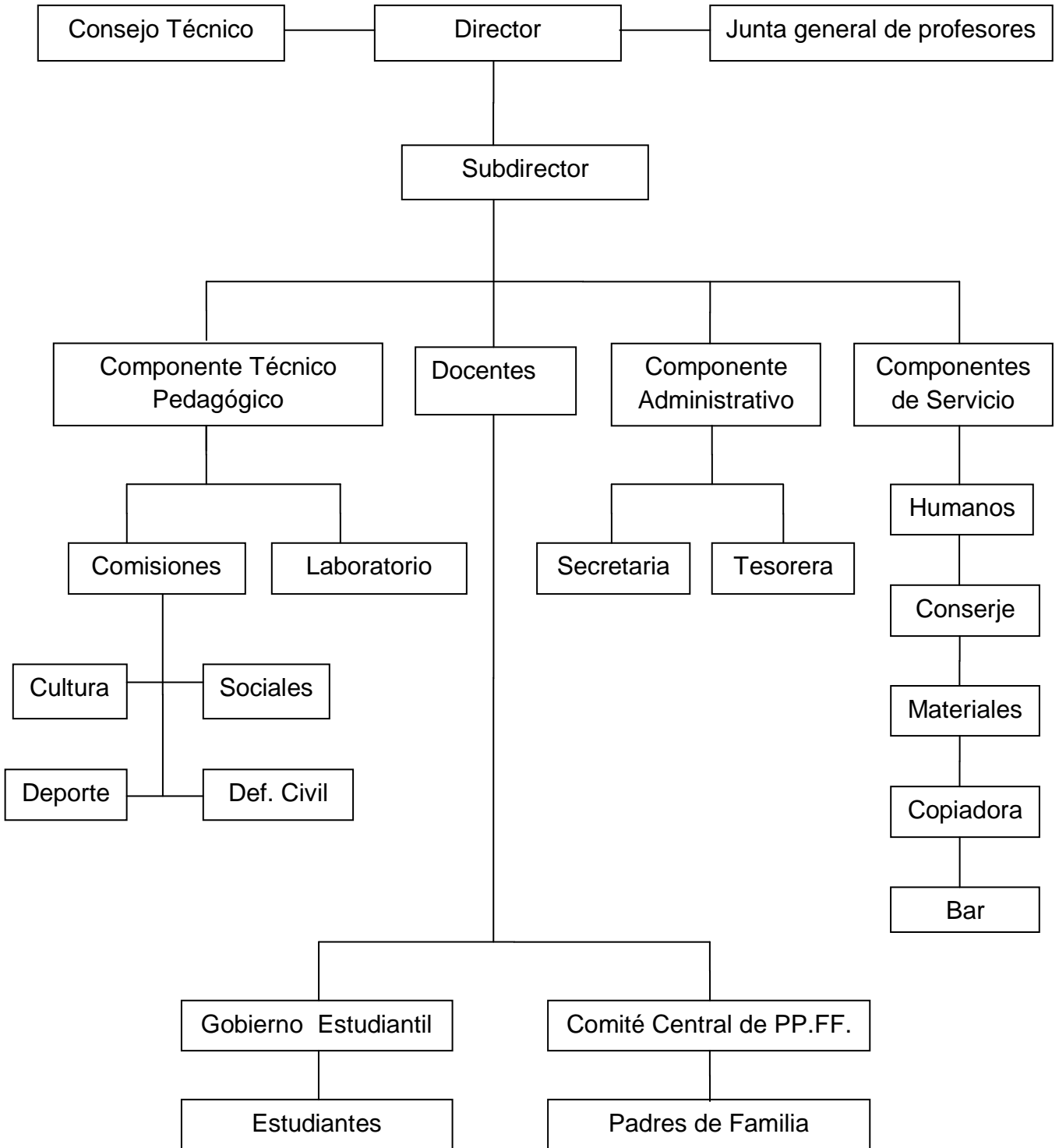
4.1.2.2. El Organigrama.

Como parte integrante del personal que labora en la institución se puede indicar que el organigrama obedece a una estructura organizacional de la institución, donde el directivo es el encargado de coordinar todas las acciones educativas con todos los miembros del establecimiento, además es importante señalar que pese a que existe un orden jerárquico, el directivo considera la opinión de los diferentes organismos para una acertada toma de decisiones, en un marco de respeto, cordialidad y tolerancia.

La institución educativa "Manuel Eugenio Carrasco" para la buena marcha del establecimiento se encuentra organizada en su estructura de la siguiente manera:

1. Un Director.
2. Un Subdirector.
3. Consejo Técnico.
4. Junta General de Profesores.
5. Técnico Pedagógico
 - Asuntos Sociales
 - Cultura
 - Deportes
 - Defensa Civil
6. Docentes de aula.
7. Docentes de áreas especiales.
8. Gobierno estudiantil y sus comisiones.
9. Estudiantes.
10. Comité Central de Padres de Familia.
11. Auxiliar de servicio.

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



FUENTE: Plan Estratégico Institucional.
 ELABORADO: Fabián Arpi Palacios.

A este organigrama institucional, como directivo actual y basado en la nueva Ley de Educación Intercultural y en los acuerdos ministeriales actuales, indica el director que agregaría o reemplazaría a este organigrama, lo siguiente

- ✓ **El Consejo Ejecutivo**, como instancia que reemplaza al Consejo Técnico, como nivel de apoyo para la institución.
- ✓ **Comisión de Educación y Cultura**, para coordinar la parte curricular y pedagógica de la institución.
- ✓ **El Gobierno Escolar**, por ser una instancia superior que se encarga de la veeduría y rendición social de cuentas.
- ✓ **Comisión de Medio Ambiente**, como mecanismo de protección del ecosistema.
- ✓ **Comisión de Gestión de Riesgos**, para establecer mecanismos de prevención de riesgos.

La estructura organizativa constituye una representación de la acción que corresponde realizar a los miembros de una institución y las relaciones que se establecen entre ellos.

El organigrama de la Unidad Educativa “Manuel Eugenio Carrasco”, se encuentra basada en un orden jerárquico, la misma que se fundamenta en un nivel ejecutivo, nivel de apoyo y un nivel operativo, sustentadas cada uno de ellos en deberes y atribuciones, que son extraídas de la Ley Orgánica de Educación y extraídas del reglamento interno de la institución.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

MANUAL DE FUNCIONES

1. NIVEL DIRECTIVO

1.1. Deberes y Derechos del Director.

Son deberes y atribuciones del/la directora/a, las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos que rigen al centro educativo en mención.
- Velar porque en los proyectos de la escuela, se mantenga su misión formadora, de acuerdo con los postulados del Proyecto Educativo Institucional.
- Encargar la dirección del plantel al subdirector, en caso de ausencia.
- Aprobar el horario de atención a los padres de familia, conjuntamente con la Junta General de Profesores.
- Conocer y aprobar los planes de actividades de los gobiernos de padres de familia de los diferentes años de básica.
- Promover que el alumnado participe en programas cívicos, culturales, deportivos y sociales que sean organizados por el establecimiento o a solicitud de otras instituciones, siempre que existan las condiciones necesarias para el traslado.
- Promover una superación constante en el plantel coherente con la Planificación Estratégica y Planes Operativos Anuales.
- Fomentar la fraternidad y unidad en la comunidad educativa.
- Propiciar el diálogo en el reconocimiento de derechos y en el cumplimiento de obligaciones.
- Delegar funciones y supervisar su cumplimiento mediante documentación.

- Facilitar la capacitación y la actualización docente de los profesores/as.
- Velar por la seguridad e integridad del personal docente, conserje y estudiantado del plantel.
- Autorizar el ingreso y utilización de las instalaciones de la escuela en horas extracurriculares cuando así lo soliciten.
- Convocar a Junta general de profesores en horario extracurricular de acuerdo a las disposiciones reglamentarias.
- Someter a discusión de la junta General de Profesores los asuntos relacionados con la institución.
- Mantener informado al personal docente de toda comunicación que llegue a la dirección.
- Velar permanentemente por el prestigio del plantel, el adecuado mantenimiento de la disciplina y el perfeccionamiento del personal docente.
- Resolver las dificultades de: maestros/as, estudiantes y padres de familia.
- Coordinar acciones con el Comité Central, Padres de Familia y comunidad para el mejoramiento del plantel y su adelanto.

1.2. Deberes y Derechos del Subdirector/a.

El subdirector(a) será nombrado en Junta General de profesores, mediante nominación directa y para el período de un año.

Tendrá las siguientes funciones:

- Será la persona quien le subrogue al Director(a) en su ausencia temporal.

- Cumplirá con los mismos deberes y atribuciones que el titular en caso de ausencia prolongada y con el visto bueno de las autoridades pertinentes, quienes conocerán del caso con la oportunidad debida.
- Presidirá las sesiones de la Junta General de Profesores, con derecho a voz y tendrá voto dirimente.

2. DEL NIVEL ASESOR

2.1. Del Consejo Técnico

El **Consejo Técnico** del establecimiento se conformará según el art. 81 de la Ley de Educación y Ley de Escalafón y Carrera Docente y estará integrado por el Director(a), un profesor por cada ciclo, un representante de los profesores de las áreas especiales; actuará de secretario(a) el mismo que fue elegido para la Junta General.

2.1.1. Sus deberes y atribuciones son:

- Elaborar el PEI, POA, y llevarla a conocimiento de la Junta General de Profesores para su aprobación.
- Elaborar el cronograma de actividades al inicio de cada trimestre y ponerlo a consideración de la junta general de profesores.
- Diseñar y ejecutar proyectos pedagógicos de acuerdo a las principales necesidades curriculares del establecimiento.
- Realizar un permanente control y seguimiento de los proyectos de implementación del PEI y POA desarrollados en el plantel.
- Evaluar los proyectos con el fin de detectar errores y retroalimentar las correcciones necesarias.

- Promocionar encuentros de carácter técnico pedagógico con el personal docente y otros afines a la problemática educativa.
- Ser los responsables directos en la solución de problemas de carácter técnico, disciplinario, pedagógico y administrativo de la institución.
- Conocer en primera instancia las amonestaciones al personal docente y administrativo y/o las sanciones que vengan desde la autoridad correspondiente.
- Reemplazarán a la comisión económica y de adquisición.
- Rendir el informe de actividades a la junta general, al inicio de cada trimestre y al culminar el año lectivo.

2.2. De la Junta General de Profesores.

La Junta General de Profesores de la Escuela Manuel Eugenio Carrasco, estará integrada por todos y cada uno de los docentes que laboran en la Institución en calidad de tales, sea por nombramiento o por contrato de sustitución al titular, estará dirigida por el director, actuará como secretario(a) un profesor elegido al finalizar el año lectivo en sesión del organismo, durará por el lapso de un año escolar en sus funciones.

2.2.1. Son deberes y atribuciones de la Junta General de Profesores; los siguientes:

- Conocer y apoyar las acciones que vayan en bien y en desarrollo del establecimiento, sean de orden cultural, social, educativo, deportivo, etc.
- Conocer el informe de labores presentado por el director, comisiones y formular las recomendaciones que estimaren especiales.
- Conocer el informe presupuestario de la institución.

- Contribuir económicamente para la realización de actividades sociales, culturales o deportivas que se programen.
- Estudiar y resolver los asuntos que fueren sometidos a consideración por el director, consejo técnico, gobierno comunitario, gobierno estudiantil, supervisión o autoridades educativas.
- Organizar las Comisiones Especiales del establecimiento.

3. NIVEL OPERATIVO

Las comisiones se conformarán en la última sesión de la Junta General de Profesores del año lectivo y serán:

- Educación y Cultura.
- Deportes y Recreación
- Servicios y Recursos
- Salud y Medio Ambiente
- Defensoría de los Derechos de los Niños (as)

Cada comisión será autónoma, tendrá un coordinador/a y manejará su propio proyecto.

3.1. Son deberes y atribuciones de las comisiones:

- Elaborar el plan de trabajo anual y su respectivo presupuesto que será puesto a consideración del Director y de la Junta General para su aprobación.
- Para la realización de cada actividad se elaborará el proyecto ocasional.

- Solicitar la colaboración de los maestros y maestras para la ejecución de sus respectivos proyectos ocasionales.
- Elaborar el informe final de labores al concluir cada actividad, que será entregado al director como aporte para la elaboración del informe general de labores de la escuela Manuel Eugenio Carrasco.
- Responsabilizarse de la administración de los recursos que sean asignados y los conseguidos mediante autogestión.
- No podrán improvisar ninguna actividad a no ser que se solicite a través de la junta General de Profesores.
- La reunión de las diferentes comisiones no podrán ser en horas laborables.

3.2. Son deberes y atribuciones de la Comisión de Educación y Cultura

- Organizar y coordinar actividades culturales y educativas al interior del establecimiento.
- Motivar a los docentes a participar de los seminarios de capacitación organizados por el Ministerio.
- Brindar apoyo pedagógico a docentes, estudiantes, que presenten dificultades.
- Organizar actividades de recuperación pedagógica para estudiantes con dificultades.
- Planificar actividades de integración cultural entre años de básica.

3.3. Son deberes y atribuciones de la Comisión de Deportes y Recreación

- Organizar y coordinar actividades recreativas y deportivas entre los actores educativos.
- Organizar y ejecutar las competencias internas.
- Desarrollar actividades culturales, deportivas entre los diferentes años de básica.
- Colaborar en las formaciones de las estudiantes.
- Apoyar en la organización de actos y eventos especiales, como la semana de los derechos del niño, día del medio ambiente, desfiles, etc.

3.4. Son deberes y atribuciones de la Comisión de Servicios y Recursos

- Organizar y coordinar actividades para fomentar la solidaridad entre compañeros/as.
- Organizar actividades para mejorar las condiciones de todos nosotros y de la institución.
- Organizar actividades para recolectar fondos y otros recursos para sí apoyar a las otras comisiones.
- Informar sobre el manejo de bienes y recursos a la asamblea institucional.

3.5. Son deberes y atribuciones de la Comisión de Salud y Medio Ambiente

- Coordinar actividades con funcionarios de la EMAG sobre el Ecogrupo.
- Organizar actividades para prevenir enfermedades entre los compañeros/as.
- Gestionar a las autoridades de salud para brindar atención médica a las estudiantes.

- Hacer proyectos de medio ambiente como reciclaje de la basura, huerto escolar.
- Desarrollar planes de emergencia para prevenir desastres.
- Desarrollar proyectos de nutrición y alimentación.

3.6. Son deberes y atribuciones de la Comisión de Defensoría de los Derechos de los Niños (as)

- Organizar y coordinar actividades para garantizar el cumplimiento de los derechos de las niñas.
- Discutir y analizar el código de convivencia de la institución.
- Socializar el código de la niñez y adolescencia a toda la comunidad educativa.
- Elaborar el manual de convivencia para un mejor cumplimiento de funciones.
- Estar atenta al cumplimiento de los deberes y derechos de las estudiantes.
- Coordinar las actividades con el resto de comisiones.

3.7. PERSONAL DOCENTE

3.7.1. DEBERES

Los Deberes y Atribuciones de los maestros y maestras, son:

- Ser ejemplo para sus estudiantes en toda circunstancia y lugar.
- Presentarse en la sala de profesores 10 minutos antes de la iniciación de

clases o de las actividades programadas.

- Comunicar al director del plantel, el motivo de su atraso o falta y justificar oportunamente.
- Coordinar el desarrollo de sus actividades con los demás docentes de paralelo, así como con los de áreas. Participar junto con sus estudiantes en concursos, exposiciones, jornadas deportivas, etc.
- A la hora de la salida, formar a las estudiantes y llevarlos hasta la puerta principal.
- Estimular la puntualidad, asistencia, cumplimiento de tareas, labor en clases y aseo de las estudiantes.
- Entregar a los educandos las evaluaciones y trabajos debidamente corregidos y darle a conocer las dificultades y fortalezas antes de pasarlas a coordinación para que puedan ejercer su derecho a reclamo cuando sea del caso.
- Estimular a los estudiantes a aprender a partir de sus logros y progresos antes que desde sus dificultades y fallas.
- Respetar la dignidad de los educandos evitando las agresiones físicas, verbales y psicológicas.
- Promover una formación integral de los estudiantes, que contribuya a formar su conciencia moral y cívica de manera respetuosa con la libertad y dignidad de los mismos.
- Ser valorado, considerado y respetado en su dignidad humana y condición profesional por parte de los directivos, Padres de familia, estudiantes, personal de administración y servicios de la institución.

- Desempeñarse como dirigente/orientador de año de básica que le sea asignado y elaborar, con padres y estudiantes, el proyecto de dirección de grupo.
- Presentar, a las Autoridades respectivas, el informe del rendimiento de los estudiantes a su cargo, al término de cada uno de los períodos de evaluación, certificar las valoraciones con sus firmas.
- Llevar a cabo, conjuntamente con los directivos y demás profesores, la reunión de evaluación periódica del rendimiento de sus estudiantes.
- Exponer a los estudiantes la programación del año de básica, así como cualquier modificación que se introduzca en la misma
- Dar a conocer a los estudiantes los criterios generales que va a aplicar para la evaluación de los aprendizajes y la promoción de los estudiantes.
- Brindar espacios de recuperación académica a los estudiantes.

3.7.2. Del Profesor de Turno

- El profesor de turno será el primero en llegar al plantel y el último en abandonar el mismo.
- Se encargará de la formación de los alumnos a las 7 horas 30 minutos.
- Controlará la permanencia de los alumnos dentro del recinto educativo, fuera de las horas de clase.
- Dirigirá la hora cívica preparada con los alumnos de su año de acuerdo a su creatividad.
- Se encarga de cerrar las llaves de paso del agua y cuida la presentación de los baños y la escuela.

- Coordinar con el profesor asesor y miembro del Gobierno Escolar actividades que propendan a mantener el orden al interior y fuera del establecimiento.
- Cuidar que durante el receso no haya juegos bruscos o riñas entre los alumnos.
- Llamar la atención a maestros y alumnos que no colaboren con el orden y la disciplina del plantel durante su semana de turno.

3.7.3. De los profesores de áreas especiales

- Asistir al plantel puntualmente y de acuerdo al horario establecido en este reglamento interno en jornada matutina todo el personal incluido el profesor del primer año de Educación Básica.
- Acatar las disposiciones y decisiones tomadas por la junta general de profesores, director(a) del centro educativo y otras que vengan desde las autoridades inmediatas superiores.
- Ser partícipe de las organizaciones de trabajo.
- Disponer de los documentos curriculares que la Ley dispone y presentar con oportunidad del caso las planificaciones y los documentos que intervienen en el proceso evaluativo como: Instrumentos evaluativos, resultados obtenidos y las conclusiones a las que haya llegado.
- Organizar grupos con niños que tengan problemas de aprendizaje, encaminados hacia una recuperación pedagógica adecuada.
- Participar de las diferentes actividades programadas por las comisiones especiales del establecimiento.

4. NIVEL DE APOYO

4.1. Deberes y Atribuciones de Padres de Familia

- Promover una actitud positiva hacia el estudio y las expectativas de la institución con respecto a la conducta de sus hijos.
- Interesarse por el progreso académico de sus hijos, las tareas enviadas a casa y las actividades escolares a las que son llamados.
- Establecer un contacto regular con el establecimiento educativo en las áreas de trabajo y aula (firmar circulares, deberes, trabajos, revisar cuadernos, verificar el cumplimiento de tareas, asistir a las reuniones de padres, etc.)
- Controlar el aseo y buena presentación personal de su hijo/a o representado/a.
- Cuidar que el estudiante venga todos los días con el uniforme completo y limpio.
- Responsabilizarse para que el estudiante asista puntualmente a la escuela a la hora establecida.
- Asignar el tiempo suficiente para que el estudiante realice sus tareas escolares (mínimo dos horas diarias)
- Revisar y firmar diariamente las tareas escolares de su hijo/a o representado/a.
- Cancelar oportunamente los aportes voluntarios (colación escolar) y aquellos que han sido acordados por los padres de familia.
- Asistir puntualmente a sesiones, trabajos y programas de toda índole que realice el Centro.

4.2. DEL GOBIERNO ESTUDIANTIL

- Velar por los intereses y derechos de los niños y niñas.
- Organizar con las comisiones actividades en bien del establecimiento.
- Demostrar una actitud modelo frente a los compañeros.
- Trabajar coordinando con las comisiones de profesores.
- Comunicar oportunamente al director sobre actividades a realizarse.
- El alcalde integrará la comisión para la elección del abanderado y portaestandartes y sus escoltas.

4.3. DEL PERSONAL DE SERVICIO

4.3.1. Son deberes y atribuciones del personal de servicio:

- Mantener el aseo y ordenamiento del plantel y sus dependencias.
- Cuidar el uso adecuado del agua y los demás servicios básicos.
- Acudir al plantel en toda actividad ordinaria o extraordinaria, promovidas por las autoridades de la Institución.
- Mantener un trato cortés y oportuno con toda persona que llegue al establecimiento educativo.
- Informar a las autoridades de cualquier novedad o anomalía que surjan en la Institución.
- Cumplir con las órdenes o disposiciones de las Autoridades de la Institución.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Definición. Se puede decir que el clima social escolar es “el conjunto de características psicosociales de una escuela, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados, confieren un estilo propio a dicha escuela, condicionante a la vez de los distintos procesos educativos”.

Son muchos los estudios realizados en diferentes contextos y con distintos instrumentos que hablan de una relación directa entre un clima escolar positivo y variables como rendimiento, adquisición de habilidades cognitivas, aprendizaje efectivo y desarrollo de actitudes positivas hacia el estudio.

Por otra parte, varios autores señalan una relación muy importante entre la percepción del clima social escolar y el desarrollo emocional y social de alumnos y docentes. Relacionado con lo anterior, la percepción de la calidad de vida escolar se emparenta también con la capacidad de retención de las escuelas.

Esta calidad de vida escolar estaría asociada a la sensación de bienestar general, la sensación de confianza en las propias habilidades para realizar el trabajo escolar, la creencia en el valor de lo que aprende en la escuela, la identificación con la escuela, las relaciones con los compañeros y las relaciones que se establecen con los docentes.

A convivir se aprende, y como las conductas surgen de ese lento aprendizaje en la primera escuela, que es la familia, a través de los omnipresentes medios de comunicación y en la interacción con los demás en los distintos ámbitos de encuentro o “desencuentro”. Así, el niño, los adultos, sean docentes o padres, entran a la escuela con sus distintas formas de relacionarse, y en esa interacción surge un clima social que puede favorecer o impedir que se cumplan los objetivos educativos pretendidos. También sabemos que aquellas escuelas que buscan no dejar al azar las distintas prácticas, que se organizan y que establecen claramente normas participadas a todos los integrantes de la comunidad educativa, son escuelas que logran minimizar aquellos conflictos que podrían escalar a violencia.

Factores socioambientales e interpersonales en la escuela. Desde hace algunas décadas se viene desarrollando en distintas partes del mundo un intento sistemático por identificar y caracterizar el funcionamiento de aquellas instituciones escolares que alcanzaban mayores logros de aprendizaje. Desde entonces sabemos, entre otras cosas, que:

- Las instituciones escolares que se organizan y funcionan adecuadamente logran efectos significativos en el aprendizaje de sus alumnos.
- Existen escuelas eficaces donde los alumnos socialmente desfavorecidos logran niveles instructivos iguales o superiores a los de las instituciones que atienden a la clase media. No siempre es la pobreza el factor crítico que impide los progresos escolares.
- Los factores que caracterizan a estas escuelas eficaces podrían integrarse en los conceptos de clima escolar y tiempo real de aprendizaje, siendo su factor principal, la frecuencia y calidad de la convivencia.
- Una vez cubierta una dotación mínima de recursos, ya no son los recursos disponibles, sino las formas de relacionarse en la escuela lo que realmente diferencia a unas de otras en los efectos obtenidos en el aprendizaje (Redondo, 1997).

El aprendizaje se “construye” en el marco de las relaciones interpersonales que se establecen en la escuela. Por lo tanto, no depende únicamente de las características intrapersonales del alumno o del docente o del contenido a enseñar, sino que está influido por el tipo de acuerdos que establecen el docente y los alumnos, por el modo en que se comunican, cómo se implementan los contenidos con referencia a la realidad de la clase, cómo se tratan (lógica o psicológicamente) los métodos de enseñanza, entre otros. Vemos entonces cómo el estudio del ambiente o clima social escolar es uno de los principales enfoques a nivel internacional para estudiar la convivencia en la escuela y su relación con los resultados de la misma.

Clima psicológico y papel del maestro. El docente puede crear en el aula de clases un clima psicológico que favorezca o perjudique el aprendizaje. Levin y sus

colaboradores (1954) realizaron estudios experimentales para aprendizaje en niños de once años. Estudiaron tres casos de liderazgo en diferentes ocasiones. Las investigaciones caracterizaron como sigue la actuación de cada uno de los líderes: Líder autoritario. Todo lo que debe ser hecho es determinado por el líder.

Los grupos de trabajo son también formados por el líder, que determina lo que cada uno debe hacer. No dice a sus dirigidos cuáles son los criterios de evaluación y las notas no admiten discusión. Lo que dice él es ley.

El líder no participa activamente en la clase; simplemente distribuye las tareas y da órdenes. Líder democrático. Todo lo que es hecho es objeto de discusión del grupo; cuando hay necesidad de un consejo técnico, el líder sugiere varios procedimientos alternativos a fin de que los miembros del grupo escojan. Todos son libres para trabajar con los compañeros que quieren, cayendo a todos la responsabilidad por la conducción de las actividades.

El líder debe discutir con el grupo los criterios de evaluación y participar en las actividades del grupo. Líder permisivo. Desempeña un papel bastante pasivo, da libertad completa al grupo y a los individuos, a fin de que estos determinen sus propias actividades.

El líder se coloca a disposición para ayudar en caso de ser solicitado y no se preocupa de evaluar la actividad del grupo, permaneciendo ajeno a lo que está sucediendo.

¿Cuáles son los resultados? En el liderazgo autoritario, los niños manifiestan dos comportamientos típicos: apatía y agresividad. Cuando el líder salía del salón, los niños dejaban las tareas propuestas y pasaban a tener comportamientos agresivos y destructivos, manifestando mucha insatisfacción por la situación.

En el liderazgo democrático, los niños se muestran más responsables y espontáneos en el desarrollo de sus tareas.

Con la salida del líder, el trabajo continúa casi en el mismo nivel en el que estaba antes. Con este liderazgo fueron menos frecuentes los comportamientos agresivos.

En el liderazgo permisivo se observó que los niños no llegaban a organizarse como grupo y dedicaban más tiempo a las tareas propuestas en ausencia del líder y surgían otros líderes que asumían y conducían las actividades de los aquellos niños interesados en trabajar.

Más recientemente, a partir de las investigaciones de Ausubel y Novak (1991), se continúa insistiendo en que las variables sociales deben ser consideradas dentro del ámbito escolar, porque “influyen inevitablemente en el aprendizaje de las materias de estudio, los valores y las actitudes”.

Clima psicológico docente-alumno. Investigaciones realizadas en la escuela, demuestran que los docentes a los que les gusta lo que hacen son más generosos en las evaluaciones, se muestran más tolerantes y amigos, oyen a los alumnos y estimulan la participación.

Logran mejores resultados que los docentes competentes en su materia pero más fríos y distantes con relación a la clase.

Cuanto más pequeños sean los alumnos, más importante será la relación afectiva. Una sonrisa, un abrazo, una palabra amiga, frecuentemente tienen efectos más positivos sobre el aprendizaje que muchos consejos y órdenes. En síntesis: es importante que el docente y el futuro educador piensen sobre su gran responsabilidad. A pesar de todas las dificultades que tenga al frente, cabe al docente tener una actitud positiva, de confianza en la capacidad de los alumnos, de estímulo a la participación de todos los alumnos.

El clima escolar y las normas de convivencia. Las normas son exigencias de convivencia que se eligen a partir de los valores que deseamos proteger entre toda la comunidad. Son consignas verbales, escritas o gráficas que orientan el comportamiento de niños y adultos. Sirven para crear un clima familiar estable y seguro, sin incertidumbre, porque indican qué es lo que tenemos que hacer, cómo y qué consecuencias acarrea el hacerlo o no. Los límites hacen que un niño se sienta protegido. Sin ellos, se vuelven ansiosos e inseguros. Estamos así haciendo que el niño adquiera hábitos y le inculcamos criterios de responsabilidad y decisión.

Cuando alguien no cumple con alguna de esas normas, decimos que ha desobedecido, que ha cometido una indisciplina que afecta el clima escolar.

Para mejorar la eficacia educativa de las medidas disciplinarias conviene tener en cuenta que:

1. Uno de los objetivos de la disciplina es enseñar a respetar ciertos límites. Los estudios realizados sobre este tema reflejan que el respeto de dichos límites mejora cuando las normas son claras y coherentes, han sido elaborados por todos los miembros de la comunidad escolar, incluidos los alumnos, y se aplican a todos según principios previamente aceptados.

2. La sanción debe contribuir a diferenciar entre agresores y víctimas. Los estudios realizados en contextos muy diversos reflejan que la impunidad ante la violencia hace que esta genere más violencia, debido a que los agresores (y las personas que se identifican con ellos) la interpretan como un apoyo implícito, transmitiendo que, aunque en teoría se condena la violencia, en la práctica se aprueba. La impunidad contribuye a reforzar dos graves distorsiones que potencian la violencia, que llevan, en su forma más extrema, a asociar la conducta del violento con la del héroe, y, con mucha frecuencia, a culpabilizar de dicha violencia a la víctima. En este sentido, una de las funciones de la sanción es establecer con claridad quién es culpable y quién no lo es; enseñando a asumir responsabilidades a quien las tiene y a no sentirse culpable a quien no lo es.

3. La disciplina debe favorecer cambios cognitivos, emocionales y conductuales. Los procedimientos de disciplina deberían contribuir a que el violento se ponga en el lugar de la víctima, entienda lo destructiva que es la violencia, se arrepienta de haberla utilizado, intente reparar el daño originado y desarrolle alternativas constructivas para no volver a recurrir a ella en el futuro en situaciones similares.

4. El respeto a los límites mejora cuando se aprenden habilidades no violentas de resolución de conflictos. Ayudarles a descubrir y enseñarles procedimientos sistemáticos para resolver de forma más inteligente y justa sus tensiones y conflictos es un procedimiento muy eficaz para prevenir la violencia. Los estudios realizados sobre este tema reflejan que dichos jóvenes suelen tener alterado todo el proceso a

partir del cual se analizan y resuelven en la vida cotidiana los problemas interpersonales.

5. Conviene incluir la disciplina en un contexto de democracia participativa. Los estudios realizados sobre las condiciones que influyen en el respeto a las normas reflejan que cuando se exige a niños y jóvenes que se limiten a obedecer las reglas que otros han creado, suelen sentirse pocos comprometidos con su cumplimiento. Al contrario de lo que sucede cuando participan realmente en la organización de la vida en común y de las acciones que serán precisos llevar a cabo cuando se transgredan las normas. En síntesis: un grupo no puede funcionar bien, no puede trabajar eficazmente en conjunto, a menos que adopte normas compartidas. Las normas tienen influencia importante en el clima del aprendizaje en el aula. Si la mayoría de los alumnos de un grupo comparten las mismas normas, la presión de estas inducirá a los demás del mismo grupo a participar. Pero si no existen normas compartidas, la clase no funcionará como grupo, y seguirá siendo un conjunto de individuos.

CLIMA ESCOLAR Y DESGASTE PROFESIONAL DEL DOCENTE. ¿Qué sucede con aquellos docentes dedicados responsablemente a su tarea educadora cuando vivencian que el clima escolar se va deteriorando? Docentes que observan que sus alumnos son difícilmente motivados, muchos de ellos disruptivos, con dificultades para acatar órdenes; padres que no acompañan la tarea educativa de la escuela y que muchas veces sólo están preocupados por que el niño apruebe pero no necesariamente que aprenda, muestran un panorama frustrante para muchos docentes.

Esta percepción de que sus alumnos no aprenden, que es difícil enseñar, que el clima escolar es adverso, provoca un estado de estrés que los especialistas llaman en general síndrome de Burnout o de desgaste profesional. Burnout fue utilizado por primera vez por el psicólogo clínico Herbert Freudenberger para definir el desgaste extremo de un empleado. Luego lo adoptaron los sindicatos y abogados como elemento de ayuda para mencionar los problemas físicos generados por un grado de agotamiento excesivo.

En la actualidad es una de las causas más importante de incapacidad laboral. En el ámbito educativo lo hemos llamado también “síndrome del docente quemado”. Se

trata de una manifestación concreta de estrés laboral, propia de quienes realizan su trabajo en contacto con otras personas que, por sus características, son sujetos que precisan de ayuda o asistencia, manifestando defraudadas sus expectativas, debido a la imposibilidad de modificar su situación laboral y de poner en práctica sus ideas con respecto a cómo debe ser realizado el trabajo.

En estos casos se produce una cierta frustración derivada de la forma y las condiciones en que se realiza el trabajo, por lo que es la propia actividad laboral la que desencadena la aparición de la afección psíquica. El síndrome de Burnout es el resultado del estrés emocional incrementado en la interacción con otras personas. Se diferencia del estrés en que generalmente lleva incorporado sentimientos de fracaso. Sus principales indicadores son: cansancio emocional, despersonalización, falta de realización personal.

Su cuadro evolutivo tiene cuatro niveles de patologías: Primer nivel. Falta de ganas de ir a trabajar. Dolor de espaldas y cuello. Ante la pregunta de “¿qué te pasa?”, la respuesta es “no sé, no me siento bien”. Segundo nivel. Empieza a molestar la relación con otros. Comienza una sensación de persecución (“todos están en mi contra”), se incrementa el ausentismo y la rotación Tercer nivel. Disminución notable en la capacidad laboral. Pueden comenzar a aparecer enfermedades psicosomáticas (alergias, soriasis, picos de hipertensión).

En esta etapa se comienza la automedicación, que al principio tiene efecto placebo pero luego requiere de mayor dosis. En este nivel se ha verificado el comienzo de la ingesta alcohólica. Cuarto nivel. Esta etapa se caracteriza por el alcoholismo, drogadicción, intentos de suicidio (en cualquiera de sus formas), suelen aparecer enfermedades graves tales como cáncer, accidentes cardiovasculares y demás. Durante esta etapa, en los períodos previos, se tiende a abandonar el trabajo (hacerse echar).

Sugerencias. Insistimos en la importancia de que toda la comunidad educativa esté atenta al clima de convivencia que se genera en cada una de las escuelas. Hemos analizado cómo este es un factor fundamental en la vida de las escuelas, ya que afecta a alumnos, docentes y directivos. A pesar de que algunos piensen que están

más resguardados que otros, los efectos benéficos o adversos del clima escolar se hacen sentir en todos los miembros de la institución educativa.

El respeto mutuo y la asunción de determinadas pautas de actuación de parte de los docentes y de los alumnos ayudan a conseguir un mejor clima de relación. Comunicación, colaboración, tolerancia, solidaridad y responsabilidad serán algunos de los objetivos de cada comunidad educativa. Podremos entonces construir un clima de relaciones interpersonales que no sólo prevenga la aparición de agresiones, sino que también favorezca activamente formas de vivir en común que permitan el crecimiento de todos.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

Hace referencia al diseño de la propuesta curricular, la puesta en práctica en el proceso de enseñanza aprendizaje en las aulas, su evaluación y retroalimentación, en base a los cuales se realiza una observación y reflexión del trabajo docente y sus estudiantes, estableciendo la coherencia de la propuesta con las necesidades del educando y el PEI.

En este apartado se puede determinar que existe una oportuna organización partiendo de la planificación por bloques curriculares que es el nuevo estilo de planificación estipulado en la actualización y fortalecimiento curricular.

Este documento se planifica para cinco semanas, pero algunos maestros realizan su planificación diaria, lo que exige consulta bibliográfica y preparación del material. Se aspira que con motivación e innovación se logre el trabajo integrado y cooperativo buscando mejorar la calidad de la educación.

Es digno resaltar que en la institución se trabaja con proyectos encaminados al involucramiento de todos sus actores.

Existe una constante autocapacitación por parte de directivos y la mayoría de docentes a través de círculos de estudio, impulsando el trabajo de organización y liderazgo técnico pedagógico para lograr el desarrollo profesional, sin embargo hay

que motivar a un cambio de actitud en ciertos docentes para que demuestren interés por formar parte del proyecto de innovación.

La institución trabaja con el **modelo constructivo** promoviendo el aprendizaje significativo y la comunicación participativa de sus actores.

La malla curricular establecida está determinada por el Ministerio de Educación, además cuenta con áreas complementarias como inglés, computación; logrando la formación holística de los educandos.

La institución trabaja en relación directa con la Coordinación Zonal N° 6, en la implementación de un modelo de innovación educativa en la que las aulas están organizadas por ambientes y talleres y son los estudiantes quienes rotan para su aprendizaje, mientras los maestros de acuerdo a su especialidad esperan en sus ambientes o talleres. Esta situación exige a los docentes una constante investigación y planificación diaria.

A pesar de ello, cierto grupo de padres de familia critican como negativo por cuanto los estudiantes tienen que rotar los ambientes ocasionando desgaste físico, pero no comprenden la verdadera intención de este proyecto.

El sistema de evaluación implantado en el establecimiento, considerando a los participantes está basado en la autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación; por la finalidad es diagnóstica, formativa y de promoción; claro está que este proceso se realiza periódicamente con la finalidad de mejorar calidad educativa y tomar decisiones acertadas.

La institución cuenta con recursos didácticos y tecnológicos de calidad, como son: laboratorio de computación, proyector, internet, entre otros.

En la ejecución del proceso educativo el docente propicia un clima de aprendizaje donde existen espacio de dialogo, motivación y práctica de valores, promoviendo el trabajo en equipo y comprometiendo a los padre de familia que apoyen la formación de sus hijos, aspecto que se tiene que trabajar concientizando a los representantes

de sus responsabilidades frente a la educación de sus representados, por cuanto es una debilidad de la institución.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

Este aspecto se refiere a prácticas de gestión de recursos, gestión de normativas y gestión del talento humano que se da al interior de la institución educativa, que son orientadas por la dirección oportuna y efectiva del director del establecimiento y que involucra a todos los que hacen la comunidad educativa, enmarcados en la misión y visión institucional y en la actualidad en el cumplimiento de políticas educativas nacionales.

La gestión del talento humano está regentada por su director, quien a inicios del año escolar en junta general de profesores distribuye al personal docente considerando los perfiles característicos para cada año de básica, sustentada en los principios de igualdad y equidad. Además se organiza las diferentes comisiones que trabajarán en concordancia con las comisiones de padres de familia.

El directivo trabaja junto con el comité central como miembro nato y gestor de las actividades en beneficio de la institución en un ambiente de respeto, sociabilización y responsabilidades compartidas entre todos.

Otra de las instancias gestoras de la institución en la parte administrativa, es el Consejo Técnico, quien como órgano asesor posee responsabilidades frente al quehacer educativo.

4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores.

La escuela “Manuel Eugenio Carrasco” como establecimiento fiscal cuenta con fondos económicos designados por el Estado, los mismos que son administrados por el Colegio La Unión, como Unidad Ejecutora.

La autoridad directiva conjuntamente con la comisión económica diseña, planifican, organizan y ejecutan acciones al uso de esos recursos económicos, tomando en cuenta las necesidades básicas del establecimiento; para ello envían esta

programación a colecturía del colegio para su aprobación; una vez aprobado se ejecuta el plan.

Para el efecto la institución cuenta con un manual de presupuestos, el mismo que estará a cargo de un personal idóneo, capaz y con conocimientos financieros básicos, quienes tendrán la gran responsabilidad de manejar los destinos económicos de la institución.

La comisión económica que maneja el presupuesto institucional está conformada por:

- Director
- Dos profesores elegidos en junta general de profesores.
- Presidente/a del Gobierno Estudiantil
- Presidente del Comité Central de Padres de Familia

El Manual a provisto de un reglamento confiable y de fácil utilización, para todos sus directivos y administrativos.

Además los recursos asignados por parte del ministerio del ramo son manejados adecuadamente acorde a las necesidades y a las directrices emitidas para el efecto, la constante vivencia de los valores ha coadyuvado a que no se presenten dificultades por malversación de fondos, ni asuntos por el estilo.

Al finalizar cada escolar se determina las necesidades de cada uno de los componentes institucionales para asignación respectiva, así se evita problemas de orden económico y legal.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

Constituye prácticas que permiten la convivencia entre los actores de la comunidad educativa al vincularse con la comunidad local de su entorno, aprovechando sus recursos para el proceso educativo y la formación personal de los estudiantes y así lograr una mejor relación consigo mismo y con los demás.

La función del directivo frente a esta dimensión es de gran importancia, puesto que se debe fomentar un clima organizacional y de convivencia escolar para alcanzar las metas de aprendizaje y el desarrollo general del establecimiento educativo, garantizando un ambiente de respeto, cultura de paz y compromisos, promoviendo la participación ciudadana e identidad nacional, fortaleciendo lasos con la comunidad educativa y comprometiendo su labor a los principios y valores en el marco del buen vivir que es el eje rector de la educación nacional.

La relación de la escuela con la comunidad es muy buena ya que juntos trabajamos en pequeños y grandes proyectos que buscan el desarrollo mancomunado.

4.1.3. Análisis FODA

El FODA es una técnica que le ha permitido a la Institución detectar su situación organizacional interna y externa, es decir, realizar un diagnóstico mismo de la Institución, permitiéndole planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano y largo plazo, ya que proporciona un informe real y contundente, por lo que es indispensable contar con datos fidedignos y veraces el momento de su aplicación.

Siendo por lo tanto la herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Unidad Educativa, obteniendo de esta manera un diagnóstico preciso que ha permitido tomar decisiones acordes a la misión y visión Institucional.

Hace referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una Institución:

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas: Constituyen todas los recursos internos materiales y humanos, favorables para el buen desempeño de la Institución, siendo de vital importancia para el logro de los objetivos.

Debilidades: Constituyen todas aquellas posibilidades de mejoramiento para la Institución, pueden deberse a problemas de tipo cultural, académico, social, económico, político, geográfico en el que se desarrolla la Institución.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades: Constituyen todos aquellos factores que de una u otra manera apoyan y fortalecen el buen funcionamiento de la Institución.

Amenazas: Constituyen todas los factores o situaciones negativas que de una u otra manera atentan con el desarrollo de la Institución, son factores externos de tipo social, geográfico, político, cultural, natural, económico, etc.

4.1.3.3. Matriz FODA

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ☺ La autoridad del plantel organiza al personal docente en comisiones, quienes elabora su plan de trabajo para el año. ☺ Se preocupa por el adelanto de la institución a través de la gestión y la autogestión. ☺ Cuenta con el apoyo incondicional del personal de servicio. ☺ Involucra a los docentes en la elaboración de la planificación estratégica. ☺ Acepta sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ De parte de la autoridad se da un limitado conocimiento de leyes y reglamentos. ☹ Falta de colaboración de los integrantes de padres de familia y o representantes legales en aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores de la institución educativa. ☹ No hay una buena coordinación entre los organismos que integran la institución.
DESARROLLO PEDAGÓGICO CURRICULAR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

<p>☺ El currículo actual es abierto y flexible, porque se lo adapta al contexto o realidad de la institución.</p> <p>☺ Los conocimientos que el estudiante adquiere le son útiles para la vida.</p>	<p>☹ La mayoría de maestros no residen en el lugar de trabajo.</p> <p>☹ No se consideran dentro del currículo asignaturas como: Inglés, Educación para la Sexualidad, Educación en Valores.</p> <p>☹ El currículo no responde a la realidad de la institución.</p>
<i>CALIDAD DE ENSEÑANZA</i>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>☺ Los maestr@s de la escuela son puntuales, pacientes, amables con sus estudiantes.</p> <p>☺ Las clases son motivadoras haciendo que la enseñanza sea activa y participativa.</p> <p>☺ Se cuenta con un laboratorio de Computación y acceso al internet.</p>	<p>☹ Pocos maestros se interesan por la capacitación que oferta el Ministerio de Educación.</p> <p>☹ Falta de un proyector de imágenes, el mismo que ayudaría a que las clases sean más llamativas e interesantes.</p>
<i>CALIDAD DE LOS APRENDIZAJES</i>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>☺ Nuestra institución es completa para cada año de educación básica.</p>	<p>☹ Falta material didáctico para que cada estudiante pueda construir su propio conocimiento.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ☺ Maestros predispuestos para el trabajo de aula. ☺ Existen profesores en las áreas especiales de Computación y Cultura Física. ☺ Dispone de material didáctico adecuado para el aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ En la mayoría de las aulas no existen rincones de aprendizaje para el trabajo cooperativo.
<i>PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA ESCOLAR</i>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ☺ Hay una participación activa de los maestros con los estudiantes en cuanto a programas sociales, culturales y deportivos. ☺ Existe un ambiente agradable y de armonía, donde se usa el diálogo para solucionar cualquier problema. 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Falta de colaboración de algunos maestros en el desarrollo de las actividades programadas por las comisiones. ☹ Existe resistencia de los padres y madres de familia a los cambios en los procesos metodológicos ☹ Poca práctica de valores a nivel de estudiantes; y padres de familia. ☹ Escasas relaciones humanas entre los integrantes de la comunidad educativa.
<i>INFRAESTRUCTURA Y ESPACIOS DE APRENDIZAJE</i>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

<p>☺ La escuela cuenta con aulas para cada año de básica, tiene cerramiento, dirección, patios, baños, aulas de video, cocina, juegos recreativos; dispone de servicios básicos.</p>	<p>☹ Se encuentran en mal estado paredes, pisos, cubierta, baños y juegos recreativos.</p> <p>☹ Mobiliario inadecuado para el trabajo cooperativo.</p>
--	--

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>☺ Ayuda de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.</p> <p>☺ Buenas relaciones con personas particulares para la autogestión.</p>	<p>☹ Rubros económicos limitados para la gestión escolar.</p>
DESARROLLO PEDAGÓGICO CURRICULAR	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>☺ Colaboración y participación directa del Municipio de Santa Isabel en la programación institucional.</p> <p>☺ Conformación de grupos de danza y música a cargo del Municipio de Santa Isabel.</p>	<p>☹ Evaluaciones no acordes a la realidad institucional.</p>
CALIDAD DE ENSEÑANZA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>☺ Asistir a cursos de perfeccionamiento docente</p>	<p>☹ Interrupciones imprevistas de clases (fenómenos naturales.,</p>

organizado por la Supervisión escolar u otras entidades públicas o privadas	otros) ☹ Salarios que no permiten la auto preparación profesional docente.
<i>CALIDAD DE LOS APRENDIZAJES</i>	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>☺ Desayuno escolar para los estudiantes, libros gratuitos y la asignación de recursos económicos por parte del estado.</p> <p>☺ Participar en concursos de carácter pedagógico a nivel del núcleo, zona y UTE.</p>	<p>☹ Asignación incompleta de los recursos económicos por parte del estado.</p> <p>☹ Mal uso de la tecnología (internet, celulares, televisión y otros)</p>
<i>PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA ESCOLAR</i>	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>☺ Participación en programas sociales, culturales y deportivos a nivel institucional, parroquia, y cantonal.</p>	<p>☹ Falta de fuentes de empleo y remuneraciones bajas de los habitantes del lugar.</p>
<i>INFRAESTRUCTURA Y ESPACIOS DE APRENDIZAJE</i>	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>☺ Apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales</p>	<p>☹ Rubro del estado con limitaciones que no permiten la adquisición de materiales de larga duración que necesita el plantel.</p>

	⊗ Leyes, Acuerdos y Disposiciones Ministeriales que no permiten la organización de actividades como fuentes de financiamiento.
--	--

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los directivos

Tabla 11

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

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	50
b. Coordinadores de área.	1	50
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

Se observa en la tabla, que el 50 % de los encuestados manifiestan que el trabajo del centro educativo el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, mientras que el otro 50 % expresan que se organiza por los coordinadores de área.

La coordinación del trabajo por áreas es de suma importancia para el buen desempeño de las actividades académicas dentro de la institución, los coordinadores de cada área son los que organizan los equipos de trabajo siendo ellos responsables del desarrollo efectivo de las actividades para un buen desarrollo – aprendizaje de los estudiantes.

Tabla 12

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

ASPECTOS	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	50
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	50
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

En la tabla se puede apreciar que para los directivos un aspecto que se tome en cuenta para medir el tamaño de la organización con el 50 % es el número de miembros de la institución educativa, y el 50 % piensa que debería ser la base los resultados obtenidos en la institución, no tomando en cuenta el valor y tiempo empleados en la institución que también es un factor favorable.

Tabla 13

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

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

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

Se observa en la tabla, que el 100% de directivos de la institución reconocen que si disponen de un Manual de Normas, lo que ahora se denomina Código de Convivencia en las que se encuentran establecidas reglas y procedimientos los cuales se convierten en acuerdos y compromisos a los que llegan los integrantes de la comunidad educativa. Claro la existencia de dichas normas pero en la realidad no se acata en su totalidad.

Tabla 14

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Sí	2	100
b. No		
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

En esta tabla, se puede determinar que el 100%, expresan que si existe un clima de respeto, sin embargo, algunos docentes, padres de familia y estudiantes no opinan lo mismo porque dicen que en ciertas ocasiones se toma decisiones de manera arbitraria.

Tabla 15

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Sí	1	50
b. No	1	50
Total	2	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

Analizada la tabla, nos podemos dar cuenta que hay una división del 50% de directivos manifiestan que si y el otro 50 % indican que no en cuanto a la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, razón por la cual se deben tomar las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia.

Tabla 16

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.	Desarrollo profesional de los docentes	1	50			1	50

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	1	50	1	50		
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	50	1	50		
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	50	1	50		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

En esta tabla, relacionada a la administración y liderazgo apreciamos que el centro promueve la excelencia académica siempre 50 %; desarrollo profesional de los docentes 50 % siempre, capacitación continua de los docentes 50 % siempre y 50 % nunca; participación de los padres de familia siempre 50 % y delegación a los grupos de decisión 50 % siempre.

Se evidencia una buena administración y liderazgo institucional por parte de sus directivos, sin embargo es necesario fortalecer el desarrollo profesional y la capacitación de los docentes, y así mejorar aun más su trabajo.

Tabla 17

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	2	100				
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia			2	100		
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	50	1	50		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

Aquí podemos apreciar, las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir un plantel, que el 100% de directivos concuerdan que siempre se adquieren a partir de la experiencia combinada a veces con el desarrollo de estudios en gerencia. Se puede apreciar claramente que no solo depende de estos dos factores para un buen liderazgo; sino de otros que constan en los indicadores los cuales contribuye a una buena gerencia educativa.

Tabla 18

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	2	100				
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			1	50	1	50
c.	La mejora de los mecanismos de control.	1	50			1	50
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	1	50	1	50		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

Como se observa en la tabla, el 100% de los entrevistados está de acuerdo en que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, lo que hace ver que no existe improvisación en el desarrollo de las actividades tendientes a mejorar el desarrollo institucional.

Algo merece recalcar es el hecho de que no existe un criterio unánime relacionado con la existencia de ambientes cordiales de trabajo, al respecto los criterios son divididos lo que hace pensar que algo falla al respecto y que tienen que ser resueltos por todos sus miembros ya que lo que afecta a todos tiene que ser resuelto por todos.

Tabla 19

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	2	100				
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	50	1	50		
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)					2	100
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	50			1	50
e.	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

Analizando la tabla, relacionada a los organismos que integran la institución, se puede determinar que en un 100% de encuestados manifiestan que siempre disponen de un director, consejo académico, y que no cuentan con una buena coordinación entre sus integrantes por falta de un jefe de estudios y coordinador, convirtiéndose en una debilidad para la institución.

Tabla 20

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.	2	100				
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	100				

d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	1	50			1	50
-----------	---	---	----	--	--	---	----

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

Observando la tabla, se puede apreciar que el 100% de directivos en las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta general de profesores siempre establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos; pero este trabajo directivo no ha dado los frutos esperados ya que a veces en un 50 % se dan ambientes cordiales de trabajo y de igual manera la toma de decisiones para resolver conflicto (tablas 16 y 19); lo importante es intentar y seguir realizando actividades para solucionar estos conflictos.

Tabla 21

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE:	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	1	50	1	50
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	1	50	1	50
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	1	50	1	50
d.	Mantener actualizada la metodología.				
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	50	1	50
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	1	50	1	50
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados	1	50	1	50

	obtenidos				
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	50	1	50
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	50	1	50
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	1	50	1	50

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

Esta tabla, permite visualizar que el 50 % de encuestados manifiestan que si y el otro 50 % indican que no a los indicadores que evalúan los departamentos didácticos y las funciones que desempeñan. Aspecto preocupante para la institución educativa y que se tiene que mejorar lo más pronto posible para que haya una buena coordinación entre estos y fortalecer a la comunidad educativa. Concluyendo que la institución promueve la investigación educativa manteniendo una metodología activa y actualizada, y que se colabora con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

Tabla 22

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

ORDEN	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	100		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

Según la tabla, el 100% de encuestados consideran que la gestión pedagógica se apoya fomentando la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico. Aspecto relevante el partir de un diagnóstico para tabularlo y buscar las soluciones más acertadas en base a consensos lo cual beneficia en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Tabla 23

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos.	1	50	1	50
b.	Plan estratégico.	2	100		
c.	Plan operativo anual.	1	50	1	50
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.			2	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

Observando la tabla N° 24, se puede decir que el 100% de encuestados aseguran que siempre la institución dispone de un plan estratégico, de un plan operativo anual y reingeniería de procesos 50 % y del 100 % no poseen proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, aspecto que hay que tomar muy en cuenta e indicar que ingresen a la página del Ministerio de Educación y participen de estos cursos que se dan a directivos y docentes. Todo esto encaminado al mejoramiento de la calidad académica y de aprendizaje.

4.2.2. De los profesores

Tabla 24

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

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 órdenes existentes.	7	41	10	59	0	0
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente	11	65	6	35	0	0

	ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3.	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	76	4	24	0	0
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	13	76	4	24	0	0
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	6	10	59	6	35
6.	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	5	29	10	59	2	12
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral	17	100	0	0	0	0

	del estudiante.						
8.	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	9	53	8	47
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	6	4	24	12	71
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	12	71	5	29
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	18	14	82	0	0
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	12	71	3	18	2	12
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	41	10	59	0	0
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	6	35	5	30	6	35
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	17	100	0	0	0	0
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	14	82	3	18	0	0

Fuente: Encuesta directa a docentes

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

En la tabla visualizar que el 100% de encuestados, consideran que siempre la gerencia educativa indica que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, y las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia docentes y profesores. Que el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, consideran que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica; otro grupo consideran que a veces existe resistencia en los padres de familia cuando se intenta mejorar los procesos metodológicos, lo que hace que se conviertan en una debilidad para el proceso de aprendizaje.

El 100 % de la comunidad educativa y autoridades educativas y civiles participan en actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural.

El 76 % de los docentes encuestados revelan que la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes comunidad en general en donde se brinda a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico seguro y estimulante

El 71% de encuestados indican que el liderazgo en la unidad educativa está comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo, aspecto favorable ya que los directivos tienen el respaldo de sus docentes.

El 24 % de encuestados, se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros en que siempre se fomentan las actividades de integración con el involucramiento de todos los actores educativos, donde predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores y que nunca se a generado desacuerdos con las autoridades, sin embargo hace falta mayor compromiso e involucramiento.

El 71 % de docentes están a veces en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

El 51 % consideran que el rol del docente líder a veces se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

Situación que no se puede coincidir ya que el docente líder tiene la capacidad de diálogo y reflexión y que siempre busca consensos para solventar dificultades.

4.2.3. De los estudiantes

Tabla 25

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	20	100	0	0	0	0
2.	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	0	0	7	35	13	65
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	20	100	0	0	0	0
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	0	0	20	100	0	0
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	3	15	16	80	1	5
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	20	100	0	0	0	0
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	60	8	40	0	0

8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30	14	70	0	0
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	30	14	70	0	0
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	90	1	5	1	5
11.	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	7	35	13	65	0	0
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	20	100	0	0	0	0
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	12	60	8	40	0	0
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	20	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a estudiantes

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

En esta tabla se delibera que el 100% de estudiantes encuestados consideran:

- Que el director siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes para el logro de objetivos de aprendizaje, es por ello que observan un liderazgo conductual en la realización de tareas enmarcadas en el trabajo por equipo, aspectos que permiten un clima positivo y constructivista.
- Exteriorizan que liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas lo que observan cotidianamente en el ambiente escolar.

- Realizan trabajos en grupos con instrucciones claras y la participación del docente.
- La ética y valores se enseñan con el ejemplo.

Indicadores favorables que aportan para una educación de calidad y calidez.

El 60 % de encuestados consideran que los docentes siempre proponen actividades innovadoras mediante métodos de enseñanza activa y participativa, buscando la creatividad y participación solidaria de los estudiantes, y se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, situación que se demuestra en el diario vivir educativo.

El 70 % de estudiantes expresan que a veces se espera que se haga el mismo trabajo, de la misma forma y al mismo tiempo, son conscientes que se debe respetar las diferencias individuales de cada ser y que más bien se debe robustecer el aprendizaje cooperativo.

Un 60 % de estudiantes consideran que siempre los docentes inician sus clases con frases motivadoras sobre valores y virtudes considerando el entorno familiar y comunitario.

4.2.4. De los Padres de familia y/o representantes legales

Tabla 26

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director toma en cuenta las sugerencias de los padres y demás representantes de los estudiantes	0	0	14	93	1	7
2	Las autoridades no solo observan sino consideran los problemas del plantel y los hacen suyos y resuelven	13	86	1	7	1	7

3	El liderazgo de las autoridades es dominante.	1	7	13	86	1	7
4	Rara vez se hacen cosas novedosas en el plantel.	12	80	2	13	1	7
5	En las actividades organizadas por la institución educativa participan todos los directivos y docentes.	10	67	3	20	2	13
6	Los docentes y autoridades motivan a padres y estudiantes mediante la promoción de los valores	13	86	1	7	1	7
7	Las autoridades del plantel promocionan con frecuencia proyectos de innovación	11	74	2	13	2	13
8	La ética y los valores se promueven con el ejemplo de directivos y docentes	13	86	1	7	1	7
9	Los directivos y docentes se interesan por los problemas de padres y educandos.	12	80	2	13	1	7
10.	Se realizan actos que integren a los docentes, autoridades, padres de familia, estudiantes y comunidad.	6	40	8	53	1	7

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia y/o representantes legales

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

El 93 % de los padres de familia indican que el Director toma en cuenta sus sugerencias, aspecto favorable ya que los directivos siempre tienen que saber escuchar a los demás.

El 86 % de los encuestados manifiestan que las autoridades no solo observan sino consideran los problemas del plantel y los hacen suyos y resuelven

El 86 % de los padres de familia encuestado reconocen que las autoridades a veces poseen un liderazgo dominante, aspecto que deben revisarlo ya que siempre las decisiones se deben llevar a consensos.

El 67 % de los encuestados revelan que los docentes y directivos en las actividades organizadas por la institución educativa participan.

El 86 % revelan que los docentes y autoridades motivan a padres y estudiantes mediante la promoción de los valores; indicador positivo ya que los valores son el pilar de la educación.

El 80 % de encuestados indican que los directivos y docentes se interesan por los problemas de padres y educandos.

4.2.5. De la entrevista a Directivos

Tabla 27

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	%	Respuesta débil	%
1.	¿Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?	2	100		
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?			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 educativo?	2	100		

5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	100		
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?	1	50	1	50
8.	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	1	50	1	50

Fuente: Entrevista a directivos

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

El 100 % de los directivos entrevistados proporcionó una respuesta positiva en las siguientes preguntas: ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?, ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?, ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?. Por medio de la entrevista se puede notar que los directivos de la Institución, están conscientes del papel importante de la comunicación y la diferencia grande que existe con la información, conocen cuáles deben ser las características de un líder educativo y cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado; pero lo importante sería en no solo quedar en el conocimiento sino en llevarlo a la práctica, aspecto que en los ítems anteriores se nota que si se trabaja en ese aspecto pero en pequeña escala.

El 100% dio una respuesta débil cuando se mencionó si el centro cuenta con el manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, mostrando la necesidad de terminar con la elaboración del Código de Convivencia con el apoyo de toda la comunidad educativa y registrarlo en la Dirección de Educación para que este sea puesto en práctica y así cumplir con los compromisos establecidos.

El resto de preguntas sus respuestas se encuentran divididas en un 50 % para las respuestas positivas y el otro 50 % para las negativas, aspecto que se tiene que analizar detalladamente para mejorar el trabajo de los directivos en este caso el director y subdirector.

4.2.6. Matriz de problemáticas.

Problemas Observados	Causas	Efectos
1. Escasas relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa.	Falta de comunicación entre sus miembros	División entre sus integrantes
2. Carencia del Código de Convivencia	No se ha reunido el Comité de Revisión del Código de Convivencia del cantón Santa Isabel para su análisis y aprobación	Incumplimiento de compromisos adquiridos.
3. Falta de cursos de capacitación en las áreas de Liderazgo y Valores	El Ministerio de Educación no oferta cursos sobre Liderazgo y Valores	Relaciones interpersonales poco enriquecedoras e insatisfactorias.
4. Poca aceptación de directivos y docentes hacia una innovación metodológica y el uso de las TICs (Tecnología de la	No hay socialización sobre innovaciones metodológicas y/o paradigmas nuevos y las TICs.	Docentes tradicionalistas y estudiantes memoristas.

Información y la Comunicación)		
5. Liderazgo dominante por parte de los directivos y docentes	No designan responsabilidades a sus integrantes	Cumplimiento forzado de las actividades por parte de sus miembros.
6. Padres de familia resistentes al cambio.	Falta de motivación y conocimiento de sus deberes y atribuciones	Desactualización e incumplimiento de sus responsabilidades.

Fuente: Encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación han permitido analizar de forma concreta la situación en que se encuentra la gestión del liderazgo y valores del centro educativo “Manuel Eugenio Carrasco”, partiendo desde el trabajo de los docentes, directivos, padres de familia y/o representantes legales y estudiantes; gracias a la aplicación de las respectivas encuestas se pueden encontrar determinadas insuficiencias las cuales influyen directamente en el ambiente y el clima escolar; específicamente en las relaciones humanas de sus miembros, lo que ha hecho posible detectar las causas productoras de las mismas, para encontrar soluciones factibles, pero en gran medida su éxito depende de la actitud emprendedora de los directivos y docentes. A continuación se describen en los siguientes puntos los indicadores:

En cuanto a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo es preciso, mencionar que solo un 50 % ratifica el cumplimiento de dicho ítem según se puede verificar en la tabla 11, indicador que llama la atención, pues para alcanzar mejores estándares de calidad se deben alcanzar un 100%.

El apartado considerado en la tabla 15 como es: la delegación de la toma decisiones para resolver conflictos, se dice que en un 50 % si se toman en cuenta y el otro 50 % no, criterios divididos haciendo suponer que las mismas se cumplen “a medias” factor que no permite lograr un alto desarrollo institucional, partiendo desde el aspecto organizativo hasta el curricular.

La administración y liderazgo del centro educativo (tabla 16) que promueve la excelencia académica, se expresa en un 50 % siempre y 50 % a veces cantidades similares al ítem anterior debería aproximarse a la totalidad, así se lograrían altos índices de calidad, puesto que toda institución educativa debe plantearse objetivos encaminados a conseguir la excelencia en todos sus aspectos. Dentro de este punto el desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes se ubican en un 50 % siempre y 50 % nunca, situaciones mediocres para el buen desenvolvimiento del accionar educativo. Frente a esta situación apremia programar la innovación permanente en el personal directivo.

Los resultados de la tabla 17 referente a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, que si son innatas, o se logran estudiando teorías contemporáneas sobre liderazgo demuestran que en un 50 % siempre se promueve y el otro 50 % a veces; su adquisición a partir de la experiencia se genera en un 100 % siempre; se desarrollan con estudios en gerencia a veces se promueve en un 100% y finalmente la capacitación continua que combina la práctica la teoría y la reflexión expresado en un 50% siempre y 50 % a veces se establece, todas ellas hacen suponer un cumplimiento medio, trayendo como consecuencia falencias en el logro de la calidad educativa , lo ideal seria acercarse a una totalidad del logro de los indicadores referidos, a través de una decisión acertada de las autoridades.

Dentro de la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar que consta en la tabla 18, el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta para mejorar alcanzan un 100% que se promueven siempre, considerándose esta situación una fortaleza, la cual se le debe aprovechar a lo máximo para la resolución de los principales problemas institucionales, se aborda la disminución del número de estudiantes por aula a veces en un 50 % y nunca el resto; la mejora de los mecanismos de control en un 50 % siempre se impulsa y el 50 % nunca; y la existencia de ambientes cordiales de trabajo 50 % siempre y 50 % a veces, nace entonces la necesidad de planificar estrategias que coadyuven al logro máximo de su cumplimiento, pero con la colaboración de todos.

En lo referente a los organismos que integran la institución, inmerso en la tabla 19 y dentro de la parte relacionada con la dirección, consejo escolar, consejo académico logran un porcentaje del 100% de que se impulsa , siendo esta otra fortaleza con la cual se deben buscar las vías de solución a los problemas. Al contrario ocurre con la promoción de los organismos de gestión los cuales cumplen en un 50 % siempre y 50 % a veces con sus funciones. Los organismos de coordinación en un 100 % nunca se emprenden, los departamentos técnicos en un 50 % se organizan siempre y 50 % nunca.

Las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores que se encuentran en la tabla 20, se promueven en un 100 % llevar a cabo la evaluación o

seguimiento global del grupo de alumnos, establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, versión que dan los directivos pero se ve que no dan sus frutos esperados ya que hay muchas falencias en los mismos, por lo que el proyecto ayudará en gran medida a superar.

Los departamentos didácticos y sus acciones contemplados en la tabla 21; en todos estos aspectos se encargan en un 50 % si y 50 % no. Por tratarse de categorías y habilidades concernientes directamente al administrador educativo y al mostrar falencias en la mitad de su aplicación representan debilidades preocupantes porque quien dirige o quienes dirigen están llamados a capacitarse en los aspectos que presenten vacíos, solo así se lograrán eficientemente los objetivos institucionales.

En la tabla 22 sobre la gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones en un 100 % se promueven acciones sobre la gestión pedagógica en el Centro Educativo fomentándose la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográficos; aspecto que contribuye en la solución de conflictos .

Relacionando los elementos con los resultados conceptuales del marco teórico en el cual se fundamenta la presente investigación es preciso establecer que hay ausencia de competencias en la gestión educativa las cuales son: tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo, conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva, poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones, evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores, asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos, conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto Educativo Institucional, evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

Acerca de la práctica axiológica, un acápite del marco teórico indica lo siguiente: “Por ello los valores son considerados referentes, los cuales son formados principalmente en el núcleo familiar, la escuela también posee responsabilidad en la educación en valores, donde el maestro educa con el ejemplo, como reflejo vivo de formación, los valores practicados por el ser humano buscan la transformación social y la realización de la persona. A medida que se incrementan los problemas sociales y el avance tecnológico gana cada día más espacio, disminuye la capacidad educativa de la familia, por lo que es la obligación del nuevo sistema educativo contribuir a intentar solucionar los problemas que afectan a los niños y jóvenes.” Aspecto que es considerado en la encuesta a padres de familia y/o representantes legales en la tabla 27 numeral 9 indica que en un 80 % siempre los directivos y docentes se interesan por los problemas de padres y educandos, aspecto favorable ya que contribuye de gran manera en el que hacer educativo.

En cuanto a las declaraciones expuestas en la encuesta aplicada a los docentes se observa que existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, resistencia en los compañeros o director cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, mas del 50 % expresa que a veces se ejecutan los mencionados aspectos, según se aprecia en la tabla 25.

Otra debilidad radica en: desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo en un 71 %, tabla 25, situación de riesgo en las buenas relaciones humanas y laborales. También constituye gran preocupación, el hecho de que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica igual a un 59%, por lo tanto se debería mejorar porque los administradores están llamados a fortalecer sus habilidades de cualquier tipo para guiar eficientemente a sus dirigidos: referencia en la tabla 25, ítem 13.

Constituyen de mucha importancia los resultados obtenidos en las encuestas a los estudiantes cuyas expresiones indican que: los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, se aplican a veces, indicando en un 70 %, dentro de tabla 26. Aquí

es necesario manifestar la importancia de la autocapacitación docente y la participación en procesos de capacitación que realiza el Ministerio de Educación, lo cual debe estar enmarcada en los nuevos paradigmas pedagógicos, ya que en ellos se encuentran nuevas estrategias metodológicas conformadas por métodos y técnicas activas orientadas a una participación más significativa de los educandos.

La educación de la institución educativa no es sólo responsabilidad del estado; sino de la comunidad en general en donde se desenvuelve el plantel, pues de esto depende el comportamiento de los ciudadanos dentro de la sociedad y que estos sean sujetos de su propio desarrollo y del contexto al que pertenecen, es nuestro interés analizar por qué no se realiza una educación en la práctica de valores que permitan construir buenas relaciones humanas, toda vez que consideramos los pilares fundamentales del comportamiento humano- profesional en medio de la sociedad.

Por el análisis realizado en los diferentes resultados obtenidos en las tablas que a su vez se encuentran en las encuestas y entrevista a sabiendas que en la mayoría de los casos se ha percibido las deficientes relaciones humanas entre lo actores educativos es urgente diseñar una propuesta tendiente a fortalecer los vínculos para lograr la formación integral de los educandos creando ambientes propicios que garanticen un aprendizaje cooperativo, pero con la participación de todos los involucrados y así ofrecer una educación de calidad y calidez.

No hay relaciones humanas adecuadas entre estudiantes, docentes, padres de familia, autoridades, ya que según los porcentajes obtenidos en los diferentes cuadros concretamente en la tabla 25 en el ítem 10 cuyo contenido manifiesta "Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo". Se pueden evidenciar las debilidades en los vínculos que deben ser fortalecidos por la presencia de un liderazgo sustentable conjuntamente con una buena dosis de motivación hacia la práctica axiológica propiciada por todos y todas. Dentro de estas aseveraciones directamente entran las siguientes cuestiones: El Director toma en cuenta las sugerencias de los padres y demás representantes de los estudiantes, el liderazgo de las autoridades es dominante, rara vez se hacen cosas novedosas en el plantel, en las actividades organizadas por la institución educativa se espera que

todos los padres de familia, se realizan actos que integren a los docentes, autoridades, padres de familia, estudiantes y comunidad, alcanzan alternativas de a veces y nunca en altos porcentajes según verifican en la tabla 27, lo cual será motivo importante para realizar la propuesta de mejoramiento

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES

- No se practican buenas relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa.
- No existen todos los organismos contemplados en la Ley Orgánica de Educación Intercultural y en los Acuerdos Ministeriales actuales, tales como: Gobierno Escolar, Consejo Ejecutivo, Comisión de Educación y Cultura, Comisión de Medio Ambiente, Comisión de Gestión de Riesgos.
- -Los directivos en la toma de decisiones para resolver conflictos delegan a los integrantes de la comunidad educativa.
- -Los valores son el eje transversal en el proceso de enseñanza aprendizaje y la formación integral del estudiante
- La escuela siempre realiza y participa en actividades de integración en los ámbitos deportivos, socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.
- Los estudiantes en sus clases siempre expresan sus opiniones, trabajan en equipo con instrucciones claras y la participación activa del docente.
- Los docentes y directivos a veces toman en cuenta las sugerencias de los padres de familia y/o representantes legales y en ciertas ocasiones toman decisiones de manera arbitraria.

6.1. RECOMENDACIONES.

- ✓ Aplicar la propuesta didáctica, útil y práctica que mejore las Relaciones Humanas, entre los integrantes de la comunidad educativa, contribuyendo a que se de una educación de calidad y calidez.

- ✓ Integrar al organigrama institucional otros organismos que deben constituir la entidad educativa de acuerdo a la Ley Orgánica de Educación Intercultural y Acuerdos Ministeriales siendo estos: Gobierno Escolar, Consejo Ejecutivo, Comisión de educación y Cultura, Comisión del Medio Ambiente, Comisión de Gestión de Riesgos.

- ✓ Elaborar el Código de Convivencia con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa para que se de cumplimiento con los compromisos adquiridos.

- ✓ Los directivos y docentes deben tomar en cuenta las sugerencias de padres de familia y estudiantes a través de la organización de actividades que fomenten su integración.

- ✓ Trabajar el la Educación de Valores predicando con el ejemplo.

- ✓ Incluir en el proceso de enseñanza aprendizaje las TICs. y así ofertar juna educación con calidad y calidez, buscando siempre el interés superior del niño

- ✓ Las decisiones tienen que ser tomadas en consensos ya que lo que afecta a todos debe ser resuelto por todos

7. PROPUESTA DE MEJORA

“PLAN DE MEJORA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MANUEL EUGENIO CARRASCO” DE LA COMUNIDAD LA UNIÓN, PARROQUIA ABDÓN CALDERÓN, CANTÓN SANTA ISABEL, PROVINCIA DEL AZUAY, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2012 – 2013”

7.1. Justificación

En toda institución educativa se debe propender a una eficaz calidad de las relaciones que existan entre las distintas instancias que conforman la misma, porque las transformaciones pedagógicas exigen la interconexión en las funciones que desempeñan cada uno de los talentos humanos integrantes de la institución educativa, para alcanzar de manera óptima los objetivos y las metas planteadas

El clima institucional no sólo se refiere a las situaciones positivas o negativas que se den en el establecimiento; vinculadas con las relaciones humanas; por el contrario, también cuenta la calidad de liderazgo y la permanente práctica de valores, tales como la responsabilidad, el respeto y la solidaridad.

En la institución educativa “Manuel Eugenio Carrasco” apremia la necesidad de fortalecer las relaciones humanas considerando al plantel como un sistema interactuante, el cual lo conforman: las relaciones interpersonales; las estructuras organizativas; el estilo de liderazgo; y las actitudes y comportamientos.

Es necesario recalcar la importancia de las relaciones interpersonales en las siguientes consideraciones: el logro de los objetivos educacionales favorables al desarrollo integral de los educandos, una participación y compromiso mancomunado de los talentos humanos; le permite un progreso al desarrollo de una convivencia armónica, incrementa el sentimiento de identidad, motivación y pertinencia para con la escuela. Es importante también porque previene el surgimiento de problemas psicosociales.

La aplicación de la propuesta “Plan de mejora de las relaciones humanas en la Institución Educativa “Manuel Eugenio Carrasco”, contempla en el desarrollo de

talleres, reuniones ampliadas, actos sociales, convivencias; procesos impulsores de crecimiento holístico del sector con la intervención propicia de los integrantes de la comunidad educativa.

7.3. Objetivos

General

Mejorar las relaciones humanas de los integrantes de la comunidad educativa Manuel Eugenio carrasco mediante un plan de mejora para fortalecer el progreso de la institución educativa

Específicos

- Ejecutar el plan de mejora en procura del progreso de las relaciones humanas en la institución educativa.
- Integrar a todos los miembros de la comunidad educativa mediante la participación activa; y así ofrecer una educación de calidad, calidez, basándose en el interés superior del niño
- Estimular aciertos y corregir errores de la propuesta ejecutada, mediante el respectivo seguimiento de los compromisos adquiridos.

7.4. Actividades

Para el desarrollo de las diversas acciones planificadas en la propuesta; se han elaborado los siguientes cuadros; en los cuales; se detallan las actividades a realizarse en relación con los objetivos específicos propuestos.

7.4. Actividades

FASE 1					
OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	RECURSOS / TALENTOS	TIEMPO	RESPONSABLES
-Ejecutar el plan de mejora en procura del progreso de las relaciones humanas en la institución educativa.	-Sesiones de trabajo con los involucrados -Dar a conocer la propuesta -Colocar un buzón de sugerencias	Asistencia del 90% de los involucrados en la socialización de la prepuesta para intervenir en ella proactivamente	Humanos: -Docentes -Estudiantes -Padres de familia Económicos : \$ 40 -Materiales de oficina	Mes de agosto de 2012.	Directivos Integrantes de la Comunidad Educativa Manuel Eugenio Carrasco. Lic. Fabián Arpi Palacios.

FASE 2					
OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	RECURSOS/ TALENTOS	TIEMPO	RESPONSABLES
-Integrar a todos los miembros de la comunidad educativa mediante la participación activa; y así ofrecer una educación de calidad, calidez, basándose en el interés superior del niño	Trabajar con los talleres 1. Aspectos necesarios para unas buenas relaciones humanas. 2. Implicaciones de las relaciones humanas en la educación. 3. Las influencias de las relaciones humanas en el aprendizaje	El 80 % de los convocados asisten a la programación de la propuesta para realizar las sugerencias del caso	Humanos: -Docentes -Padres de familia -Estudiantes -Económicos: \$ 45. -Materiales de escritorio. -Nuevas tecnologías.	Meses de septiembre, octubre y noviembre de 2012.	Directivos Integrantes de la Comunidad Educativa Manuel Eugenio Carrasco. Lic. Fabián Arpi Palacios.

FASE 3					
OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	RECURSOS/ TALENTOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Estimular aciertos y corregir errores de la propuesta ejecutada, mediante el respectivo seguimiento de los compromisos adquiridos.	<p>-Diseñar los instrumentos de evaluación.</p> <p>-Realizar el control de las actividades a través de una ficha de observación.</p> <p>-Evaluar el trabajo realizado en esta fase mediante encuestas.</p> <p>Elaborar el informe respectivo.</p>	El 100% de los convocados asisten a la respectiva programación para garantizar el adecuado cumplimiento de las diferentes actividades organizadas en cada una de las fases.	<p>Humanos:</p> <p>-Directivos y docentes de la institución.</p> <p>Nuevas tecnologías.</p> <p>Económicos:\$ 21</p>	Meses de diciembre de 2012 y enero y febrero de 2013	<p>Directivos</p> <p>Autor de la propuesta: Lic. Fabián Arpi Palacios.</p>

Programación de talleres

Matriz

Nombre del taller	Tema	Referencias bibliográficas
1. ASPECTOS NECESARIOS PARA UNAS BUENAS RELACIONES HUMANAS.	FACTORES DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	http://csalazar.org/2008/09/03/qu-son-las-relaciones-humanas/
2. IMPLICACIONES DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EDUCACIÓN.	LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EDUCACIÓN	http://ibisconsultora.wordpress.com/2011/11/15/las-relaciones-humanas-en-la-educacion/
3. LAS INFLUENCIAS DELAS RELACIONES HUMANAS EN EL APRENDIZAJE?	INFLUENCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN EL APRENDIZAJE	http://belenycopi.wordpress.com/las-relaciones-interpersonales-y-el-aprendizaje/

Taller # 1

Nombre del taller	Aspectos necesarios para unas buenas relaciones humanas
Participantes	Docentes y directivos y padres de familia del plantel
Fecha	Septiembre de 2012
Periodo	Desde las 13h00 y 15h00, los días martes y jueves.
Problema	¿Qué se entiende por Relaciones Humanas
Objetivo	Analizar e interpretar los contenidos claves referentes a los factores de las relaciones humanas.
Materiales	TICS y carteles de experiencia
Destrezas	Comprender la importancia de los factores de las relaciones humanas.
Conocimientos	<p>Factores de las relaciones humanas:</p> <p>-La Comunicación: es la manera como transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción en nuestra relaciones.</p> <p>– Cooperación: es la llave de tu bienestar general. Trabajando o actuando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados posibles y grandes beneficios.</p> <p>– Comprensión: aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son el corazón de las relaciones humanas.</p> <p>– Respeto: aun cuando no se comparta un punto de vista, es conveniente que consideres las creencias y los sentimientos de los demás. Para conseguir lo que quieres siempre vas a depender de los demás,</p>

	<p>asúmelo, por lo que es importante respetar al otro y también hacerse respetar.</p> <p>– Cortesía: podría definirse como un trato cordial y amable. Facilitar el entendimiento con los demás te permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. En realidad la cortesía es algo que cuesta muy poco y tiene un gran valor en las relaciones humanas.</p> <p>Es importante que te des cuenta y que tomes conciencia que una adecuada actitud hacia las relaciones humanas en tu vida, es decir, la disposición de ánimo que tienes frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean es la clave que determinará tus resultados.</p> <p>http://www.coachingexitopersonal.com/coaching-exito-personal-de-vida/factores-que-intervienen-en-las-relaciones-humanas-tanto-interpersonales-como-laborales/</p>
Valores	<p>Criticidad y creatividad. la responsabilidad , el respeto y la solidaridad</p>

Taller # 2	
Nombre del taller	Implicaciones de las relaciones humanas en la educación.
Participantes	Directivos, docentes del plantel y padres de familia del plantel.
Fecha	Octubre de 2012
Periodo	Desde las 13h00 a 15h00, los días martes y jueves
Problema	¿Cuál es la situación de las relaciones humanas en la educación?
Objetivo	Analizar la situación del liderazgo docente en la institución.
Materiales	TICS, tarjetas, papelotes y demás recursos de oficina.
Destrezas	Realizar críticas a la situación de las relaciones humanas en la educación.
Conocimientos	<p>Desde esta interacción dinamizadora, la persona del educando crece y se agiganta, al lograr desplegar sus potencialidades intelectuales, espirituales y afectivas, se enriquece de valores y conocimientos que el docente proyecta. De esta forma, la relación humana se concreta en dos direcciones complementarias de la persona: una individual, interna, y otra social, externa. Este proceso puede, así mismo, ser canalizado de manera negativa por los educadores, desplegando una relación educativa excluyente; con una enseñanza de baja calidad humana, científica y pedagógica, desmotivando al estudiante con métodos desfasados y alejados de los intereses y características estudiantiles.</p> <p>Esta riqueza de socialización educativa y pedagógica se asocia, también, a las enormes posibilidades que ofrece la relación humana entre iguales, los estudiantes. Ésta, si bien ofrece oportunidades educativas y pedagógicas inmensas, también puede</p>

resultar negativa, cuando los estudiantes la canalizan de forma inadecuada.

La experiencia pedagógica y resultados de procesos de formación e investigación nos confirman que, esta relación humana, en la medida que es optimizada y canaliza adecuadamente, constituye la mejor oportunidad educativa, por cuanto, no sólo dimensiona la identidad, potencialidades intelectuales, espirituales y afectivas de cada persona, sino que, desde su dimensión socializadora, contribuye a la completitud de la persona. No obstante, cuando tal relación no es sana, se condena a la institución educativa, a un entramado complejo y obstaculizador de relaciones de conflicto, estrangulando posibilidades educativas, reduciendo sus efectos y potenciando una cultura de imposiciones y conflictos. Estas relaciones nada sanas, ubican al centro educativo, no como espacio de encuentro y crecimiento solidario compartido, sino como escenario y cultivo de conflictos que, a la larga, reflejan conflictos familiares y sociales. Pierde, así, la educación, la oportunidad de constituirse en el mejor espacio de encuentro y construcción permanente de la persona, y excelente laboratorio de formación democrática de la nueva ciudadanía.

El liderazgo en valores de los dirigentes educativos, es, obviamente, el principal aliciente de una relación humana sana, dinámica, de completitud. En tanto su compromiso con la verdad, los valores morales y el profundo respeto a las personas que integran la comunidad educativa, se materializa en actitudes positivas, estilos de dirección cercanos, ejemplarizantes, respetuosos, humildes y audaces, la

	<p>relación humana educativa se redimensiona y ennoblece. Por el contrario, cuando este liderazgo se pervierte contraviniendo el discurso con la práctica, avala actitudes impropias, siendo factor de división, polarización y sectarismo, la institución educativa pierde la perspectiva, y el trabajo educativo se desnaturaliza.</p> <p>http://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/111124</p>
Valores	<p>Criticidad y creatividad. la responsabilidad , el respeto y la solidaridad</p>

Taller # 3

Nombre del taller	Influencias de las relaciones humanas en el aprendizaje.
Participantes	Directivos y docentes del plantel.
Fecha	A determinarse
Periodo	Desde las 13h00 a 15h00, los días: Martes y jueves
Problema	¿Qué ocurre cuando existen malas relaciones humanas en la escuela?
Objetivo	Identificar la calidad de las relaciones humanas en la escuela
Materiales	TICS, tarjetas, papelotes y demás recursos de oficina.
Destrezas	Reconocer las responsabilidades de cada uno de los involucrados en la institución educativa, en la construcción de adecuadas relaciones humanas.
Conocimientos	<p>La educación es un proceso de relación, ya que implica la transmisión de conocimientos y de valores entre las personas, por ello el tema de las relaciones interpersonales en la escuela ha sido uno de los que ha ocupado mayor atención en el campo de la psicología de la educación y de la psicología social, ya que los resultados dependerán de estas relaciones y de las características de la interacción entre quien enseña y quien aprende.</p> <p>La bondad o no de las relaciones interpersonales en la educación depende de muchos factores que podemos aglutinar en tres grandes variables: el contexto en el que se desarrollan, la conducta relacional de los participantes y la diferente concepción que en cada etapa se ha tenido de la educación.</p> <p>El aula como contexto de aprendizaje</p> <p>El aula es el contexto donde se lleva a cabo el</p>

proceso de enseñanza-aprendizaje, es un escenario interactivo en el que el maestro y alumno ejercen su actividad, teniendo como objetivo los mismos fines y la dinámica social que se produce en el aula como resultado de la interacción origina una serie de características determinantes del aprendizaje que depende de la estructura de participación, fundamentalmente del alumno y de la estructura académica y su organización.

Maestros y alumnos se ven inmersos en un rico contexto psicológico y social, del que los participantes, los fines que se proponen y el modo en el que se interpretan la situación interactiva que se produce, deriva de la relación entre los factores físicos, sociales y psicológicos que están presentes.

Así pues, el aprendizaje en el aula se configura como un proceso intrínsecamente mediado y al mismo tiempo constructivo, cultural y comunicativo, resultado de un entramado de relaciones y pautas de interacción personal que por ello permite la configuración de un espacio comunicativo ajustado a una serie de reglas que facilitan la comunicación la consecución de los objetivos.

La enseñanza se entenderá como el conjunto de actividades en las que maestros y alumnos comparten parcelas cada vez más amplias de conocimientos respecto a los contenidos del currículo; si ambos interlocutores no llegan a establecer en el aula un sistema conceptual y terminológico, no será posible la comunicación y como consecuencia tampoco el aprendizaje. Esto se llama interactividad, que se define

	<p>como la articulación de las actuaciones del profesor y de los alumnos que tienen lugar en el marco real de la enseñanza y giran en torno a una tarea o un contenido de aprendizaje determinado.</p> <p>La conducta del profesor eficaz en el aula</p> <p>El profesor es el encargado más directo e inmediato de apoyar promover el aprendizaje de los alumnos. Desde los primeros pasos de la psicología de la educación se han dado distintos puntos de vista sobre cómo debe actuar el educador en el aula, así, unas veces se le ha considerado como el encargado de repartir o suministrar conocimientos, mientras que actualmente se le ve, sobre todo, como un mediador en la construcción de significados que el aprendiz debe llevar a cabo.</p>
Valores	Honestidad, criticidad y creatividad. la responsabilidad , el respeto y la solidaridad

7.5. Localización y cobertura espacial

Las actividades diseñadas en la presente propuesta se llevarán a cabo en la Institución Educativa “Manuel Eugenio Carrasco”, perteneciente a la parroquia La Unión, del cantón Santa Isabel, de la provincia del Azuay. Los beneficiarios son 409 estudiantes, 18 docentes, padres, madres de familia y/o representantes legales y los integrantes de la comunidad.

La escuela cuenta con los servicios básicos y la infraestructura adecuada para las respectivas actividades.

7.6. Población Objetivo

Padres de familia, docentes, directivos y estudiantes.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Recursos

Se ha considerado necesarios los siguientes recursos:

Recursos organizacionales

- Instalaciones de la Escuela Manuel Eugenio Carrasco

Recursos Humanos:

Investigador: Lic. Fabián Arpi Palacios.

Director del Plantel: Lic. Francisco Figueroa.

Facilitadores.

Recursos materiales y tecnológicos

- Computadora portátil
- Hojas de papel bond A4
- Lápiz
- Borrador
- Esferográficos
- Libro
- Anillados
- Impresiones
- Flash Memory
- Folletos
- Papelógrafos
- Copias
- Proyector
- Amplificación

Recursos Económicos:

CANTIDAD	DENOMINACIÓN	TOTAL
2	-Paquete de Hojas INEN A4	5,00
1	-Flash Memory	15,00
3	-Esferos	1,00
	-Internet	30,00
	-Teléfono	15,00
	-Transporte	20,00
	Copias	10,00
	-Imprevistos	10,00
TOTAL		106,00

7.8. Presupuesto

En la elaboración y la aplicación de la propuesta se invertirán aproximadamente unos \$ 106,00; los cuales serán financiados por autogestión a ONGs.

7.9. Cronograma

TIEMPO ACTIVIDADES	AÑO LECTIVO 2012 - 2013						
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
⇒ Sesiones de trabajo con los involucrados. ⇒ Dar a conocer la propuesta. ⇒ Colocar un buzón de sugerencias.							
⇒ Taller N° 1. Aspectos necesarios para unas buenas relaciones humanas.							
⇒ Taller N° 2. Implicaciones de las relaciones humanas en la educación.							
⇒ Taller N° 3. Influencias de las relaciones humanas en el aprendizaje.							
⇒ Diseñar los instrumentos de evaluación							
⇒ Realizar el control de las actividades a través de una ficha de observación.							
⇒ Evaluar el trabajo realizado en esta fase mediante encuestas.							
⇒ Elaborar el informe respectivo.							

Fuente: Perfil de propuesta a ejecutarse

Elaboración: Fabián Arpi Palacios

8. BIBLIOGRAFÍA

- **ALVEAR L, MOLINA C** “Calidad de la educación y formulación de proyectos de innovación educativa “ CEPEIP”- Santiago – Chile 1996.
- **ARAUJO Saúl, FAJARDO Irma y PALACIOS Marisol.** Proyecto “ Plan de desarrollo educativo comunitario de la escuela “Manuel Eugenio Carrasco”
- **BLACIO, G.** (1996). Didáctica General. Loja: Editorial de la UTPL.
- **BLANCO, R,** et al Recursos para la formación. Ministerio de educación y ciencia. España – Madrid.
- **CHIAVENATO** Idalberto. Administración de Recursos Humanos, octava edición.
- **EB/PRODEC:** “Círculos de estudio” Quito. Ecuador. MEC, 1998
- **FALIERES, N Y ANTOLIN, M.** (2004). Cómo mejorar el aprendizaje en el aula y poder evaluarlo. Buenos Aires: Círculo Latino Austral.
- **FIGUEROA** Francisco, Carpeta del Director. Cuenca Año lectivo 2011 – 2012
- **HERNÁNDEZ,** Juanita y otros (1999) Estrategias educativa para el aprendizaje activo, edit. eb/ prodec, Quito – Ecuador. 1999
- **HERRERA** Edgar, Administración Educativa, Editorial Vicentina, Quito, Primera Edición 1996.
- **HERRERA GARCÍA** Jorge, La Supervisión Educativa, Guayaquil 1996.
- **JARA, C.** (2005). Guía Didáctica de Evaluación Educativa. Loja: Editorial de la UTPL.
- **MEC.** (1998). Manual de Evaluación del aprendizaje. Quito: Impreso por Ability producciones y publicidad.

- **MINISTERIO DE EDUCACIÓN:** 2009 Programa Nacional “Escuelas Solidarias”
- **MONTESINOS, A. L.** (s/a). Métodos de estudio y creatividad. Cuenca: Fondo de cultura ecuatoriana.
- **MORÁN MARQUEZ** Francisco. Liderazgo en Alta Gerencia Educativa. 1996.
- **POSSO, M.** (2006) Diseño y evaluación de proyectos. Editorial U.T.P.L Loja
- **QUINTINA, Martín:** (2006) “Organización y dirección de centros educativos innovadores”. Edit. Mc Graw Hill.
- **ROBERT GÓMEZ María.** (2008) “Investigación educativa, Claves Teóricas”. Edit. McGraw Hill, Madrid, 2006.
- **ROBERT GÓMEZ, María.** Investigación Educativa: Claves Teóricas. 2007
- **ZUBIRÍA, J.** (1999) Las vanguardias Pedagógicas. En la sociedad de conocimiento. Editorial U. T. P. L.

Páginas electrónicas

Linkografía

- <http://educación, idoneso.com/index.php/363702>
- <http://educación, idoneso.com/index.php/363702#enfoqueste%>
- <http://www.artsci.wustl.edu/~philos/MindDict/>
- http://www.mexicoglobal.net/estudios/circuitos_de_estudio.asp
- <http://www.slideshare.net/silveiro1972/circuitos-de-estudio>
- www.educacion.gov.ec
- www.educacion.inicial.com
- www.monografias.com.
- www.oceano.com

9. APÉNDICES

ANEXO 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sr. Director:

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.

- Llene los datos y escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

1.1. NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: _____

1.2. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____

Cantón: _____

Parroquia: _____

Comunidad: _____

Sector: Urbano: () Rural ()

1.3. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

1.3. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

2. CUESTIONARIO

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

a. El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()

b. Coordinadores de comisiones ()

- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles)_____

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

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

2.3. Las tareas 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. Director ()
- b. Junta General de Profesores ()
- c. Consejo Técnico ()

2.5. 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 ()

2.6. Su administración y liderazgo del centro educativo 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 decisión			

2.7. 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 adquieren a partir de la experiencia.			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

2.8. 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 resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?) _____			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del			

	grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

✓ **LAS PREGUNTAS 11, 12 Y 13 DEBEN SER RESPONDIDAS CON TÉRMINOS SÍ O NO**

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

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

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

Si () No ()

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2**ENCUESTA A DOCENTES****Sr. Profesor/a:**

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

- Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SUPROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.
- Llene los datos y escriba su opinión marcando una **X** en la respuesta que haya seleccionado.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

1.1. NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: _____

1.2. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____

Cantón: _____

Parroquia: _____

Comunidad: _____

Sector: Urbano: ()

Rural ()

1.3. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

1.4. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2.1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2.2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
2.3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general; la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
2.4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes - estudiantes - familias - asociación civil - padres y representantes - consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
2.5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
2.6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			

<p>2.7. En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.</p>			
<p>2.8. Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.</p>			
<p>2.9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros</p>			
<p>2.10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.</p>			
<p>2.11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.</p>			
<p>2.12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo.</p>			
<p>2.13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.</p>			
<p>2.14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera.</p>			
<p>2.15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.</p>			
<p>2.16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.</p>			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3**ENCUESTA A ESTUDIANTES****Estimado estudiante:**

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

- ✓ Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.
- ✓ Llene los datos y escriba su opinión marcando una **X** en la respuesta que haya seleccionado.
- ✓ Cada declaración tiene tres posibles respuestas:
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

1.1. NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: _____

1.2. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____ Cantón: _____

Parroquia: _____ Comunidad: _____

Sector: Urbano () Rural ()

1.3. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

1.4. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A Veces	Nunca
2.1. El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2.2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
2.3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.			
2.4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
2.5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
2.6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
2.7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
2.8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
2.9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
2.10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
2.11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
2.12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
2.13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
2.14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

ENCUESTA A PADRES, MADRES DE FAMILIA Y/O REPRESENTANTES LEGALES

Estimado/a madre, padre de familia y o representante legal:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra su hijo, hija y/o representado.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

- ✓ Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.
- ✓ Llene los datos y escriba su opinión marcando una **X** en la respuesta que haya seleccionado.
- ✓ Cada declaración tiene tres posibles respuestas:
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

1.1. NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: _____

1.2. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____ Cantón: _____

Parroquia: _____ Comunidad: _____

Sector: Urbano () Rural ()

1.3. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

1.4. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A Veces	Nunca
1. El Director toma en cuenta las sugerencias de los padres de familia y/ o representantes legales de los estudiantes.			
2. Las autoridades no solo observan; sino consideran los problemas del plantel, los hacen suyos y lo resuelven.			
3. El liderazgo de las autoridades es dominante.			
4. Rara vez se hacen cosas novedosas en el plantel.			
5. En las actividades organizadas por la institución educativa participan todos los directivos y docentes.			
6. Los docentes y autoridades motivan a padres y estudiantes mediante la promoción de los valores			
7. Las autoridades del plantel promocionan con frecuencia proyectos de innovación			
8. La ética y los valores se promueven con el ejemplo de directivos y docentes.			
9. Los directivos y docentes se interesan por los problemas de padres y educandos.			
10. Se realizan actos que integren a los docentes, autoridades, padres de familia, estudiantes y comunidad.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5**ENTREVISTA A DIRECTIVOS****Sr. Director:**

La presente entrevista, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario .Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

- Llene los datos y escriba su opinión.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**1.1. NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:** _____**1.2. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia: _____

Cantón: _____

Parroquia: _____

Comunidad: _____

Sector: Urbano: () Rural ()

1.3. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

1.4. INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO:**Sexo:** masculino () femenino ()**Edad:** 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

2. CUESTIONARIO

Nro.	Pregunta	Respuesta
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	
2.	¿El centro educativo, cuenta con	

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6:**PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y DE SERVICIO**

N°	NÓMINA	FUNCIÓN
1	FIGUEROA PÉREZALFONSO FRANCISCO	DIRECTOR SIN A.E.B.
2	BELTRÁN ULLAURI GALO HERNÁN	SUBDIRECTORCOÑ A.E.B
3	ALVAREZ AUCAY NARCISA	DOCENTE DE AULA
4	ARAUJO CEDILLO SAUL GUILIANO	DOCENTE DE AULA
5	BRITO DURÁN GLADYS ROMELIA	DOCENTE DE AULA
6	CASTRO BECERA NILA MACARENA	DOCENTE DE AULA
7	CRIOLLO CUMBE FREDI ERNAN	DOCENTE DE AULA
8	FAJARDO SÁNCHEZ IRMA OLIVA	DOCENTE DE AULA
9	MONTERO BRÍTO PAÚL SIGIFREDO	DOCENTE DE AULA
10	ORELLANA BERMEO HERNAN PATRICIO	DOCENTE DE AULA
11	PALACIOS AUCAY DOLORES MARISOL	DOCENTE DE AULA
12	PINEDA SINCHI ROSA ELENA	DOCENTE DE AULA
13	SOLANO PÉREZ ANA CRISTINA	DOCENTE DE AULA
15	VÉLEZ TORRES JOSÉ XAVIER	DOCENTE DE AULA
16	YUNGA CHÁVEZ ROSA ISABEL	DOCENTE DE AULA
17	TERREROS TOLEDO DIANA MARIBEL	DOCENTE DE EE. FF.
18	BARROS ORTIZ MARCOS VINICIO	DOCENTE DE COMPUTACIÓN
19	TOLEDO BARROS CARLOS HERMEL	AUXILIAR DE SERVICIOS

ANEXO 7

FOTOGRAFÍAS

LA GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA Y SUS DEPENDENCIAS



Vista de frente y vías de acceso a la institución educativa.



Vista panorámica del plantel educativo que se ha logrado construir con la gestión de los miembros de la comunidad educativa.



Vista panorámica de las canchas deportivas en donde los integrantes de la institución educativa y del sector practican diferentes deportes.



Aula de computación con acceso a internet para estar al día con la tecnología. Uso de las TICs.



Bar en donde se expenden productos permitidos por el Ministerio de Salud y que esta sujeto al Acuerdo 182 “Bares Escolares”



Implementos deportivos que son utilizados en las diferentes disciplinas y que comparten con sus compañeros.



Juegos recreativos en donde los estudiantes se divierten y son solidarios en el uso de los mismos.



Servicios higiénicos para niñas, niños y docentes en el que se practica el valor del respeto para su empleo respectivo.

ANEXO 8

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

DIRECTIVOS



Director: Lic. Francisco Figueroa.



Subdirector: Prof. Galo Beltrán.

PERSONAL DOCENTE



Maestras y maestros que laboran en el plantel educativo

DOCENTES CONTRATADOS



Docentes: Diana Terreros, Marisol Palacios, Marcos Barros, María Ochoa y Gladys Brito

DOCENTES ESPECIALES



Educación Física: Prof. Diana Toledo
Computación: Teg. Marcos Barros

PERSONAL DE SERVICIO



Auxiliar de Servicios: Sr. Carlos Toledo

ESTUDIANTES DELA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



Estudiantes de Séptimo año de Educación Básica que participaron en la encuesta.

CONSEJO EJECUTIVO



El Consejo Ejecutivo esta formado por: el director que lo preside, subdirector y tres vocales

JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y PROFESORES



Está integrado por el director, subdirector y profesores que se encuentran laborando en el plantel