



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

*“Gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo Julio Padilla Hernández del cantón Sucúa, durante el año lectivo 2011 – 2012”*

Tesis de Grado

**AUTOR:**

Bermeo Ávila Rosa Clotilde

**DIRECTOR DE TESIS:**

Guamán Coronel Daniel Alejandro, Ing.

**CENTRO UNIVERSITARIO MACAS**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Ingeniero  
Daniel Guamán C.  
**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo Julio Padilla Hernández del cantón Sucúa, durante el año lectivo 2011 – 2012” realizado por el profesional en formación: Bermeo Ávila Rosa Clotilde; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

.....  
Ing. Daniel Alejandro Guamán Coronel  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Rosa Clotilde Bermeo Ávila, declaro ser autora de la presente tesis 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”

-----  
Bermeo Ávila Rosa Clotilde  
0101598407

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo con profundo reconocimiento, dedico a mi esposo, hijos y familia por el apoyo incondicional y la comprensión que supieron brindar en el transcurso de todo el proceso de investigación y realización de trabajos, constituyéndose en una fortaleza que me permitió llegar a cumplir la meta propuesta.

Rosa Clotilde

## **AGRADECIMIENTO**

Contribuir en la solución de problemas para lograr el fortalecimiento institucional, a través del diagnóstico y una investigación profunda, ha sido uno de los objetivos de este trabajo y la vez cumplir con un requisito previo a la obtención del título de Magíster en “Gestión, Liderazgo y Práctica de Valores en la instituciones educativas”. Razón por la cual, dejo constancia de mi gratitud a docentes, Director de tesis y administrativos de la UTPL que en su momento supieron apoyaron para llegar a feliz término la meta trazada. De la misma manera a directivos del Centro Educativo “Julio Padilla” que facilitaron todas las instalaciones y equipos necesarios para la investigación. A los docentes, alumnos y padres de familia de la Institución Educativa en mención quienes desinteresadamente apoyaron y participaron de la investigación contestando con sinceridad las encuestas y entrevistas aplicadas.

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Sucúa, 6 de junio del 2011

Señora

Rosa Clotilde Bermeo Á.

**ESTUDIANTE DE POST GRADO DE LA UTPL**

Presente.-

De mi consideración:

Revisado el oficio sin número del 06 de junio del año 2011, mediante el cual solicita la autorización para realizar el Trabajo de Investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la escuela Julio Padilla, me permito hacerle conocer que se le **AUTORIZA** la realización del trabajo de investigación antes mencionado. Es compromiso institucional brindar todas las facilidades del caso para que el trabajo a realizar se apegue a realidad y sirva a la institución como instrumento de apoyo para la toma de decisiones que fortalezcan al centro educativo.

Agradezco su gentil atención.

Atentamente,



Lcdo. Jesús Adán Navarrete T.

**DIRECTOR DE LA RED ATÓNOMA RURAL SUCÚA**



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Página

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
AUTORÍA.....	III
ACTA DE CESIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (AUTORIZACIÓN).....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	X
RESUMEN	
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1. La gestión educativa.....	5
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	6
2.1.3. Tipos de Gestión.....	7
2.2. Liderazgo Educativo.....	14
2.2.1. Concepto.....	14
2.2.2. Tipos.....	17
2.2.3. Características.....	20
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	21
2.4. Los valores y la educación.....	22
2.4.1. Los valores en la escuela.....	26
2.4.2. Los ejes transversales dentro del proceso educativo.....	28
2.4.3. La Educación de Valores en la Familia.....	29
2.4.4. Trasmisión de valores a los hijos.....	30
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>32</b>
3.1. Participantes.....	32
3.2. Materiales e instrumentos.....	37
3.3. Método y procedimiento.....	37

<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
4.1. Diagnóstico.....	39
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	39
4.1.1.1. El manual de la organización.....	39
4.1.1.2. El código de Ética.....	40
4.1.1.3. El plan estratégico institucional.....	42
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	43
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	44
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	50
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	52
4.1.2.1. Misión y Visión.....	52
4.1.2.2. El Organigrama.....	55
4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos.....	56
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	57
4.1.2.5. Dimensión pedagógica, curricular y valores.....	58
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	59
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	59
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	60
4.1.3. Análisis del FODA.....	60
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	60
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	61
4.1.3.3. Matriz FODA.....	61
<b>4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>63</b>
4.2.1. De los directivos.....	63
4.2.2. De los profesores.....	75
4.2.3. De los estudiantes.....	80
4.2.4. De los padres de familia.....	84
4.2.5. De la entrevista a directivos.....	87
4.2.6. Matriz de problemáticas.....	90
<b>5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>92</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>100</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>104</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>121</b>



## ÍNDICE DE CUADROS Y APÉNDICES

	<b>Página</b>
Tabla 1. Personal docente y administrativo de acuerdo a su edad.....	32
Tabla 2. Personal docente y administrativo de acuerdo al sexo.....	33
Tabla 3. Personal docente y administrativo de acuerdo al título académico.....	34
Tabla 4. Población estudiantil por sexo.....	35
Tabla 5. Población estudiantil por años de educación básica.....	36
Tabla 6. Forma de organización de los equipos de trabajo.....	63
Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Organización.....	64
Tabla 8. Las tareas de los miembros de la institución: normas, reglas.....	65
Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	65
Tabla 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver problemas.....	66
Tabla 11. Administración y Liderazgo del centro educativo promueve.....	66
Tabla 12. Habilidades de Liderazgo para dirigir la institución.....	68
Tabla 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución.....	69
Tabla 14. Organismos que integran la institución.....	70
Tabla 15. Actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores.....	71
Tabla 16. Los Departamentos didácticos y sus acciones.....	72
Tabla 17. La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones.....	73
Tabla 18. Material de planificación educativa.....	74
Tabla 19. Resultados de las entrevistas a los docentes.....	75
Tabla 20. Resultados de las encuestas a los estudiantes.....	80
Tabla 21. Resultados de la encuestas a los padres de familia.....	84
Tabla 22. Resultados de entrevista a los directivos.....	88
Matriz FODA.....	61
Matriz de problemáticas.....	90

## **RESUMEN**

En el centro educativo Julio Padilla de la ciudad de Sucúa se realizó una investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de la institución en el año lectivo 2011-2012, se utilizó la observación y la encuesta a un grupo focal de docentes, estudiantes y padres de familia que participaron en el análisis de la administración, de la gestión, liderazgo y valores del centro; para ello se revisó y se analizó todos los instrumentos de gestión académica como: proyecto educativo institucional, plan curricular de aula y las planificaciones por bloques curriculares de los diferentes años de básica.

Esta investigación permitió visualizar las posibles debilidades que ameritan poner a consideración para la toma de decisiones institucional que consta en el plan de mejoras, consistente en una capacitación con el tema: “liderazgo efectivo y formación didáctica pedagógica en directivos y docentes para el crecimiento institucional del centro educativo Julio Padilla”. Esta investigación permitirá a los que laboran en el centro educativo a ser líderes mejorando su desempeño y asumir un compromiso de cambio.

## 1. INTRODUCCIÓN

Como todo es cambiante en el mundo, así también dentro de la educación es necesario ir al ritmo de cambios mundiales, a la vez es necesario anotar que dentro de gestión del liderazgo y valores, en el Centro Educativo Julio Padilla se lo ha llevado un liderazgo en base al cumplimiento de leyes, reglamentos y normas establecidas con la ayuda de la buena voluntad y el deseo de llevar de la mejor manera la administración; sin tener bases científicas para una buena administración.

En el campo docente, los maestros por interés propio y la exigencia del Ministerio de Educación de asistir a cursos nos hemos mantenido actualizados para poder impartir una educación de calidad y calidez; tratando de potenciar sus habilidades, por lo que el liderazgo docente se ha vuelto una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros.

El proceso administrativo del Centro Educativo tiene su soporte en la organización escolar, las comisiones de trabajo, como el conjunto de personas organizadas para lograr una comunicación efectiva alrededor de una tarea, obteniendo información, canalizando y solucionando problemas, proponiendo mejoras que conduzcan a consolidar la calidad en el servicio educativo.

Dentro del perímetro urbano de la ciudad de Sucúa docentes han realizado investigaciones en los centros educativos (bachilleratos) sobre gestión, liderazgo y valores, previo a obtener títulos de cuarto nivel; han sido socializados de una manera somera sin dar mucha importancia, de lo que los centros educativos no lo hemos tomado como indicadores para el cambio en el área administrativa, docentes, alumnos y padres de familia.

Con estos antecedentes la presente investigación aborda la dirección escolar con una perspectiva de futuro, partiendo de la idea fundamental de que la educación

debe ser respuesta a los cambios sociales que se producen y adelantarse a ellos, teniendo en cuenta el dinamismo que la sociedad actual experimenta; por lo que esta investigación parte del análisis de la realidad actual de la globalización como escenario de los cambios, de la incidencia que esta concepción del mundo tiene socialmente repercusiones en la educación y en los centros educativos, para dar respuesta a los retos que se plantean; se centra ésta investigación en la dirección escolar como eje vertebral y responsable fundamental de los cambios; además se plantea como conseguir en la escuela la renovación e innovación que satisfaga a las necesidades en base a una misión y visión, partiendo de un diagnóstico inicial.

Consecuentemente se abordan los nuevos modelos de gestión de los recursos, la importancia de las personas en las organizaciones, los sistemas de gestión del personal basados en competencias, la importancia del desarrollo profesional en las organizaciones y de la gestión del conocimiento.

Este trabajo de investigación en el Centro Educativo Julio Padilla sede administrativa de la Red Autónoma Rural Sucúa tiene un alto grado de factibilidad porque los directivos y docentes acogieron con agrado la propuesta y se manifestaron a estar prestos a colaborar facilitando los instrumentos curriculares de aula como: planificaciones, el plan curricular de aula y los de la institución como, el PEI, el POA, reglamento interno, código de convivencia y todos los recursos necesarios para que la investigación este apegada a la realidad. Los beneficiarios será la comunidad educativa en general por lo que se mejorará la gestión, el liderazgo y la práctica de valores; por ende las relaciones interpersonales de sus integrantes.

Realizada la investigación se logró “Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrando a los valores que permita contribuir a elevar la calidad de la educación en el Centro Educativo Julio Enrique Padilla Hernández sede administrativa de la Red Autónoma Rural Sucúa”, porque durante el proceso de investigación se fue socializando los resultados obtenidos de cada instrumento aplicado y consensuado con los actores.

En lo que se refiere al cumplimiento de los objetivos específicos a lo largo del proceso de investigación se logró conceptualizar y analizar los contenidos teóricos referentes al tema, los mismos que fueron hilos conductores para la dirección y ejecución del presente trabajo. Con estas conceptualizaciones se determinó los roles y liderazgo de los directivos, jefes departamentales en la ejecución del PEI y POA, se logró involucrar a la comunidad educativa; quienes contribuyeron en forma directa y desinteresada en el proceso de análisis del liderazgo, gestión y valores del centro educativo Julio Padilla.

Al concluir la investigación se detectó algunas falencias, siendo la de mayor incidencia la falta de formación pedagógica para la utilización correcta del nuevo currículo para la educación general básica en las cuatro áreas fundamentales y para solucionar este problema se diseñó una propuesta y así fortalecer el proceso enseñanza-aprendizaje articulando la evaluación con indicadores que son evidencias concretas de los resultados del aprendizaje, para ello el docente debe ser un líder y utilizar técnicas activas dentro del aula.

Cuyo objetivo general de la propuesta es lograr el cambio de actitud de los directivos y docentes en la formación didáctica y pedagógica a través de estrategias de gestión de liderazgo efectivo para el fortalecimiento de competencias del proceso de enseñanza-aprendizaje para que se conviertan en líderes en el aula y así ofertar una educación de calidad en el centro educativo Julio Padilla. Esta capacitación se realizará a través de talleres utilizando el método hermenéutico con la metodología de lecturas, preparación de ensayos, relatorías y sesiones presenciales.

Como conclusión al término de esta investigación considero que el centro educativo Julio Padilla tiene bien definida su estructura organizativa, su misión, su visión, las funciones, deberes y derechos de sus integrantes, compromisos establecidos y plasmados en documentos como: Código de Convivencia, Reglamento Interno y Proyecto Educativo Institucional. En el centro educativo se mantiene un estilo de liderazgo más orientado a las tareas que a las personas. Existe un buen liderazgo

en el nivel directivo de la institución, el mismo que es respetado por los diferentes actores.

Invito a todos los actores del centro educativo Julio Padilla a leer la presente investigación y al mismo tiempo a realizar una autorreflexión y a tomar conciencia de que el fortalecimiento y crecimiento de la institución ya sea en cantidad y calidad lo hacemos todos con un trabajo desinteresado, haciendo más de lo ordinario, siempre habrá un extra en bien de la institución y con ese extra lograremos ser extraordinarios.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La Gestión Educativa

#### 2.1.1. Conceptos:

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa y la socio-humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. (Elme Carballo, 2005:23)

Al estar compuesta la Gestión Educativa de tres dimensiones; el directivo de la institución elaborará la planificación pertinente para cada una de las dimensiones, para luego consensuar el proceso de ejecución con el personal docente, padres de familia y comunidad.

“El término de gestión se refiere a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado Para lo cual, es fundamental la capacidad de dirigir, gobernar, disponer, organizar y el máximo esfuerzo que se ponga en la misma con lo que se logrará resolver problemas, concretar proyectos y mejorar los servicios. Este concepto está ligado al nivel administrativo, gerencial, ejecutivo y directivo”. *Definición de Gestión [En Línea] Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/gestion> (Consulta 14-07-2011)*

El éxito de gestión en una institución dependerá de la persona quién fue delegada para la ejecución del mismo. Ahí se demostrará la capacidad de planificación y ejecución de estrategias a nivel administrativo gerencial, ejecutivo y directivo. La eficacia de estas acciones determinará la calidad de gestión y por ende se verá en los resultados que se obtenga.

La palabra gestión proviene del latín gesto que significa ejecutar, lograr un éxito. Por lo tanto gestión es la acción y el efecto de gestionar o de administrar; realizar diligencias conducentes a logro de un negocio o de un bien deseado cualesquiera.

Administrar por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar”. *Definición de Gestión [En Línea] Disponible en: <http://definicion.de/gestion/> (Consulta 14-07-2011)*

Al ser la gestión acción y efecto de gestionar o administrar; el administrador debe buscar las estrategias más adecuadas que permita el éxito del negocio, empresa o institución.

### **2.1.2. Importancia de la Gestión**

No se debe olvidar que la implantación de la Gestión de la Calidad depende de un pleno compromiso e involucramiento de alta gerencia de la organización lo cual se traduce principalmente en:

- Dar siempre al consumidor lo que él desea, hacer todo bien desde la primera vez y al menor costo posible para empresas que ofrecen productos tangibles.
- Establecimiento de una misión y una visión clara de la organización.
- Desarrollo de estrategias, políticas y tácticas.
- Desarrollo y ejecución de los planes de trabajo según los retos de la empresa
- Fomento de un ambiente ameno de justicia, honestidad, confianza, colaboración, camaradería para facilitar la absorción del mensaje de la calidad.
- Creación y fomento del trabajo en equipo.
- Capacitación, entrenamiento y mejoramiento continuo profesional y personal de todo el recurso humano.
- Evaluación del desempeño de operaciones y establecimiento de reconocimientos y premios por éxitos obtenidos.
- Creación de una organización para impulsar la cultura de un ambiente de mejoras continuas, de innovaciones, respondiendo a tiempo a los retos.
- Establecimiento de líneas de información y comunicación a todo nivel.

<http://www.normas9000.com/importancia-gestion-calidad.html>

Existe Gestión a partir del involucramiento de todos en los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos y definición en identificación de retos y oportunidades del desarrollo estratégico de toda organización educativa. Se puede decir que Gestión Administrativa es el



proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

La Gestión Administrativa hace que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas. Por lo que podemos deducir que la importancia de la Gestión radica en la capacidad de ejecución que a su vez es traducida en logros alcanzados, fundamentalmente en la calidad de los servicios que presta. El nivel de Gestión debe marchar a la par con el acelerado cambio social y tecnológico, pues su retraso producirá deficiencia y limitación en el crecimiento empresarial o institucional.

Por último resalto la importancia que tiene la administración dentro de las instituciones educativas, y la necesidad tan grande en la actualidad de formar administradores no solo de empresas, sino educativas, ya que una institución tiene la misma base que una empresa, sobre todo si nos enfocamos dentro de una institución educativa privada, pues en esta parte de tener como fin el de ofrecer una educación de calidad, tiene que encontrar el método y tener bien sentada las bases de una empresa, y por su puesto llevar una buena administración para lograr los objetivos, siguiendo procesos específicos, que solo un administrador podría realizar de una manera profesional y no empírica.

### **2.1.3. Tipos de Gestión**

Dentro de los tipos de Gestión, se puede enumerar los siguientes: gestión escolar, gestión educativa, gestión del talento humano, gestión social, gestión ambiental, gestión empresarial, gestión tecnológica, gestión de proyectos, gestión pública y gestión financiera de los que considero los más importantes.

#### **a) Gestión Escolar:**

Es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones. Es este tipo de gestión las prácticas y las acciones comprometen a una comunidad educativa

para el alcance de sus propósitos.” *Definición de Gestión escolar [En Línea] Disponible en <http://www.slideshare.net/lorelio7/tipos-de-gestion> (Consulta 14-07-2011)*

El acto de administrar, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar una organización son principios fundamentales de la Gestión escolar, acompañados de la eficacia en la división del trabajo, la autoridad y disciplina que exista dentro de una institución y la eficiencia en la comunicación con el personal, en donde la jerarquía escolar, el orden, la equidad, la estabilidad personal y la administrativa de los individuos pertenecientes a la institución vayan enfocados hacia una misma meta que daría la eficiencia y calidad de la institución, lo cual se convertirá en el éxito de la misma.

### **b) Gestión Educativa:**

Es fundamental aclarar conceptos entre gestión educativa y gestión escolar.

Como se dijo gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones. En este tipo de gestión las prácticas y las acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos. Gestión educativa está relacionada con las decisiones de la política educativa, en un marco más amplio del sistema de gobierno y la administración de la educación.

### **c) Gestión del Talento Humano:**

Según la guía didáctica del Gestión del Talento Humano del autor Mgs. Arturo Almeida, de noviembre 2010, explica el término talento con una precisión semántica y lo conceptualiza “como una competencia sobresaliente que tenemos todas las persona, caracterizada por la manifestación de ciertas aptitudes cognitivas, expresivas y afectivas; y por su potencial de aprendizaje y creatividad”.

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento, en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer aquellas personas con talento será una

**prioridad.** *Definición de Talento Humano [En Línea] Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento) (Consulta 14-07-2011)*

Este término de gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos). *Definición de Talento Humano [En Línea] Disponible [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento) (Consulta 18-07-2011)*

Según Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* (2002), al desarrollar el tema “nuevos desafíos de la Gestión del Talento Humano“, hace las siguientes acotaciones:

- La Gestión del Talento Humano se basa en tres aspectos fundamentales: son seres humanos dotados de personalidad propia, son activadores inteligentes de los recursos organizacionales y como socios de la organización son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.
- La Gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Por esta razón en el contexto de la gestión de instituciones educativas, el talento integra la persona “ser humano” como miembro de una organización, que posee competencias específicas útiles para el desarrollo de dicha organización; esto es lo más conveniente cuando se hace la distribución de maestros para cada año de básica, tomando en cuenta el potencial de cada uno y al final del año escolar, es notorio la satisfacción de padres de familia, estudiantes y el centro educativo ha cumplido con su visión planteada en su PEI.

#### **d) Gestión Social:**

La gestión social ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el

diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales. La gestión social implica el diálogo entre diversos actores, como los gobernantes, las empresas, las organizaciones civiles y los ciudadanos. *Definición de Gestión Social [En Línea]* Disponible en <http://definicion.de/gestion-social/> (Consulta 18-07-2011)

Este concepto de gestión social es claro y ayuda a la aplicación en las instituciones educativas, es decir toda acción o trabajo orientado al beneficio de padres de familia, comunidad o estudiantes en la solución de cualquier problemática. Los objetivos de esta gestión social serán los que pretendemos lograr en su sentido cuantitativo y cualitativo con intervención de docentes, de profesionales especializados que ayuden a la solución del problema y será con la idea clara en conseguir el pleno desarrollo de las personas en su ámbito social y contribuir al bienestar social, claro está que se tendría que relacionar problemas comunes de los estudiantes, de los padres de familia y de toda la comunidad educativa.

La gestión social en las instituciones educativas es visible en las asambleas de padres de familia, comités de aula, mingas, programas sociales, deportivos y culturales que se desarrollan durante el año escolar. Esto permite que todos sus actores estén involucrados y consientes de las necesidades de la institución, y que siempre es necesario unir esfuerzos para superar las falencias. (El FODA)

#### **e) Gestión Ambiental:**

Se denomina gestión ambiental o gestión del medio ambiente al conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental. Dicho de otro modo e incluyendo el concepto de desarrollo sostenible, es la estrategia mediante la cual se organizan las actividades entrópicas que afectan al medio ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales.

La gestión ambiental responde al “cómo hay que hacer” para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y

protección y conservación del ambiente. *Definición de Gestión Ambiental [En Línea] Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_ambiental](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_ambiental) (Consulta 20-07-2011)*

Este concepto de gestión ambiental abarca un concepto integrador superior al manejo ambiental; de esta forma no solo están las acciones a ejecutarse por la parte operativa, sino también las directrices, lineamientos y políticas formuladas desde los entes rectores mediando la implementación. En sentido general gestión ambiental son las acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad relativa a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente, basada en una buena información y participación ciudadana.

Puesto que la educación ambiental implica un trabajo interdisciplinario derivado del carácter sistemático del ambiente y de la necesidad de aportar los instrumentos de razonamiento, de contenido y de acción, desde las diversas disciplinas, áreas del conocimiento y perspectivas, el educador ambiental deberá responder a tal concepción. Por otro lado, es importante tener presente que los procesos de formación, actualización y capacitación deben hacer especial énfasis en el desarrollo del sentido de pertenencia a una comunidad, a una localidad, a una región y a una nación que tienen características específicas.

#### **f) Gestión Empresarial:**

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor el resultado de la gestión. *Definición de Gestión Empresarial [En Línea] Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2007c/318> (Consulta 21-07-2011)*

Analizando el concepto la gestión empresarial abarca el ciclo de negocios de una empresa, con un enfoque no sólo en el mejoramiento de los métodos de producción, sino también en los recursos requeridos, la forma de conseguir y administrarlas, es

también el estudio del mercado, canales de distribución y realimentación de todo el proceso para lograr un mejoramiento continuo de la empresa.

### **g) Gestión Tecnológica:**

Es un sistema de conocimientos y prácticas relacionadas con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología. Algunos conciben este sistema como “una colección de métodos sistemáticos para la gestión de procesos de aplicación de conocimientos, extender el rango de actividades humanas y producir bienes y servicios” (*Kanz and Lam, 1996*).

La gestión tecnológica no es un campo del saber meramente especulativo sobre la tecnología y su desarrollo. Es también una práctica soportada en un conocimiento derivado del análisis y la interpretación del comportamiento del desarrollo tecnológico, como proceso social, y resultado de las observaciones de este proceso en organizaciones y países, y de su relación con el proceso del desarrollo global de las sociedades modernas. La gestión tecnológica como “dominio” de explicaciones, como conjunto de conocimientos que la identifican; es una reconstrucción o reformulación interpretativa de los procesos de generación, transformación y difusión de la tecnología, que a su vez constituye y determina un “dominio” de acciones legítimas y de prácticas profesionales para la intervención de estos procesos. Estos dominios, el teórico y el de la práctica, constituye una unidad dialéctica.

*Definición de gestión tecnológica [en línea] disponible en <http://jaibana.udea.edu.co/producciones/Hebertot/gestiontenodlltecho.html>*

En cualquier negocio o empresa la gestión tecnológica se revela en planes políticos y estrategias tecnológicas para la adquisición, uso y creación de la tecnología. También es evidente cuando en la cultura de las empresas se ha logrado crear una mentalidad innovadora enfocada hacia el aprendizaje permanente que servirá de sustento al crecimiento de la competitividad a largo plazo.

### **c) Gestión de Proyectos:**

La gestión de proyectos se puede describir como un proceso de planeamiento, ejecución y control de un proyecto, desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un coste y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos. Incorporando variadas áreas del conocimiento, su objetivo final es el de obtener el mejor resultado posible del trinomio coste-plazo-calidad.

*Definición de Gestión de Proyectos [En Línea] Disponible en <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestiondeproyectos.htm> (Consulta 22-07-2011)*

Dentro de educación la gestión de proyectos se la pudiera considerar como el seguimiento, control de actividades y de los recursos humanos y materiales que intervienen en el desarrollo de cualquier proyecto, como parte principal sería la evaluación del proyecto para la toma de decisiones en el mejoramiento y control del proyecto.

### **d) Gestión Pública:**

Es la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población. También se define como el ejercicio de la función administrativa del gobierno.

*Definición de Gestión Pública [En Línea] Disponible en [www.buenas tareas.com](http://www.buenas tareas.com)> Negocios. (Consulta 21-07-2011)*

Analizando el concepto se puede deducir que la gestión pública es el conjunto de acciones mediante las cuales las instituciones tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, que dentro de una institución educativa están enmarcados esto en la visión que durante un período de corto y largo plazo se puede conseguir.

### **i) Gestión Financiera:**

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y

monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

*Definición de Gestión Financiera [En Línea] Disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com)> Administración y Finanzas> Contabilidad (Consulta 20-07-2011)*

Dentro de la gestión financiera que cumple el personal administrativo se puede denominar autogestión (consecución de medios económicos para obra) y también distribución correcta de las principales necesidades de la institución.

## **2.2. Liderazgo Educativo.**

### **2.2.1. Concepto.**

“El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización”.

*Concepto de Liderazgo Educativo [En Línea] Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>.(Consulta-25-07-2011)*

El liderazgo no es una cualidad innata. Es un proceso que se adquiere, que implica destrezas y habilidades.

### **“Sin amor a los alumnos, no hay perfil de liderazgo educativo”**

“El liderazgo educativo supone adquirir una perspectiva orientada al éxito, que consolide tanto lo que ya se hace con buenos resultados como lo que queda por hacer con fórmulas innovadoras en proyectos emprendedores alternativos”.

*Concepto de Liderazgo Educativo [En Línea] Disponible [http://www.iaeu.es/caratula/csociales/mlemaster\\_liderazgo\\_educativo](http://www.iaeu.es/caratula/csociales/mlemaster_liderazgo_educativo).*

Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta



lograr que los estudiantes también sean líderes. La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. Es imposible construir un mundo más humano y amoroso, a menos que uno mismo haya conseguido previamente convertirse en alguien sumamente humano y amoroso.

De la misma manera, la educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la auto-observación, la grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden detectar actitudes positivas y negativas:

- **Dimensiones del liderazgo**

El modelo de Leithwood (1994, p. 57-60) comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación se exponen:

- ✓ Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y 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. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
- ✓ Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
- ✓ Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) 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 mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.
- ✓ Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas 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 se configure, 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 escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

Las dimensiones del liderazgo explican claramente como de un nivel conceptual avanza a un nivel operativo, es decir teniendo claro el concepto del Liderazgo,

ponemos bases para un desarrollo efectivo, desde un nivel organizacional, planificación y operativo en beneficio de la institución educativa. En la planificación se tendrá claro los propósitos centrales de la escuela, por lo cual se facilitará el espacio y recursos básicos para el desarrollo de la tarea pedagógica.

Además es necesario el apoyo individual y grupal para el desarrollo de los miembros de la escuela como también organizativo e institucional. Es importante resaltar e incentivar a realizar mejoras en las prácticas (en el aula) mediante incentivos (capacitaciones). Para la **UNESCO (2005:195)** un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela”

### **2.2.2. Tipos de Liderazgo Educativo**

Dentro de la clasificación de Liderazgo educativo tenemos:

#### **a) Liderazgo Transaccional:**

El enfoque tradicional del liderazgo transaccional de **Hollander (1978)** está basado en el modelo de “Unión Bivalente Vertical”. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre líder y los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones y así sucesivamente. Esta transacción o intercambio; esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo.

*Liderazgo Transformacional [En Línea] Disponible en <http://rogermendezbenavidez.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-transaccional.de.html> (Consulta 30-07-2011)*

El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellos en consecuencia.

*(Popper & Zakkai, 1994, p.3)*

Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales, en una institución educativa el líder efectivo tendrá que utilizar estrategias específicas para llegar a consensos y acuerdos con sus subordinados; sobre todo cuando hay resistencia al cambio y a la capacitación.

### **b) Liderazgo Transformacional:**

El liderazgo transformacional representa la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa. Liderazgo transformacional es el que impulsa el incremento de las capacidades de los miembros de la organización, para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas lo que se entiende como toma de decisiones.

El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

*Liderazgo Transformacional [En Línea] Disponible en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Table.Comparation-Liderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html> (Consulta 01-08-2011)*

Hoy por hoy lo que se busca es ejercer un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en la organización, que se promueva un liderazgo compartido, en definitiva que cualquier trabajador pueda ser líder y aportar al desarrollo de la misión de la escuela. Por tanto, la función principal de los directores será generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que integren la organización.

El liderazgo transformacional se ocupa de captar la voluntad y la mente de otros, sirve para ayudar a todas las partes ha alcanzar una mayor motivación, satisfacción,

y mayor sensación de logros, está impulsado por la confianza, el interés por los demás y el deseo de facilitarle las cosas; que no por un control directo, las técnicas necesarias están relacionadas con el establecimiento de una visión a largo plazo, concesión de autonomía a las personas para que puedan controlarse a sí mismas, formación y desarrollo de otros y formular a la cultura empresarial el reto al cambio, en el caso del liderazgo transformacional el poder del líder se deriva de crear entendimiento y confianza.

Las **características** de este tipo de liderazgo son:

- ✓ Consideración individual en su tiempo y atención, es a las necesidades y diferencias individuales de todos sus miembros de la comunidad educativa, es decir una relación y comunicación personalizada.
- ✓ Tolerancia psicológica ante las grandes dosis de ansiedad entre los maestros y estudiantes, es fundamental que el líder no sólo posea sino manifieste grandes dosis de empatía, que pueda manejar los conflictos y tensiones de una mejor manera.
- ✓ Un liderazgo compartido en base a la cultura de la participación. El líder crea condiciones para que sus compañeros o miembros colaboren con él en la definición de la misión y les hace partícipe de la visión, llegando a consensos sobre los valores que dan este estilo en la organización.
- ✓ Un liderazgo fundamentado en valores: la dignidad de la vida, el mejoramiento de la salud, la fraternidad de la justicia social y el respeto son valores directrices básicos de estos líderes.

### **c) Liderazgo Instruccional:**

“Entre algunas de las características necesarias para el ejercicio del liderazgo instruccional se puede identificar que quien o quienes lo pretenden ejercer, tienen vastos conocimientos y saben aplicar los principios de la enseñanza y el aprendizaje basados en la investigación, lo que potencialmente los coloca como ejemplo de cómo hacer una práctica docente eficaz pudiendo también observar y retroalimentar la práctica de otros docentes”. *(Liderazgo escolar: Discusión histórica y aportes desde la investigación. [En Línea] Disponible Por Del Ben; Paúl Neira/en línea/http://www.formaciondegestores.org/userfiles. (Consulta 21-07-2011)*

El líder instruccional es la persona con bastos, conocimientos y mayormente capacitada para poder orientar la aplicación de los principios de enseñanza-aprendizaje basados en la investigación, es decir, el líder instruccional es el ejemplo de cómo hacer una práctica docente eficaz.

#### **d) Liderazgo Laisser Faire.**

“El Líder Laissez-Faire ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja al grupo a la deriva. Es positivo cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos. El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo, gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder solo si se lo solicitan”. *Liderazgo Laisser Faire [En Línea]*  
 Disponible en ([www.monografias.com/...liderazgo/clasificacion-tipos-liderazgo.shtml](http://www.monografias.com/...liderazgo/clasificacion-tipos-liderazgo.shtml)) (Consulta 21-07-2011)

Este tipo de liderazgo es el más pasivo, pero se puede considerar el menos efectivo. Al ser pasivo se lo puede considerar un líder invisible para la comunidad porque no demuestra interés en el desarrollo permanente de la función y las estructuras internas de la escuela permanecerán estáticas sin alteración. Con este tipo de líder, si se obtienen logros es gracias al esfuerzo de algunos subordinados autos motivados que trabajan solos. Este tipo de líder evita tomar decisiones y expresar sus puntos de vista, no permite ninguna retroalimentación a procesos o situaciones y su autoridad permanece en estado de inercia.

### **2.2.2. Características del Liderazgo Educativo**

Las principales características del Liderazgo Educativo según, Cagigal García, José L. son:

- ✓ Promueve el trabajo cooperativo del profesorado en la planificación, desarrollo y evaluación de la enseñanza, reflejado en la realización de proyectos educativos y curriculares. Por lo tanto un trabajo en equipo.

- ✓ El líder es el de un mediador, que promueve los intereses de su equipo, asumiendo tanto las debilidades, como las fortalezas del grupo en un ambiente de contante consulta, reflexión y armonía entre los miembros.
- ✓ El líder debe tener cuidado que sus ideas no tengan más peso que las del equipo, pues las opiniones de otros delegados pueden tener más fundamento, innovando siempre las ideas así como los campos a los que el proyecto tenga acceso. Es decir que el líder debe ser accesible a otras opiniones.
- ✓ El liderazgo educativo debe proponer el desarrollo de todos los actores, ya sea de los educadores como de los estudiantes o colaboradores, creando caminos para que todos se aprovechen las distintas experiencias interactuando juntos entre sí.
- ✓ Apoyar, evaluar y fomentar la calidad docente: los líderes escolares deben saber adaptar el programa de enseñanza a las necesidades locales, promover el trabajo de equipo.
- ✓ Fijar metas, evaluación y rendición de cuentas: el M.E.C. debe garantizar que los líderes escolares tengan criterio para establecer una dirección estratégica y mejorar su capacidad para diseñar planes escolares, utilizando indicadores verificables del progreso.

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

Un directivo está más orientado al ejercicio racional y al control, a la búsqueda de que el personal de una organización sea eficaz en su nivel de posición y responsabilidad.

Los líderes no reaccionan ante un hecho, actúan antes que se produzca, dan forma a las ideas, en vez de responder a ellas. Adoptan una actitud más personal y activa ante los objetivos. La influencia que ejerce un líder modifica estados de ánimo, evoca imágenes y expectativas, establece deseos y objetivos que determinan la orientación que sigue una organización. El resultado que se da de ello es cambiar la manera de pensar de la gente sobre lo que es deseable, posible y necesario.

Los Líderes:	Los Directivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se anticipan al cambio</li> <li>✓ Inspiran el compromiso a la misión</li> <li>✓ Transforman entre paradigmas</li> <li>✓ Tienen seguidores, son eficaces con las personas</li> <li>✓ Facultan autoridad</li> <li>✓ Evalúan en forma cualitativa</li> <li>✓ Piensan de manera global</li> <li>✓ Pueden no ser buenos gerentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reaccionan al cambio</li> <li>✓ Organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión</li> <li>✓ Controlan y se mantienen dentro de los paradigmas</li> <li>✓ Tienen empleados</li> <li>✓ Son eficientes con los sistemas</li> <li>✓ Delegan funciones</li> <li>✓ Miden en forma cuantitativa</li> <li>✓ Piensan de manera lineal</li> <li>✓ Pueden no ser buenos líderes</li> </ul>

La diferencia entre líder y directivo está muy clara porque los líderes afrontan al cambio, para lo cual transmiten con emoción una visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso de los miembros del equipo y estimula frente a los obstáculos y el directivo suele ver el trabajo como un proceso que surge de la combinación de gente e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones.

Los líderes otorgan más importancia a la participación de los subordinados en el control y toma de decisiones, en cambio el directivo está más orientado al ejercicio racional y al control, a la búsqueda que el personal de una organización sea eficaz en su nivel de posición y responsabilidad.

#### 2.4. Los Valores y la Educación

“Existen dos funciones generales de la Educación: Uno individual y otro social. Por función individual se entiende el proceso por el cual el educando debe ser realizado en sí mismo lo más plenamente posible y por función social, el deber de incluirlo como miembro eficaz en la sociedad a la cual pertenece” *Hernández Ruíz Santiago. Pedagógico*

*natural UTEHA, México, 1960:189*



Desde esta óptica, estas dos funciones son inseparables en el proceso educativo. La individualidad es una realidad en sí, pero sólo se verifica en la relación social, en el contexto, lo que significa que en la educación también las prácticas culturales, sociales, económicas de las cuales se nutren las organizaciones e instituciones y que influyen en la cosmovisión de los estudiantes y educandos.

Los diferentes puntos de vista acerca de la educación en valores están relacionados a interrogantes como: ¿qué son los valores?, ¿qué es la valoración?, ¿qué relación existe entre la educación en valores y el proyecto educativo?, ¿es tarea de la Universidad formar valores?, ¿cómo podrá la Universidad medir la formación y el desarrollo de valores profesionales? Estas preguntas si bien no agotan las inquietudes y preocupaciones existentes, al menos introducen el análisis de los valores en la formación.

Muchas de estas preocupaciones acompañan al mundo actual de modo más general, se habla de crisis de identidad, de fe y de epistemología. De identidad por la ausencia de un sentido claro de pertenencia y por la carencia de proyectos comunes unificadores; de fe, por la incapacidad de creer en algo, por la imposibilidad de cambio y la falta de confianza en el futuro y; epistemológicamente, por la supremacía del conocimiento y la razón, que se expresa en una racionalidad instrumental-administrativa-gerencial, capaz de aplastar lo afectivo y sentimental.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores, otros que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural, también hay quien dice que el problema está en la existencia de multivariación de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valorización de los seres humanos. Quizás esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo, ¿por qué no podría hacerse ante el acelerado desarrollo científico-tecnológico y globalización del mundo actual?

La comprensión de ¿qué son los valores?, ha sido objeto de reflexión y polémica por los más relevantes filósofos hasta la actualidad. El objetivismo y el subjetivismo como corrientes axiológicas son expresión de ello, manifiesto en “si el hombre crea

el valor o lo descubre” (**Guervilla, 1994: 31**). “El valor como el poliedro posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones, desde una posición metafísica, los valores son objetivos: valen por sí mismos; desde una visión psicológica, los valores son subjetivos: valen si el sujeto dice que valen; y desde el aspecto sociológico, los valores son circunstanciales: valen según el momento histórico y la situación física en que surgen” (**Guervilla, 1994: 32**). Por supuesto que con ello no se puede concordar, es necesario integrar todas las posiciones científicas en una concepción única y coherente, puesto que en cada uno existe una verdad.

Muchos de los intentos y experiencias por lograr una pedagogía que eduque en valores (entendiendo el término como educar subrayando los valores, intencionándolos dentro de las acciones formativas), pueden fracasar cuando no se tiene claridad de lo antes expuesto, ya que podría desvirtuarse el objetivo de la propia educación, ejemplo de ello:

- ✓ Cuando se piensa que explicando hechos históricos y actuales de la realidad, o incorporando nuevas asignaturas por sí sólo, su conocimiento produce valores o cambios en la conducta y personalidad del sujeto, es decir, que sólo mediante saberes se forman y desarrollan los valores.
- ✓ Cuando se buscan comportamientos en hechos aislados, como participación en actividades orientadas, sin objetivos bien definidos, ni comprendidos y asumidos, por el sujeto tanto en lo racional como en lo emocional.
- ✓ Cuando se piensa que formar y desarrollar valores sigue las mismas reglas del aprendizaje de conocimientos y habilidades.
- ✓ Cuando se considera que no es necesario incorporarlos como un componente de la labor educativa de manera explícita e intencional en el proceso de formación, pues ellos se forman y desarrollan automáticamente a través de la correcta relación alumno –profesor.

Los valores no son el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la realidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través

de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes consientes y significativos en lo racional y lo emocional.

“El fenómeno de cómo desarrollar y formar valores es un proceso de enculturación **(Aguirre, 1995: 498)**, que dura toda la vida en el que inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las interrelaciones humanas, en las percepciones y en las condiciones materiales y naturales de vida, es decir, en la calidad y sentido de la vida. Los valores son razones y afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual y, entre lo social y lo individual”.

Es impreciso y absurdo hablar de una Pedagogía de los valores como algo independiente, dado que el valor es parte del contenido y éste es uno de los componentes de la didáctica, pero si es necesario comprender las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores y sus relaciones en el proceso docente-educativo.

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimiento y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor es también conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo. Así el aprendizaje de un conocimiento matemático, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral, etc., es decir subrayando la intencionalidad hacia la sociedad, donde se exprese la relación ciencia, tecnología, sociedad y estén presentes los análisis cualitativos, los enfoques de procesos y la motivación. Del mismo modo que es posible tratar un valor desde el contenido, también lo es desde el saber hacer de éste (la habilidad y la capacidad). Visto así el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral.

La reflexión del profesor sobre el valor educativo de las acciones en el proceso, significa de igual modo valorar e intencionar el método de aprendizaje no como simple procedimiento sino pensar en la comunicación, las relaciones

interpersonales, es analizar el componente socio humanista de la ciencia que se enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico al aprendizaje, es reconocer que no existen “dos culturas” separadas, sino reflexionar sobre la totalidad de ésta, es su historia, en sus contradicciones, en su actualidad, en sus métodos, en sus consecuencias e impactos y, por su puesto en su ética. Se trata de reflexionar en el valor de la Educación.

Los valores son elementos centrales en el sistema de creencias de las personas y se relacionan con estados ideales de vida. Responden a nuestras necesidades como personas, nos proporcionan criterios para evaluar a los otros, a los acontecimientos que nos rodean y a nosotros mismos. Los valores nos orientan en la vida, nos hacen comprender y estimar a los demás.

Los valores son modelos de realización personal que orientan nuestras decisiones y comportamientos; son guías de conducta, nos ayudan a encontrar sentido a lo que hacemos, a tomar decisiones y resolver problemas, es la convicción que tiene cada ser humano de que algo es bueno o malo, de que algo conviene o no.

Tomando la importancia de la formación en valores a los niños, a la juventud; es necesario tomar como primera escuela el hogar, para que luego los profundice y practiquen. Hablar de valores sería educar en forma integral para luego tener una sociedad libre en antivalores.

#### **2.4.1. Los valores en la escuela**

La educación integral de los niños/as busca promover en ellos aquellos hábitos que le permitan obrar bien en cualquier circunstancia y por propia voluntad. Son los hábitos que tienen un sentido positivo en la existencia de la persona, es decir, son los valores que configuran profundamente la personalidad de los niños, niñas, por lo tanto, no se trata de una materia más que debemos tratar en la escuela, sino de una parte fundamental de la educación.

La escuela deberá reconocer la importancia de servir de medio por excelencia para la construcción de valores positivos:

- ✓ La transmisión de valores debe hacerse por una doble vía, al decir de Obiols: la vía transversal, por medio de un serio compromiso personal e institucional con los valores elegidos, y la vía específica o formal, desarrollando contenidos planificados para trabajar los valores conceptualmente.
- ✓ Ambos tratamientos, deberán partir de una convicción profunda, auténtica e independiente de las presiones del medio en los valores seleccionados. No se puede dar lo que no se tiene. No se puede enseñar lo que no se vive. Por ello, los valores del docente, y aún su vivencia espiritual, son tan importantes como su preparación intelectual.

En la escuela procurando una educación en valores se debe utilizar el diálogo interactivo (con implicación de todos) entre profesorado, alumnos y padres de familia; promoviendo el desarrollo e interiorización de valores a través de técnicas y actividades diversas. A la vez conducir a mejorar el rendimiento escolar, disminuyendo la conflictividad, asimilar e integrar valores, actitudes y normas.

*<http://eticabioetica.obolog.com/educacion-valores-tarea-escuela-200209> (Consulta 21-07-2011)*

La educación a de proporcionarles una formación que les permitan conformar su propia identidad. Para ello se hace necesario potenciar actitudes y valores que configuren y modelen las ideas, los sentimientos y las actuaciones de niños y niñas. Los valores ayudan a crecer y hacen posible el desarrollo armonioso de todas las cualidades del ser humano.

La escuela considera que las primeras edades son fundamentales para el desarrollo de actitudes de relación interpersonal. Es necesario desarrollar en ellos una serie de habilidades que hagan emerger las capacidades de seguridad, autoestima y autonomía, permitiendo que se formen plenamente como personas por lo que se consideran que los valores claves para este desarrollo es:

- ✓ Autoestima: si se siente querido, se acepta y quiere a los demás.
- ✓ Tolerancia: respeto indispensable para la convivencia.
- ✓ Responsabilidad: constancia, generosidad, honradez.

- ✓ Cooperación: el bien común sobre lo individual, trabajo compartido.

*<http://www.ninosfelicesyseguros.com/un-hogar-donde-haya-valores-es-clave-para-el-desarrollo-infantil>*

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

Los ejes transversales son una excelente herramienta que puede ser utilizada por las instituciones educativas para enfatizar la educación en formación de valores de sus estudiantes, esto es posible, gracias a las funciones de los ejes transversales, los cuales recorren en su totalidad el currículo y articulan en forma sistemática y holística las signaturas. Los ejes transversales están diseñados para contribuir a través de la educación con la resolución de problemas que son latentes en la sociedad. Por lo que los ejes transversales abarcan temáticas tales como:

- ✓ La interculturalidad.
- ✓ La formación de una ciudadanía democrática.
- ✓ La protección del medio ambiente.
- ✓ El cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes.
- ✓ La educación sexual en los jóvenes.

*Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación general Básica 2010*

Por lo que los jóvenes al concluir los estudios de Educación General Básica serán ciudadanos capaces de:

- ✓ Convivir y participar activamente en una sociedad intercultural y plurinacional.
- ✓ Sentirse orgullosos de ser ecuatorianos, valorar la identidad cultural nacional, los símbolos y valores que caracterizan a la sociedad ecuatoriana.
- ✓ Preservar la naturaleza y contribuir a su cuidado y conservación.
- ✓ Solucionar problemas de la vida cotidiana a partir de la aplicación de lo comprendido en las disciplinas del currículo.
- ✓ Hacer buen uso del tiempo libre en actividades culturales, deportivas, artísticas y recreativas que los lleven a relacionarse con los demás y su entorno, como seres humanos responsables, solidarios y proactivos.

*Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación general Básica 2010*

Por lo que puedo concluir que los ejes transversales se constituyen en fundamento para la práctica pedagógica al integrar los campos del ser, el saber, el hacer y el convivir a través de conceptos, procedimientos, valores y actitudes que orientan la enseñanza-aprendizaje. Hay que insistir en el hecho, que el enfoque transversal no

niega la importancia de las disciplinas, sino que obliga a una revisión de las estrategias aplicadas tradicionalmente en el aula, al incorporar al currículo en todos sus niveles, una educación significativa para el estudiante a partir de la conexión de dichas disciplinas con los problemas sociales, éticos y morales presentes en su entorno.

### **2.4.3 La educación de valores en la familia**

La familia es la base de la sociedad civil, solamente en la familia las personas pueden ser debidamente criadas, educadas y recibir la formación de su carácter que les hará buenos hombres y buenos ciudadanos. La familia cumple a nivel social las siguientes funciones:

- a) Procreación de los futuros ciudadanos;
- b) Crianza, educación e integración social de las próximas generaciones;
- c) Permite un equilibrio entre las generaciones;
- d) Prevención de salud personal y social;
- e) Permite que se cuiden la 1ª y 3ª generaciones.

Estas funciones no las puede cumplir ninguna otra institución que no sea la familia, de ahí la importancia de conocer a fondo como hacerlo.

*[http://www.google.com.ec/search?q=docente del siglo XXI](http://www.google.com.ec/search?q=docente+del+siglo+XXI) (Consulta 21-07-2011)*

La familia es el fundamento de toda sociedad bien construida, indispensable para el logro del bien común y además aparece como la unión más natural y necesaria a la comunidad; siendo además anterior a cualquier otra institución; es primera en el orden de la naturaleza, en relación con las demás agrupaciones en las que el hombre y la mujer se pueden encontrar. Puesto que los padres han dado la vida a los hijos, están gravemente obligados a la educación de la prole y, por tanto, ellos son los primeros y obligados educadores. Este deber de la educación familiar es tan importante que, cuando falta, difícilmente puede suplirse. Es pues, deber de los padres formar un ambiente familiar animado por el amor que favorezca la educación íntegra, personal y social de los hijos.

*<http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp> (Consulta 21-07-2011)*

La familia es por lo tanto, la primera escuela de virtudes humanas sociales que todas las sociedades necesitan, por medio de la familia se introduce en la sociedad civil a las personas. Es por ello necesario que los padres consideren la importancia que tiene la familia en la formación de futuros ciudadanos que dirijan los destinos del país, considerando que la educación es un proceso artesanal, personalizado, en donde se educa uno a uno; no puede hacerse industrialmente, por lo que solo puede hacerse en el seno de la familia.

Los padres y madres, y la sociedad en general, están cada vez más preocupados por los comportamientos y actitudes de parte importante de niños y jóvenes. El consumo de drogas, la proliferación de la violencia, la falta de respeto, el acoso en las aulas o los malos resultados académicos son problemas evidentes, y crecientes, que llevan a hablar de una crisis de valores. Aunque sus causas y factores varían, los expertos coinciden en que la familia juega un papel crucial en su solución. Por lo tanto, a pesar de las dudas que se ciernen sobre ella, la familia sigue siendo el nudo esencial de la constitución de la personalidad y de la socialización de los hijos en los valores comunes de la colectividad.

#### **2.4.4 Trasmisión de valores a los hijos**

No se puede transmitir algo que no se tiene. Por consiguiente, es muy importante que los padres se refuercen en valores para poder educar a sus hijos en esos objetivos y que transmitan aquello que ellos intentan vivir. Sabemos que una forma de aprender es por imitación de modelos, por ello es muy importante que los padres sean los modelos principales para los niños.

Los padres pueden orientar o sugerir, pero no obligar a adoptar los valores que ellos no quieren; de este modo el proceder de los padres requiere de mucha paciencia y constancia. Por ello es aconsejable que los padres empiecen a darles responsabilidades a los hijos desde que estos son muy pequeños; aunque en un principio estas responsabilidades sean insignificantes, se les está haciendo un gran bien a los pequeños. De esta forma, los niños se van dando cuenta de sus pequeños progresos, y van aprendiendo que con esfuerzo se pueden obtener muchos avances.



La familia igualmente es un centro de expresión espiritual (dentro de la súper estructuración del desarrollo). Cuando su integración es positiva, dentro de ellas se generan los valores más íntimos del espíritu: amor, bondad, y toda una serie de expresiones éticas y de felicidad personal; pero al mismo tiempo si no sucede así la familia viene siendo el centro de sufrimiento y malestar más grande del hombre. En el seno de la familia se producen procesos básicos: la expresión de sentimientos, adecuados o inadecuados, la personalidad del individuo y patrones de conducta; la familia es la responsable de ofrecer cuidado y protección a cada uno de sus miembros, asegurando la subsistencia en condiciones dignas.

*[http://www.google.com.ec/search?q=docente del siglo XX](http://www.google.com.ec/search?q=docente+del+siglo+XX)*

Sin lugar a dudas que también contribuye a la socialización de los hijos/as con relación a los valores socialmente aceptados, indispensables para el desarrollo y la adaptación humana en sociedad. Tanto los educadores como los padres de familia debemos ser conscientes, que la modernidad y la posmodernidad han puesto en crisis los valores; por lo tanto el trinomio familia, escuela y sociedad están llamados a despertar aquellos valores dormidos

La familia actual como institución primordial de la sociedad desempeña ciertas funciones básicas que le son propias y están en constante cambio y evolución, siendo necesario reflexionar que el valor de la familia se basa fundamentalmente en la presencia física, mental y espiritual de las personas en el hogar, con disponibilidad al diálogo y a la convivencia, haciendo un esfuerzo por cultivar los valores en la persona misma, y así estar en condiciones de transmitirlos y enseñarlos.

Muchas son las familias que han encontrado en la religión y en las prácticas de piedad, una guía y soporte para elevar su calidad de vida, ahí se forma la conciencia para vivir los valores humanos de cara a Dios y en servicio de los semejantes. Por lo tanto, en la fe se encuentra un motivo más elevado para formar, cuidar, y proteger a la familia.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

La población involucrada en la presente investigación está compuesta por directivos, profesores, estudiantes y padres de familia.

La muestra seleccionada para la investigación es:

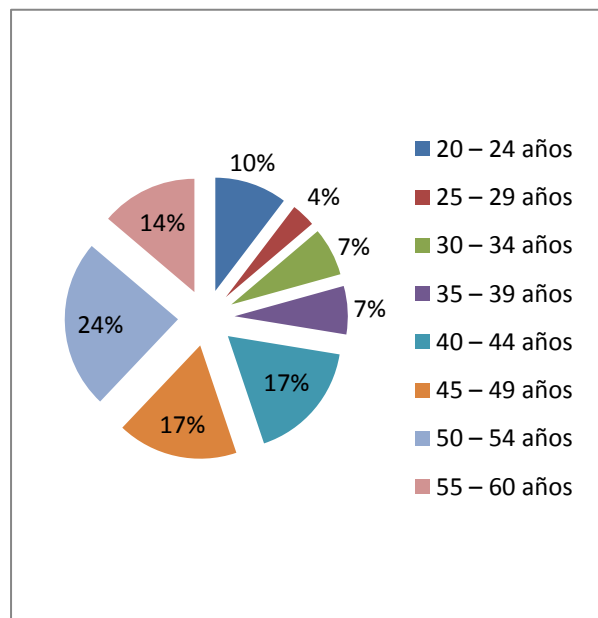
- ✓ El director de la Red Escolar Autónoma Rural Sucúa.
- ✓ El Subdirector de la Red Escolar Autónoma Rural Sucúa.
- ✓ 3 Miembros del Consejo Técnico del Centro Educativo.
- ✓ 1 Miembro del Consejo Directivo de la Red.
- ✓ 20 Docentes del Centro Educativo
- ✓ 20 estudiantes del décimo año de Educación Básica
- ✓ 15 Miembros del Comité Central de Padres de Familia

Los resultados de la investigación realizada constan en las siguientes tablas estadísticas:

**Tabla 1**

#### ESTADÍSTICA DE DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DE ACUERDO A SU EDAD

EDAD	f	%
20 – 24 años	3	10
25 – 29 años	1	3
30 – 34 años	2	7
35 – 39 años	2	7
40 – 44 años	5	17
45 – 49 años	5	17
50 – 54 años	7	24
55 – 60 años	4	14
TOTAL	29	100 %



FUENTE: Secretaría del establecimiento  
ELABORACIÓN: Lcda. Rosa Bermeo

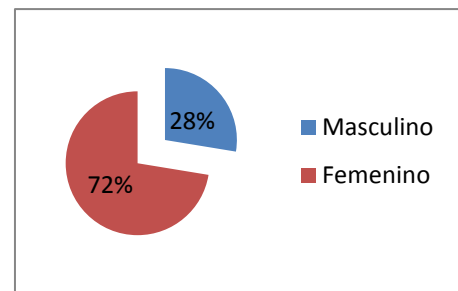
Se observa en la tabla N° 1 que el 24% de docentes y administrativos tienen entre 50 y 54 años; el 17% está entre 40 y 44 años, como también entre las edades de 45 y 49 años; el 14% tiene edades de 55 y 60 años y el 10% oscilan sus edades entre 20 y 24 años. Evidenciándose que la mayor parte del personal tiene edades entre 50 y 54 años siendo una fortaleza para la institución porque se puede brindar un servicio con calidad y calidez.

**Tabla 2**

**PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE ACUERDO AL SEXO**

GÉNERO	f	%
Masculino	8	28
Femenino	21	72
TOTAL	29	100

FUENTE: Secretaria del establecimiento.  
ELABORACIÓN: Lcda. Rosa Bermeo

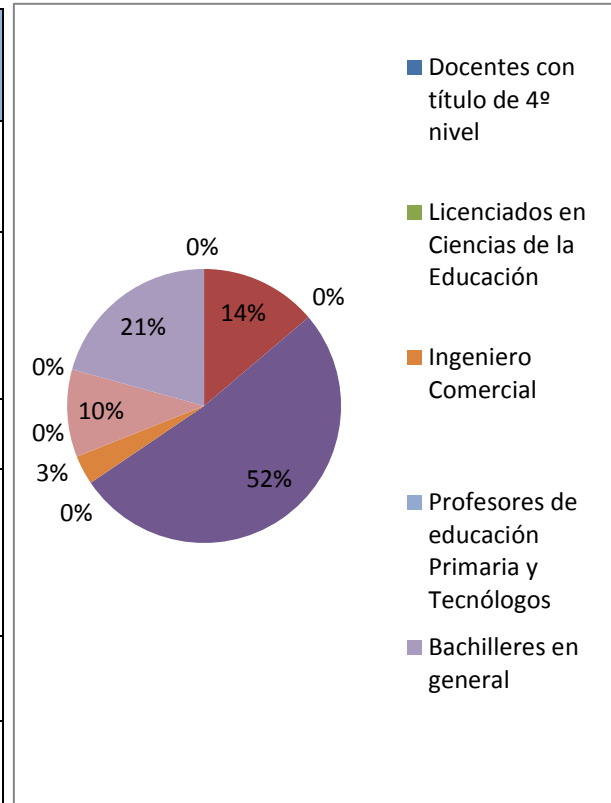


Analizando la tabla N° 2, el Centro Educativo Julio Padilla está conformado con el 72% de docentes correspondientes al sexo femenino y el 28% al sexo masculino. Según los resultados del trabajo demostrado año tras año, esta situación es una fortaleza para la institución, ya que el sexo femenino está más predispuesto al cambio y con motivación su participación es activa. Pero también el sexo masculino es un elemento de fortaleza en ayuda al control de la disciplina y cumplimiento de las normas establecidas en el plantel.

Tabla 3

**PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE ACUERDO AL TÍTULO ACADÉMICO**

<b>TÍTULO ACADÉMICO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Docentes con título de 4º nivel	4	14
Licenciados en Ciencias de la Educación	15	53
Ingeniero Comercial	1	3
Profesores de educación Primaria y Tecnólogos	3	10
Bachilleres en general	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>



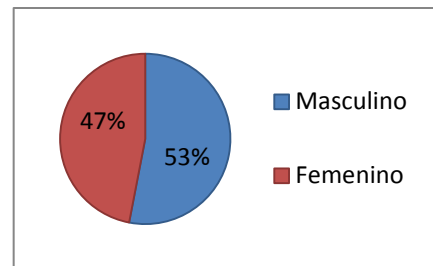
FUENTE: Secretaría del establecimiento.

ELABORACIÓN: Lcda. Rosa Bermeo

Al analizar la tabla N° 3 se observa que el 53% son profesionales en ciencias de la educación con un título profesional de tercer nivel; el 20% son bachilleres en general; el 14% son docentes con título de cuarto nivel y el 10% son profesores de educación primaria y 1 tecnólogo. Determinándose que el centro educativo cuenta con profesionales en educación con muy buena preparación y por ello la institución ha adquirido prestigio en la ciudad y cantón.

**Tabla 4**  
**POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO**

SEXO	f	%
Masculino	297	53
Femenino	263	47
<b>TOTAL</b>	<b>560</b>	<b>100</b>

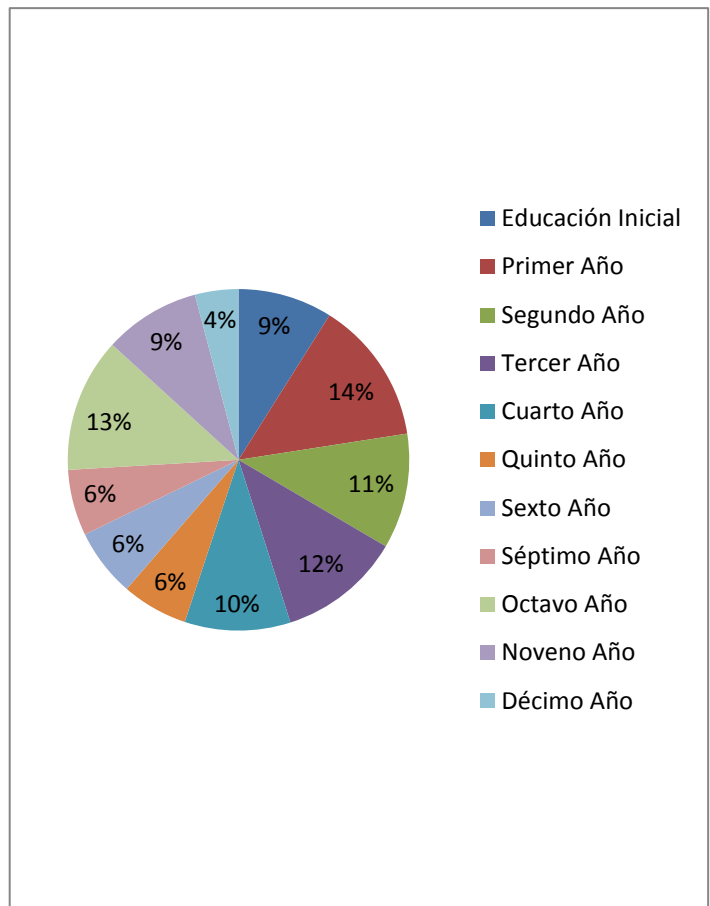


FUENTE: Secretaría del establecimiento.  
ELABORACIÓN: Lcda. Rosa Bermeo

En lo que respecta a la población estudiantil, el centro educativo Julio Padilla cuenta con 560 estudiantes de los cuales 297 son de sexo masculino en un porcentaje de 53% y 263 de sexo femenino en un porcentaje del 47%. Determinándose que en el centro educativo la mayoría de estudiantes corresponde al sexo masculino, siendo una diferencia mínima con relación al sexo femenino, dando una equidad de género.

**Tabla 5 POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR AÑOS DE EDUCACIÓN BÁSICA**

<b>AÑO DE BÁSICA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Educación Inicial	50	8.92
Primer Año	76	13,57
Segundo Año	61	10.89
Tercer Año	65	11.60
Cuarto Año	56	10.00
Quinto Año	35	6.25
Sexto Año	37	6.60
Séptimo Año	35	6.25
Octavo Año	71	12.67
Noveno Año	51	9.10
Décimo Año	23	4.10
<b>TOTAL</b>	<b>560</b>	<b>100.00</b>



FUENTE: Secretaría del establecimiento.

ELABORACIÓN: Lcda. Rosa Bermeo

La tabla 5, se refiere a la población estudiantil por año de básica, el centro educativo Julio Padilla sirve a la comunidad desde educación inicial hasta el décimo año de educación general básica. De educación inicial a 1º año hay un porcentaje en población estudiantil de 22.49%, el 10º año es el de menor población estudiantil correspondiendo a un porcentaje de 4.10%.

Dentro de una visualización global se puede observar la mayor población estudiantil son en los primeros años de básica, se debe a la excelente profesionalización de las maestras en estos años. El incremento de estudiantes en el octavo año se debe a que en los sectores rurales los centros educativos no ofertan estos años de básica, por lo que hay una migración del campo a la ciudad, para que sus hijos tengan opción al estudio; de lo que se puede acotar que la disminución de alumnado en 9º y 10º año son debido a las deserciones o pérdidas de año, ya que vienen con falencias pedagógicas, puesto que son de escuelas bilingües.

### 3.2. Materiales e Instrumentos

Para obtener datos reales y confiables se recurrió a instrumentos de investigación como: encuestas, entrevistas, fichas de observación.

#### a) La Encuesta

Se trabajó con las encuestas prediseñadas por la Universidad, las mismas que se aplicaron a los directivos, a los docentes y estudiantes; se elaboró encuestas adicionales para los padres de familia. Al aplicar este instrumento se logró conocer sobre la gestión y liderazgo de los directivos y docentes en el campo administrativo, pedagógico, clima laboral y sobre el compromiso y participación de los padres de familia en la gestión, liderazgo y valores de la institución.

Una vez aplicado este instrumento en las diferentes instancias se mantuvo un control sobre todo el proceso: muestreo para seleccionar a los encuestados, diseño del cuestionario o ítems, recogida de datos y tratamiento de datos.

#### b) La Entrevista

Para aplicar este instrumento se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Elaboración de guión.
- Que las preguntas que se realicen al entrevistado sean de fácil respuesta.

#### c) Fichas de observación

- Se elaboró fichas con cuadros de doble entrada para constatar instrumentos curriculares que poseen los docentes e instrumentos curriculares de la institución.

### 3.3. Métodos y Procedimiento

Para alcanzar los objetivos de la investigación se utilizaron los siguientes métodos: descriptivo, analítico, deductivo, inductivo, hermenéutico y estadístico.

- ✓ **El descriptivo;** que permita conocer la realidad en la que se encuentran los diferentes aspectos relacionados con el tema de investigación.

- ✓ **El analítico;** con el cual se logra interpretar los resultados, la explicación de las causas y efectos del fenómeno estudiado.
- ✓ **El deductivo;** para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio.
- ✓ Con **el método inductivo;** se pudo realizar inferencias sobre los hechos particulares, misión, visión, para luego llegar a conclusiones generales sobre la realidad institucional.
- ✓ **El hermenéutico;** se utiliza para realizar la interpretación bibliográfica y permita el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.
- ✓ **El estadístico;** como herramienta que permita organizar y graficar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación como son las encuestas y tener una visión más objetiva de los datos recolectados.

Se inicia la investigación seleccionando el centro educativo, donde se realiza la investigación, en este caso se trata del centro educativo Julio Padilla de la ciudad de Sucúa. Esta investigación es **cuantitativa** porque para iniciar el proceso de investigación es necesario aplicar encuestas a grupos focales, que luego sus datos serán tabulados.

Es **cualitativa** porque se realizará un análisis de los instrumentos curriculares de la institución, de las planificaciones didácticas de los docentes donde demuestren la experiencia y así poder extraer aspectos de los elementos del currículo.

Es **exploratorio** ya que me permite indagar cómo se está trabajando en el centro educativo el liderazgo, la gerencia y los valores. Para finalmente luego de los resultados obtenidos poder plantear conclusiones, recomendaciones y toma de decisiones que proyecta esta investigación.



## **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 Centro Educativo de Educación Básica Julio Padilla, es un establecimiento fiscal creado el 8 de Noviembre de 1983 como escuela y hoy transformado en Centro Educativo de Educación Básica.

La institución educativa está organizada en dos niveles:

- ✓ Educación Inicial (niños/as de 4 años de edad)
- ✓ Educación Básica (del primer año al décimo año)

El Manual de Organización expone con detalle la estructura de la institución, señala cada uno de los cargos y la relación que existe entre ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y de responsabilidad, las funciones y actividades.

Es un documento de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal en la ejecución de las labores asignadas a cada funcionario ya sea docente, administrativo, auxiliares: así mismo delimitar responsabilidades, evitar duplicidades e identificar omisiones.

En el Manual de Organización del Centro Educativo Julio Padilla se especifica que una de las funciones del director es: motivar al personal docente para que mejore la calidad y rendimiento de su trabajo. Por lo que es necesario que el director use su capacidad de análisis para inducir a los integrantes del Centro Educativo en la realización de sus actividades, es decir, que los motive, con el fin de que contribuyan al logro de los objetivos y metas educativas.

Una de las acciones fundamentales para que el director del plantel ejerza su liderazgo y estimule las relaciones humanas en la comunidad educativa, la representan las reuniones de trabajo que se realiza con el Consejo Ejecutivo del Centro Educativo, la Junta General de Maestros, el Gobierno Escolar, el Comité Central de Padres de Familia y la Asamblea General de Padres de Familia.

La finalidad de este instrumento curricular entendido en el plano semántico manual organizacional, es el que apoya y mantiene a cada uno de sus miembros, pendientes de sus funciones específicas que sumando todos nos da el éxito o el fracaso de un año lectivo. Por esta razón al iniciar el año la primera actividad que se realiza es la organización de cada uno de los estamentos que pide la ley. (Ver anexo 1)

#### **4.1.1.2 El Código de Ética**

**La institución *no cuenta*** con un código de ética sino de un documento que se denomina ***Código de Convivencia***, en él se incluyen los compromisos de todos los actores de la comunidad educativa para una mejor convivencia, así como las acciones y prácticas del personal docente, administrativo, de servicio, alumnado, padres de familia con relación a la práctica de valores como el respeto, la solidaridad, la honestidad, la cooperación entre otros con la comunidad y con la institución, resaltando y brindando orientación hacia un ambiente de trabajo que contribuya al logro de la misión y visión del centro educativo.

El Código de Convivencia de la institución, tiene su Base Legal en el Acuerdo Ministerial N° 182, expedido por el Ministro de Educación Raúl Vallejo Corral, con fecha del 22 de mayo del 2007, cuya aplicación se convertirá en un instrumento de construcción colectiva por parte de la institución educativa. Los principios básicos de la convivencia humana se inician en la familia y se continúa durante la vida escolar por lo que es responsabilidad de la institución educativa diseñar y ejecutar estrategias que fomente su práctica.

El Código de Convivencia propende al fortalecimiento y desarrollo integral de los actores del centro educativo Julio Padilla conformado por los docentes, estudiantes,

administrativos, personal de servicio y las familias en el ejercicio de sus obligaciones y derechos que coadyuven a mejorar la calidad educativa y construyan una convivencia armónica; dentro de las concepciones de Democracia, Ciudadanía, Cultura del Buen Trato y de los Valores de Responsabilidad, Respeto, Solidaridad, Honestidad, Justicia y Amor; además garantiza el libre ejercicio de los derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa. (Anexo 2)

La Convivencia Escolar depende sustancialmente de las concepciones que tengamos sobre los aspectos esenciales del convivir humano y que logre repercutir sobre las relaciones escolares y para equilibrar nuestra diversidad, hemos convenido definir los términos que fundamentan el presente código los cuales son los siguientes:

- ✓ **RESPONSABILIDAD.-** Es hacerse cargo de cada uno de sus actos y asumir sus consecuencias.
- ✓ **RESPECTO.-** Implica una actitud de estima hacia sí mismo y los demás respetando deberes y derechos.
- ✓ **SOLIDARIDAD.-** Significa comprometerse en la solución de los problemas y necesidades de los demás.
- ✓ **HONESTIDAD.-** Es decir la verdad y luchar contra la corrupción, la copia, el dolo, la difamación.
- ✓ **JUSTICIA.-** Dar a cada quien lo que le corresponde respetando derechos y deberes.
- ✓ **AMOR.-** Es la expresión de afecto y cuidado para consigo mismo y con los demás.
- ✓ **EQUIDAD DE GÉNERO.-** Considerar a hombres y mujeres en iguales condiciones, sin discriminación alguna.
- ✓ **COMUNICACIÓN.-** La institución educativa es una fuente de comunicación permanente para mejorar el aprendizaje, la convivencia, la prevención, el manejo y la resolución de conflictos.
- ✓ **DISCIPLINA Y AUTODISCIPLINA.-** Promover los procesos de reflexión y autocrítica por parte de los miembros de la comunidad educativa, de tal manera que, cada quien sea responsable de sus acciones.
- ✓ **FOMENTAR LA PRÁCTICA DE LA AUTODISCIPLINA.-** Estimulando el análisis y la reflexión individual y grupal de todos los actores de la comunidad

educativa. Toda acción que rompa el compromiso de convivencia debe ser tratada de manera formativa y tener al mismo tiempo, una consecuencia proporcional al tipo de falta cometida.

- ✓ **HONESTIDAD ACADÉMICA.-** Tanto docentes como estudiantes deben sujetarse a los principios de honestidad académica que implican presentar los trabajos con citación adecuada de las fuentes, respetar la autoría intelectual y someter el trabajo propio a procesos de evaluación. Se considerará una falta grave el plagio, la copia y el presentar trabajos de otros como si fueran propios.
- ✓ **USO DE TECNOLOGÍA.-** Su uso debe ser regulado durante la jornada escolar y su incorporación, si fuera el caso, adecuada y oportuna al aprendizaje.

#### **4.1.1.3. Plan Estratégico Institucional**

El plan estratégico es un documento donde se marca las directrices y el comportamiento para que una institución alcance las aspiraciones. Por ello el plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre tres y cinco años.

Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal de largo plazo. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la institución. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la institución para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

El centro educativo no cuenta con un plan estratégico actualizado ya que por instrucciones de la supervisión de Educación se ha dejado de realizar el Plan Estratégico y en su remplazo se elabora solo el Proyecto Educativo Institucional (PEI). (Ver anexo 3)

#### 4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (P.O.A.)

El Plan Operativo es un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. Este tipo de plan está vinculado con el plan de acción que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Por lo general el POA tiene la duración de un año por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA).

El POA es el conjunto articulado de proyectos específicos para a través del logro de los objetivos estratégicos plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se requiere alcanzar facilitando el seguimiento de las líneas de acción que se plantea anualmente y que busca la mayor eficacia de los recursos determinando los insumos necesarios y la temporalidad de los alcances priorizando las actividades en función de los recursos que se han asignado.

El Plan Operativo Anual del Centro Educativo Julio Padilla constituye un instrumento de planeación de **corto plazo**, para el cumplimiento de las funciones y obligaciones, donde se expresan en forma anual los objetivos, metas, descriptores y acciones de procesos y proyectos. El POA facilita el monitoreo y seguimiento de las líneas de acción y actividades a realizarse en el **año escolar 2011-2012**, los mismos que tienen su sustento en el Plan Educativo Institucional. (*Ver anexo 4*)

Es importante destacar que han sido tomados muy en cuenta los fundamentos teóricos basados en enfoques innovadores de la gestión educativa, la planificación participativa que involucran a todos los miembros de la comunidad educativa, en todas las fases y etapas de la elaboración del Plan Operativo Anual.

El Plan Operativo Anual de la institución educativa en estudio está diseñado por los siguientes elementos:

- ✓ **Indicadores:** Hacen referencia a aspectos de infraestructura y equipamiento, técnicos-pedagógicos, clima laboral y participación comunitaria, constituyéndose en los fines del plan.

- ✓ **Objetivos:** son enunciados que se desean conseguir durante el año lectivo en los aspectos antes mencionados.
- ✓ **Actividades:** son todas las acciones que la institución en su conjunto van a realizar para poder cumplir con los objetivos planteados.
- ✓ **Recursos:** Se determinan tanto los recursos humanos como los materiales a utilizarse en cada actividad planificada durante el año.
- ✓ **Responsables:** Se denomina quienes serán los responsables en cada una de las actividades, ya sea docentes, directivos, padres e familia o estudiantes.
- ✓ **Cronograma:** Para poder cumplir y hacer un seguimiento de este plan se establecen fechas o períodos.

Como se puede observar el Plan Operativo Anual de la institución Julio Padilla tiene como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos institucionales, convierte los propósitos de la institución en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo. Es posible realizar reajustes de objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año.

#### **4.1.1.5 Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.)**

El PEI es un proceso permanente de reflexión y se construye entre los distintos actores y entre éstos con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa que permiten en forma sistemática hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos en función del mejoramiento de los aprendizajes.

En el PEI se retrata en líneas gruesas lo que es la institución educativa, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de ese establecimiento con otros, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumida hacia aspectos esenciales y

compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar, con proyección al futuro.

En el PEI lo trascendental son los procesos que viven las personas: docentes, estudiantes, padres de familia y la institución misma a la luz de los principios pedagógicos, por lo tanto es un camino, que se concibe y se aborda como un proceso a largo plazo en el que participen y se involucren todos los integrantes de la institución escolar, posibilita seguramente su transformación.

El PEI del Centro Educativo Julio Padilla está estructurada en cuatro grandes aspectos: Identidad, diagnóstico, propuesta pedagógica y propuesta de gestión; con las características de manejable, flexible, integral, coherente, abierto y consensuado. *(Ver Anexo 5)*

#### **a) La Identidad:**

Hablar de identidad es preciso conocer aquellos aspectos relacionados con la constitución de la organización escolar como su historia, relación entre los cambios intra y extra institucionales de la comunidad, características del personal docente y no docente, propósitos institucionales, distribución de roles y funciones, características del espacio físico y todos aquellos aspectos sobresalientes de la institución que contribuyen a la construcción de su identidad, estos rasgos colectivos identifican a la institución educativa de otra, permitiendo realizar el planteo ¿quiénes somos?, ¿qué queremos? y ¿a dónde vamos?.

Contiene, además de la definición jurídica de la institución, los principios y fundamentos que orientan la acción educativa propia: la declaración de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los valores institucionales.

#### **b) El diagnóstico:**

Contiene el estudio del contexto en que se inserta la institución educativa, como es la ubicación, características socio-económico de las familias, análisis situacional para explicar la realidad de la institución con su medio y focaliza la atención en el proceso pedagógico e identificar los problemas esenciales y aspectos positivos,

necesidades y expectativas de la institución educativa través de la técnica del FODA, además sirve de base para tomar decisiones.

Al utilizar la técnica del FODA para realizar un diagnóstico exhaustivo de la institución, nos permite conocer o tener claro las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de lo que siempre nos proponemos; utilizar las fortalezas y las oportunidades para buscar solucionar o mejorar las debilidades y amenazas que estén a nuestro alcance.

Las fortalezas más sobresalientes como son:

- ✓ Maestros con títulos profesionales y experiencia.
- ✓ La confianza de los padres de familia en la institución y otras más que nos ayudan a superar las debilidades como:
- ✓ Falta de partidas presupuestarias para docentes.
- ✓ Falta de infraestructura.
- ✓ Falta de colaboración de los padres de familia y otras más.

### **c) Propuesta pedagógica:**

La fundamentación pedagógica que recoge el PEI está basada en la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica del año 2010, donde se considera algunos de los principios de la Pedagogía Crítica, que ubica al estudiantado como protagonista principal del aprendizaje, dentro de diferentes estructuras metodológicas, con predominio de las vías cognitivistas y constructivistas. En esta perspectiva pedagógica, el aprendizaje debe desarrollarse esencialmente por vías productivas y significativas que dinamicen la metodología de estudio, para llegar a la metacognición.

Resumiendo la propuesta pedagógica es el conjunto de definiciones sobre el proceso de aprendizaje en la institución educativa y los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo y en el desarrollo; a la vez sirve de guía para orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Favorece determinado tipo de interacciones entre los diferentes actores y tiene como actor principal al estudiante.



La propuesta pedagógica contiene:

- Concepciones de aprendizaje y enseñanza, métodos, técnicas y metodologías.
  - ✓ para el desarrollo cognitivo y afectivo
  - ✓ La significatividad del aprendizaje como proceso de integración y organización de los nuevos conocimientos con los saberes previos.
- Principios educacionales y pedagógicos:
  - ✓ Principio de la construcción de los propios aprendizajes.
  - ✓ Principio de la significatividad de los aprendizajes.
  - ✓ Principio de la organización de los aprendizajes.
  - ✓ Principio de la organización e integralidad de los aprendizajes.
- Los principios pedagógicos más importantes son:
  - ✓ Capacidad de razonamiento lógico.
  - ✓ Fluidez verbal.
  - ✓ Capacidad de investigación.
  - ✓ Aplicación de procedimientos e equilibrio emocional y responsabilidad.
- Perfiles ideales de los actores (director, docentes y estudiantes); es el proceso mediante el cual los documentos curriculares nacionales de los diversos niveles y modalidades educacionales son adecuados a las necesidades y características de los educandos y de la realidad socio-cultural y geográfica, regional o local. En la Actualización curricular propuesta por el Ministerio de Educación constan los perfiles de salida de los estudiantes al cabo de los diez años de educación.
- Diversificación curricular: es necesario diversificar el currículo por cuanto la realidad ecuatoriana en sus regiones es diversa y el currículo para ser pertinente tiene que responder a las necesidades y características de los educandos, así como a las demandas de la realidad social en las diversas zonas de nuestro país.
- Demandas educativas: la característica principal de la educación es su pertinencia, lo cual significa que debe ser adecuada a las demandas socio-culturales del medio donde se desenvuelven y responden a las necesidades, proyectos y expectativas de la sociedad a la que sirve.
- Sistema de evaluación que se adopta. La evaluación tiene que ser entendida como un proceso permanente de obtención de información que permita emitir

un juicio de valor y tomar decisiones para orientar y retroalimentar las acciones que favorezca la calidad de enseñanza-aprendizaje.

El proceso de la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica tiene por objeto de desarrollar la condición humana y preparar para la comprensión, por lo cual el accionar educativo se orienta a la formación de ciudadanos que practiquen valores que les permitan interactuar con la sociedad con respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad, aplicando los principios del Buen Vivir.

Al ser los aprendizajes el elemento principal de la misión institucional, la propuesta pedagógica es el elemento central del PEI pues da sentido a los procesos de la gestión administrativa e institucional vivida en el centro educativo. La propuesta pedagógica señala lineamientos para seguir el proceso del conocimiento para desarrollar el pensamiento lógico, crítico y creativo, a través del cumplimiento de los objetivos educativos que se evidencian en el planteamiento de habilidades y conocimientos.

#### **d) Propuesta de gestión**

A través de esta propuesta la institución educativa identifica su estilo de conducción, organización y funcionamiento de la institución para el logro de sus objetivos. Implica un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativiza la propuesta pedagógica, propone modelos de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expectativas y recursos, pues se aplican las herramientas administrativas para elegir oportunidades respecto a concretar los objetivos previamente definidos en la institución.

En este componente se demuestra la capacidad de dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento, vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo del centro educativo. Estas acciones se realizan a través de procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente.

**En conclusión** el Proyecto Educativo Institucional de esta unidad da a conocer la identidad de la institución (¿Quiénes somos?), asegura la pertinencia socio-histórica de la propuesta educativa (¿en dónde y cómo estamos?). Responde de modo comprometido a las necesidades y a las expectativas sociales mediante unas adecuadas finalidades, que son la respuesta a las necesidades descubiertas en el análisis del entorno social y la decisión de alcanzar la utopía trazada en la formulación de la educación que queremos, realizada desde la propia identidad.

Existen prácticas que ayudan al trabajo en equipo como: reuniones periódicas, reuniones de planificación de actividades, de socialización; para luego registrar en el libro de actas los acuerdos e iniciativas y que son producto del trabajo en equipo, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa Julio Padilla en la construcción del PEI, para luego difundir y comunicar con claridad los lineamientos para alcanzar las metas institucionales propuestas como también los planes de mejora. Así lo demuestran las evidencias como son: los libros de actas, el archivo de convocatorias.

Los aspectos que contiene el PEI del Centro Educativo son:

1. Datos informativos, 2. Diagnóstico situacional, 2.1. Análisis Interno y externo (FODA), 2.2. Matriz de estrategias de cambio, 2.3. Micro proyectos, 2.4. Priorización de problemas y alternativas de Solución, 3. Descripción de la Institución Educativa, 3.1. Organización, 3.2. Datos académicos generales, 3.3. Características sociales de los estudiantes, 3.4. Comité de padres de Familia, 4. Visión Institucional, 5. Misión Institucional, 6. Modelo Pedagógico, 6.1. Principios de la Institución Educativa, 6.2. Finalidades Educativas de la Educación Básica, 7. Fundamentos teóricos, 7.1. Bases socio-culturales, 7.2. Bases epistemológicas, 7.3. Bases psicopedagógicas, 8. Perfiles, 8.1. Del educando, 8.2. Del docente, 8.3. De los Padres de Familia, 9. Estrategias, 10. Currículo Institucional.

El currículo institucional es el plan que orientará al conjunto de experiencias de aprendizaje que se desarrolla a través de un proceso para el logro de las competencias y perfiles deseados. Cada una de las áreas del nuevo referente curricular de la Educación General Básica se ha estructurado de la siguiente manera: importancia de enseñar y aprender, los objetivos educativos del año, la

planificación por bloques curriculares, las precisiones para la enseñanza y el aprendizaje, y los indicadores esenciales de evaluación.

En el centro educativo los docentes planifican su trabajo para seis semanas por bloques curriculares de acuerdo a la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica. Todas las aulas trabajan el mismo eje curricular que son temáticas que sirven para motivar, concientizar, valorar los diferentes temas que abarca el principio del Buen Vivir.

Los docentes de la institución permiten descubrir que lo planeado toma en cuenta los enfoques del plan y programas de estudio para el tratamiento de los contenidos, a la vez estos se articulan con los diferentes programas y proyectos que operan en la escuela y que contribuyen con el aprendizaje de los alumnos, además verifican si considera la atención a la diversidad; es decir, se proponen diversas rutas para atender a un conjunto de estudiantes que por naturaleza son distintos. Asimismo se puede identificar que los valores se trabajan en todas las asignaturas.

La Institución Julio Padilla tiene bien claro los principios básicos que dirigen a la institución, por lo que dentro del PEI existen plasmados en el acápite respectivo los principios fundamentales que dirigirán, además las finalidades educativas como Centro de educación Básica, los mismos que se tomaron como lineamientos básicos los que constan en la Actualización Curricular y demás que articula el quehacer educativo. La misma que orienta a la propuesta pedagógica para el cumplimiento del desarrollo de las destrezas con criterio de desempeño que permiten la consecución de los perfiles básicos de salida de cada año y al término de la educación básica. *(Ver Anexo 6)*

#### **4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones**

El Reglamento Interno es un instrumento de apoyo que define las normas, funciones y procedimientos que regulan la vida institucional del centro educativo. En él se establecen los objetivos y la organización del centro; así como los derechos y deberes del personal directivo, docente, auxiliar de educación, administrativo y estudiantes en general, los criterios de administración y manejo de los recursos, el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, el régimen económico y

disciplinario, sistema de evaluación y certificación de alumnos, jornada de trabajo y la participación de los padres de familia.

Es un documento extracto de las diferentes normas legales sobre el sistema educativo; que responde a propósitos institucionales y asegura la interrelación de todos sus componentes: Por otro lado, regula y norma las actividades administrativas en institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.

El fin del Reglamento de la institución, establece Normas y Procedimientos de carácter interno a los que deben sujetarse todo el personal que labora en el centro educativo, a fin de facilitar su funcionamiento con el objetivo de brindar un mejor servicio dentro del marco de la calidad, para la excelencia total.

Está estructurado por capítulos y artículos:

- ✓ El capítulo 1 que comprende los artículos del 1 al 5 se establece la estructura, fines, objetivos del reglamento. (*Ver anexo 7*)
- ✓ En el capítulo 2 comprende los artículos del 6 al 32, se establece la estructura del centro educativo, es decir el organigrama con deberes y derechos de cada uno de los miembros y niveles establecidos, así tenemos: Director, Consejo Ejecutivo, Junta general de Profesores, Comisiones permanentes, profesores, estudiantes, padres de familia.
- ✓ El capítulo 3 se lo ha dedicado especialmente a los estudiantes, sus deberes, sus derechos y prohibiciones, así como las sanciones. Comprende los artículos del 33 al 38
- ✓ El capítulo 4 hace referencias a los estímulos, sanciones y evaluaciones de docentes y estudiantes. Comprende los artículos del 39 al 52.
- ✓ En el capítulo 5 se hace referencia al personal de servicio y padres de familia, comité central y de colación escolar, también comprende el gobierno estudiantil, del bar, biblioteca. Su estructura, deberes y funciones, formas de conformarse. Se determinan en los artículos del 53 al 70. (*Reglamento Interno del centro educativo Julio Padilla*)

## 4.1.2. La Estructura Organizativa del Centro Educativo

### 4.1.2.1 Misión y Visión

“La misión es una declaración estratégica de la Organización, que define el contexto a los ámbitos de dominio competitivo y señala las directrices generales que guiarán los esfuerzos de cada uno de los niveles y decisiones de la institución. Permite responder, en suma, al interrogante que define la posición de un organismo frente a su realidad, a saber, ¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestra función principal?

*<http://es.scribd.com/doc/87835115/2/UNIDAD-I-La-Mision-Institucional>*

Esta es una declaración orientadora porque: es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar su curso de acción, las funciones que la componen y resultados esperados. Busca resolver opiniones divergentes, permite que las personas que tienen ideas distintas sobre el propósito lleguen a unir esfuerzos hacia la organización. Por eso muchos lo usan cuando se presentan conflictos; lo ideal, en todo caso, es no esperar a hacerlo cuando la organización tiene problemas sino cuando tiene éxito, para mantenerlo.”

El centro educativo Julio Padilla establece su **misión** con la siguiente declaración: “Nuestra institución oferta: educación inicial y los diez años de educación básica a niños/as, señoritas y jóvenes del sector urbano, urbano marginal de esta ciudad y de las parroquias aledañas; brinda una educación en donde se desarrolla los valores, aptitudes, destrezas y capacidades, a través de los principios de la pedagogía crítica siguiendo los procesos constructivistas, respetando las diferencias individuales (inclusión educativa), culturales, religiosas y equidad de género”.

*(PEI del Centro educativo Julio Padilla 2011).*

La misión de la institución **es buscar** la salud ética por el hecho de que todos sus miembros **buscamos** el bien común y no existe comportamientos deshonestos. Se trabaja en el desarrollo y afincamiento de los valores, considerados ejes rectores del buen vivir, por lo tanto nos da un grado de calidad ética, ya que buscamos la excelencia humana de todos sus integrantes (estudiantes, personal docente, comunidad educativa) contribuyendo así al bien común de la sociedad.

## La Visión

Define y describe la situación futura que desea tener la institución, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. Siendo la respuesta a la pregunta. ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? La Visión muestra el horizonte o el debe ser de la institución, que nos orienta hacia dónde queremos llegar dentro del contexto, de los escenarios académicos y administrativos esperados.

El centro educativo Julio Padilla concibe la visión como la imagen futura deseada y posible de la institución que poco a poco se hará realidad mediante la aplicación de estrategias que garanticen el cumplimiento de la misión. Partiendo de esta concepción se formula la siguiente **Visión Institucional**:

“Aspiramos a que nuestra institución cuente con el apoyo total de la comunidad, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, tanto en lo técnico, pedagógico y económico; que los estudiantes eleven su rendimiento escolar, que disminuyan las pérdidas de año y deserciones, que eleven su autoestima y desarrollen su capacidad creativa y talento y sean líderes honestos; que haya un excelente clima organizacional en la comunidad educativa institucional en el que todos muestren interés por trabajar en equipos sin crear conflictos, que se encuentre funcionando eficientemente los micro proyectos de implementación, que los docentes estén formados y actualizados permanentemente”

(PEI del centro educativo Julio Padilla).

Considero que al **trabajar con micro proyectos educativos** estamos construyendo la ruta para conseguir la misión.

Los micro-proyectos del centro educativo son:

Nº	DENOMINACIÓN	OBJETIVO
1	Rescate y práctica de valores en la comunidad educativa	Rescatar y practicar valores
2	Fortalecimiento en la relación padres e hijos	Mejorar relaciones padres e hijos
3	Mejorando las relaciones interpersonales del personal que labora en la institución	Lograr la integración del personal que labora en la institución.
4	Desarrollar las macro destrezas de lengua y literatura y las micro-habilidades en las diferentes áreas.	Mejorar los hábitos de escuchar, hablar, leer y escribir.
5	Mejorando el adcentamiento del plantel.	Lograr una buena presentación.
6	Llego puntual.	Lograr la puntualidad en los estudiantes y docentes.
7	Mejorando la disciplina dentro y fuera del aula.	Fortalecer la disciplina dentro y fuera del aula.
8	Cumplir con mis obligaciones.	Concientizar las responsabilidades en los estudiantes.
9	Equipamiento de laboratorios de ciencias naturales e informática.	Crear el laboratorio de ciencias naturales y ampliar el laboratorio de cómputo.
10	Construcción de un bloque de aulas.	Ampliar y mejorar la infraestructura física del plantel.

FUENTE: Archivo de Secretaria de la Institución

ELABORACIÓN: Lcda. Rosa Bermeo

En este período escolar 2011-2012 se ha podido ejecutar 8 de los 10 proyectos gracias a la colaboración y participación activa de todos los que conformamos la



institución educativa, distribuyendo los proyectos por comisiones y con la colaboración del Gobierno Municipal que apoyó en la ejecución de los proyectos: “Fortaleciendo en la relación padres e hijos” y “Cumplimiento con mis obligaciones”.

Obteniendo buenos resultados y mejorando en varios aspectos como: valores, desarrollando destrezas en el área de lengua y literatura a través de concursos, y el adecentamiento del plantel. No se pudo cumplir los proyectos de: equipamiento de laboratorios de ciencias e informática y la construcción de un bloque de aulas por falta de asignación de recursos económicos a las entidades gubernamentales.

Dentro del establecimiento se considera una visión de deontología ética, ya que está centrada de normas de conductas prácticas en principios y obligaciones, apoyados en la visión de integridad ética que supone actuar correctamente, conforme a bienes éticos.

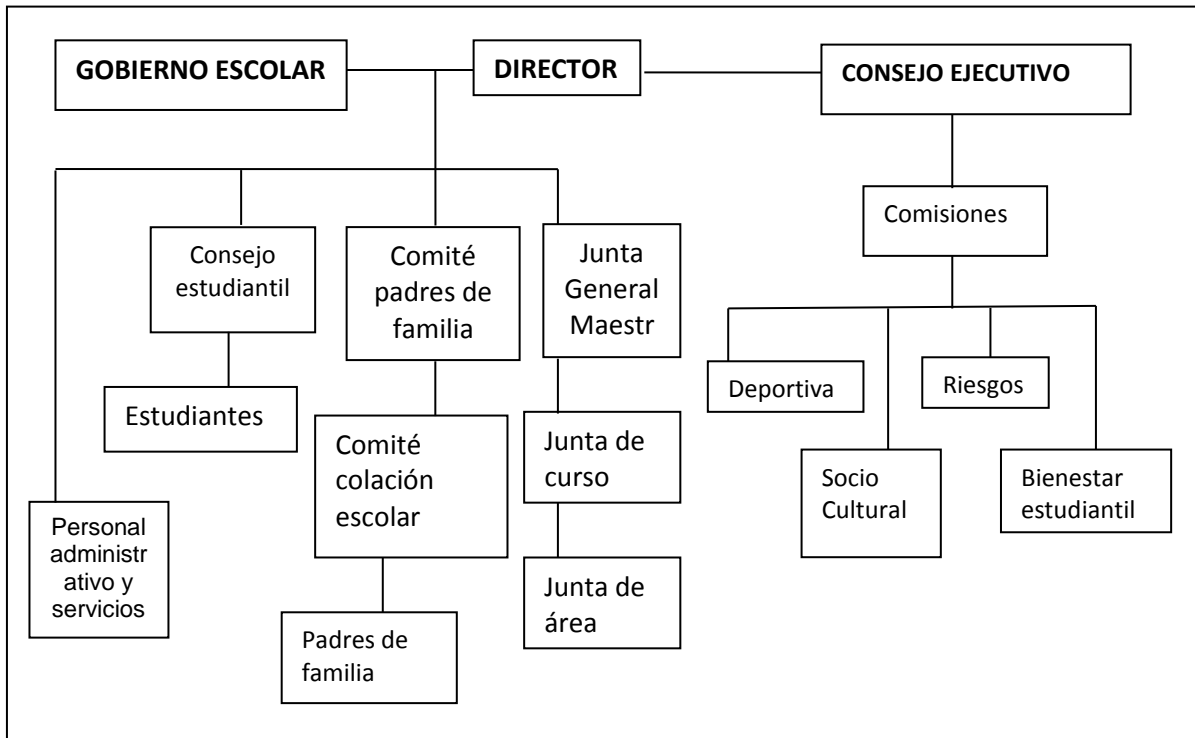
#### **4.1.2.2 Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que la dirigen, haciendo un esquema sobre las relaciones jerárquicas y articulación entre los diferentes estamentos o unidades administrativas; siendo un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. El organigrama tiene doble finalidad:

- ✓ Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.
- ✓ De instrumento para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas.

El organigrama del Centro Educativo consiste en una representación gráfica de las relaciones jerárquicas existentes entre los departamentos, unidades o personas que integran la institución. Todo centro educativo cuenta con un organigrama de fácil acceso para el personal, de tal manera de simplificar la visión total de las responsabilidades, facilitando la gestión interna y externa, especificando la división

de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de comunicación.



FUENTE: Secretaria del Centro Educativo Julio Padilla

ELABORACIÓN: Lcda. Rosa Bermeo

#### 4.1.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos

De acuerdo al Reglamento Interno el centro educativo Julio Padilla para un mejor funcionamiento ha designado comisiones permanentes: socio-cultural, deportiva, bienestar estudiantil, pedagógica y de riesgos, las mismas que son designadas por la junta general de profesores al inicio del año escolar. Según los artículos correspondientes establecen su funcionamiento, así tenemos:

##### De las comisiones:

**Art. 26** Cada comisión organizada en el centro educativo elabora su planificación, socializa y a veces cambia de acuerdo a consensos de la asamblea general, para luego organizar y ejecutar cada actividad planeada durante el año lectivo. (Reglamento Interno)

Los artículos 27, 28, 29,30 se refiere a las funciones que tiene cada comisión del centro educativo. Estas comisiones son: socio-cultural, deportiva, bienestar estudiantil y de riesgos. El director del centro educativo para hacer su informe final de labores, considera cada uno de los informes de las diferentes comisiones.

**Art. 31** En este artículo consta todas las funciones del consejo ejecutivo, actualmente considerado como comisión pedagógica; es organizada con representantes de la junta de maestros, los cuales tienen la ardua tarea de cumplir todas las funciones que constan en el artículo. El consejo ejecutivo está apoyado por un psicólogo que desempeña funciones en el departamento psicopedagógico, y a la par el artículo 32 especifica sus funciones y atribuciones. (Reglamento Interno)

**Art. 62** Este artículo se refiere a la conformación del Comité de Colación escolar que funciona anexo al Comité central de padres de familia y a la vez en el artículo 63 consta sus funciones y atribuciones. (Reglamento Interno)

#### **4.1.2.4 El Clima Escolar y Convivencia con Valores**

Es la relación entre todos los actores institucionales. Esto implica que los niños, jóvenes y adultos son considerados partícipes de la convivencia asignándoles derechos y responsabilidades. La convivencia es fruto de las interrelaciones de todos los miembros de la comunidad escolar, independiente del rol que desempeñen. De allí que todos son, no sólo partícipes de la convivencia, sino que gestores de ésta. Por lo tanto la convivencia no es algo estable, sino que es una construcción colectiva y dinámica, sujeta a modificaciones conforme varían las interrelaciones de los actores en el tiempo, debe ser considerada como eje transversal, que está presente en las relaciones al interior de cualquier institución. Su calidad y forma se construyen en la interacción permanente, en el diálogo, la participación, el compartir actividades y objetivos, en la construcción de consensos y aceptación de disensos, entre muchas otras formas de estar juntos en el marco de una organización que se orienta a lograr determinados objetivos como es la escuela.

#### **4.1.2.5 Dimensión Pedagógica Curricular y Valores**

El contenido de esta dimensión permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la institución y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje.

Para ello se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo, lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico. Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima del aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes. Es muy fundamental el rol protagónico que ejerza el docente y su liderazgo para llevar adelante los procesos educativos, los mismos que tienen que enmarcarse en el modelo pedagógico que la institución utiliza para su práctica diaria.

La planificación debe ser un instrumento importante que permita que los estudiantes obtengan aprendizajes significativos, que les permita solucionar los problemas de la vida.

Dentro de este aspecto, es importante crear una cultura de evaluación al currículo que supone poner a consideración y juicio de valor, el conjunto de experiencias diseñadas en una institución educativa para contribuir al aprendizaje de los estudiantes. Esto incluye destrezas con criterio de desempeño, objetivos, actividades, recursos, métodos, tiempos, espacios, etc. Debemos diferenciar entre currículum enseñado y currículum aprendido de manera tal que podamos evaluar de un modo más eficaz y legítimo los procesos pedagógicos que se desarrollan en la escuela.

El centro educativo Julio Padilla propone explícitamente enseñar, esto incluye tanto las intenciones y también las acciones que efectivamente se llevan a la práctica, siendo el escenario de la transmisión consciente, sistemática y gradual del patrimonio de la comunidad. La escuela no improvisa, planea, corrige y educa, prepara a los niños y jóvenes para la propia vida en donde el respeto y la responsabilidad emergen como uno de los valores predominantes.

Al enunciar la formación de alumnos activos y participativos, también se hace alusión a la participación en su propio proceso de aprendizaje en donde son capaces de evaluar sus conocimientos. Aceptar el error, probar, ensayar, explorar e investigar, logrando así mejores niveles de reflexión y producción dentro de un proceso gradual de crecimiento autónomo. Esto conlleva al desarrollo de clases en donde los alumnos están acostumbrados a trabajar en forma grupal siendo el docente un guía y coordinador de los aprendizajes.

Los docentes organizan la secuencia de los bloques curriculares de contenidos en los diferentes años de básica y en las áreas; y estos van acorde a las destrezas con criterio de desempeño que los estudiantes deben alcanzar, como también se da uso pedagógico de las tecnologías de Información y Comunicación en el aula, Se ha podido observar que se organizan actividades que promueven el trabajo en equipo de los estudiantes dentro y fuera del aula. Las evidencias de estos aspectos son los libros de planificaciones, los trofeos, las medallas, los cuestionarios.

#### **4.1.2.6 Dimensión Organizativa Operacional y Valores**

Contempla la organización interna de la institución educativa comprendiendo sus subsistemas, tales como: equipo de docentes, directivos y sus funciones; comisiones, juntas de área, comités de padres de familia y apoderados; gobierno estudiantil, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos organismos y niveles en términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí. La finalidad es brindar un servicio eficiente y eficaz en todos sus niveles y estructuras internas con el fin de generar personas competentes orientadas en el área personal y académica, desarrollando en ellos valores morales, éticos, cívicos, formando líderes, consolidando identidad y autonomía.

#### **4.1.2.7 Dimensión Administrativa y Financiera y Valores**

Está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento, así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros del centro educativo. Estas funciones se realizan con equidad y transparencia en el departamento financiero; sobre todo con mucha honradez. Se invierte

adecuadamente los recursos porque se observan en la práctica mejoras en el ornato y ampliación de jardines y espacios verdes; buena presentación de la planta física externa e interna adquisición de artefactos tecnológicos de informática y comunicación y mejoras en los servicios básicos que recibe la institución.

#### **4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores**

Comprende esta dimensión las relaciones que establece la institución con los padres de familia y la comunidad en general, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, u otras del entorno. Para que estas relaciones de convivencia surja al interior del establecimiento y con los grupos sociales del entorno se lo debe realizar con respeto y consideraciones, utilizando buenos canales de comunicación para evitar distorsionar el mensaje; buscando la participación de todos y todas para que la institución cumpla su verdadera función de formar ciudadanos íntegros útiles a la patria.

#### **4.1.3. Análisis del FODA**

##### **4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades**

Las fortalezas son todos aquellos elementos **internos** y **positivos** que diferencian al programa o proyectos de otros de igual clase. Al utilizar la técnica del FODA se realiza un análisis de contexto, tomando en consideración que las fortalezas y debilidades son aspectos internos de la institución, y para su planteamiento lo realizamos considerando aspectos financieros, didácticos, pedagógicos, organizacionales, de control y de interrelación social. En **síntesis** la identificación de fortalezas, nos conduce a establecer aquellos recursos, habilidades y actitudes más positivas que la organización tiene para lograr sus objetivos.

Las **debilidades** se refieren, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la institución ya tiene y constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización; son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia pueden y deben eliminarse.

Es necesario comprender que la lista de fortalezas (F) y debilidades (D) se refieren a elementos o situaciones que ahora se posee en la institución. En otras palabras, no se refiere a situaciones del pasado, ni a situaciones que podrían ocurrir, sino a las que están ocurriendo.

#### 4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades son los elementos o factores **externos** que la institución educativa podría aprovechar para ser posible el logro de los objetivos. Estos factores generados por el medio exterior, es recomendable o es necesario que se conviertan en impulsores del desarrollo institucional.

Las amenazas son factores generados por el medio exterior que limitan el normal desarrollo institucional y ponen a prueba la supervivencia del Centro Educativo, y que detectados a tiempo, se puede convertir en oportunidades.

#### 4.1.3.3 Matriz FODA

FACTORES DE ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente y administrativo profesional capacitado y experimentado.</li> <li>• Capacidad de autogestión de las autoridades.</li> <li>• Buenas relaciones entre maestros – estudiantes – padres de familia.</li> <li>• Servicio del desayuno escolar.</li> <li>• Atención de recuperación psicopedagógica y orientación.</li> <li>• Educación inicial</li> <li>• Centro de cómputo bien equipado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia del DOBE.</li> <li>• Presencia de limitantes en la calidad educativa como: falta de docentes, escasa infraestructura educativa, mobiliario, etc.</li> <li>• Falta de motivación para la participación de los niños, niñas, jóvenes y señoritas en las diferentes escuelas deportivas.</li> <li>• Poca colaboración de los padres de familia en las diferentes actividades programadas por la institución.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca actualizada</li> <li>• Prestigio dentro de la sociedad.</li> <li>• Infraestructura aceptable.</li> <li>• Se cuenta con el Código de Convivencia y el Reglamento Interno.</li> <li>• Se cuenta con infraestructura adecuada para el servicio de bar.</li> <li>• Se dispone de la banda estudiantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca predisposición de cambio de los docentes frente a los nuevos paradigmas educativos.</li> <li>• Falencia en la utilización de instrumentos de evaluación en el aula por los docentes.</li> <li>• No hay fortalecimiento en la cohesión de grupo. Trabajo individual.</li> <li>• Poco liderazgo de los docentes dentro y fuera del aula.</li> <li>• Liderazgo orientado a las tareas y no a las personas.</li> </ul>
---	--

FUENTE: Registro de Observación en el Diagnóstico Institucional

ELABORACIÓN: Lcda. Rosa Bermeo

<b>FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de instituciones gubernamentales y ONG's.</li> <li>• Buenas relaciones con autoridades locales y provinciales.</li> <li>• Creciente población estudiantil.</li> <li>• Participación de los docentes en los cursos de capacitación que ha programado el Ministerio de Educación.</li> <li>• Becas de estudio proporcionadas por el Gobierno y Municipio.</li> <li>• Entidad educativa fiscal abierta a la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorganización familiar.</li> <li>• Alto costo de la vida.</li> <li>• Falta de control de los padres en el tiempo libre de sus hijos.</li> <li>• Crisis de valores en la sociedad.</li> <li>• Proliferación de eventos sociales y lugares que fomentan el alcoholismo, la drogadicción y el cigarrillo.</li> <li>• Alto porcentaje de migración.</li> <li>• Influencia negativa de la televisión y mal uso del internet.</li> </ul>

FUENTE: Registro de Observación en el Diagnóstico Institucional

ELABORACIÓN: Lcda. Rosa Bermeo



## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El Centro Educativo de educación Básica Julio Padilla oferta desde educación inicial y general básica, fue creada el 8 de noviembre de 1983, está ubicada en el barrio sur de la ciudad de Sucúa, cantón Sucúa, provincia de Morona Santiago, es un plantel fiscal y a la vez sede administrativa de la Red Autónoma Rural de Sucúa.

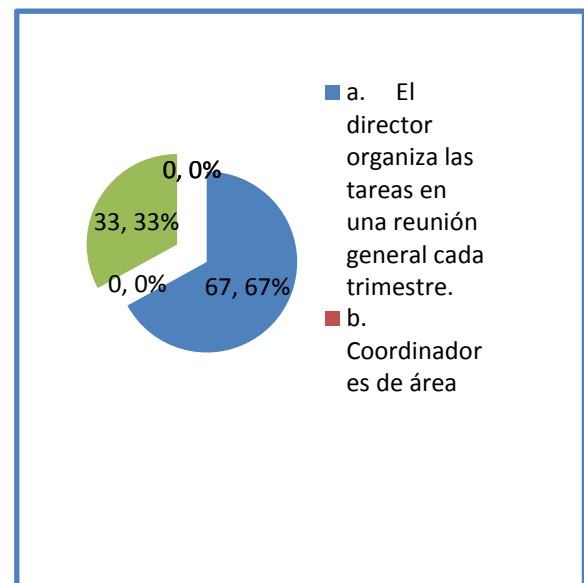
### 4.2.1 De los Directivos

Los directivos encuestados fueron muy colaboradores y participativos en llenar la encuesta, los resultados se detallan a continuación en las diferentes tablas.

**Tabla 6**

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	4	67
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	2	33
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta directa a directivos  
Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

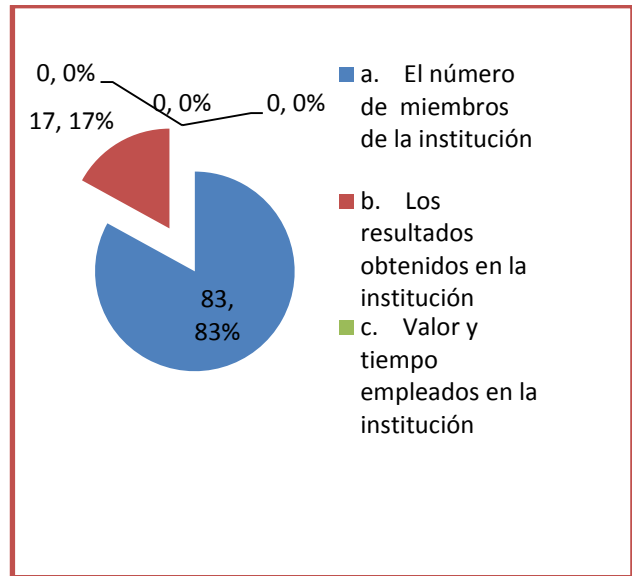
Analizando la tabla 6, se puede determinar que el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre correspondiendo a un 67% del total; y apenas un 33% por grupos de trabajo, de aquí se deduce que hay poca relación individual y grupal, pero también es posible que los directivos encuestados no comprendieron exactamente lo que la cuestión les preguntaba porque no corresponde los resultados

a la realidad, debido a que cada comisión propone tareas y el director sólo observa que se cumpla.

**Tabla 7**

**ASPECTOS QUE SE TOMAN ENCUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	5	83
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	17
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
c. No contestan	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



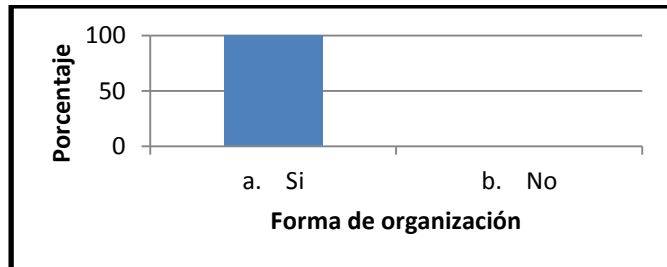
Fuente: Encuesta directa a directivos  
Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

Según los resultados en el aspecto para medir el tamaño de la organización es fundamental proponer estrategias de mejora para superar la falencia demostrada en la tabla 7; porque la institución apunta hacia la cantidad y no a la calidad, en vista que el 83% afirma lo anterior y apenas el 17% considera que se mide en base a los resultados obtenidos en la institución.

Tabla 8

**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS**

Forma de organización	f	%
a. Si	6	100
b. No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>



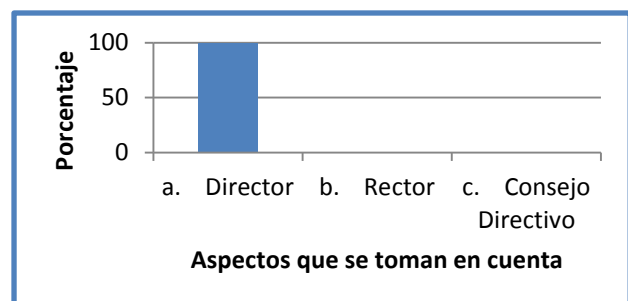
Fuente: Encuesta directa a directivos  
Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

Se evidencia el cumplimiento de los actores de la educación en las tareas asignadas, esto se observa en la tabla 8, ya que el 100% afirman que las tareas están escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

Tabla 9

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADO POR ÉL.**

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



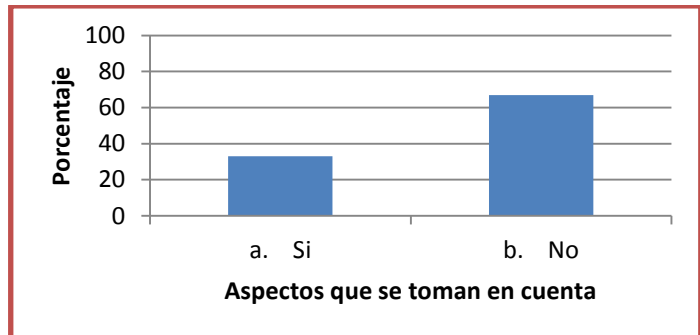
Fuente: Encuesta directa a directivos  
Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

Al tener como respuesta el 100% en el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, la misma que está liderada por el director. Es importante la delegación de funciones y la participación de los diferentes actores para que haya más compromiso por la institución.

Tabla 10

### DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER PROBLEMAS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	2	33
b. No	4	67
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta directa a directivos  
Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

El 67% de los encuestados responden que no se delega funciones y el 33% que sí se delega funciones para la toma de decisiones. Esto significa que los maestros por su tarea en el aula tienen menores oportunidades de intervenir, por lo tanto el director es quien las asume en su mayor parte en los momentos de conflictos.

Tabla 11

### SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica.	6	100	0	0	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes.	2	33.3	4	67	0	0
c	La capacitación continua de los docentes.	2	33.3	2	33.3	2	33
d	Trabajo en equipo.	3	50	3	50	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y	6	100	0	0	0	0

	personales.						
f	Participación de los padres de familia en actividades programadas.	3	50	3	50	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	4	66.6	2	33.3	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos  
Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

En lo que respecta a la administración y liderazgo del centro educativo, las encuestas indican: que la excelencia académica y la participación de los padres de familia en las actividades programadas en una escala de siempre equivalente al 100%; la delegación de autoridad a los grupos de decisión siempre responden un 66.6% y a veces el 33.3%. La capacitación continúa de los docentes que promueve el centro, los encuestados afirman en un 66,6% que siempre y a veces el 33,3%, en vista de que la participación en capacitaciones depende del interés de los docentes en inscribirse en la página del ministerio.

En lo referente a la vivencia de valores institucionales y personales, hay una respuesta afirmativa en siempre el 100%, y de mucho agrado es el de obtener un 100% en la excelencia académica, lo que demuestra que cada docente es responsable de su trabajo académico.

Tabla 12

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR A UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	2	33	4	67	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo.	1	17	4	67	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	6	100	0	0	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	2	33	4	67	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	3	50	3	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

Según las respuestas obtenidas, el liderazgo se adquiere a partir de la experiencia; corresponde el 100% en el indicador siempre; también afirman los encuestados que las habilidades de liderazgo son innatas, se logran estudiando las teorías contemporáneas y con estudios en gerencia en un 67% en la frecuencia de a veces; pero también el 50% afirman en la frecuencia de siempre que el liderazgo se promueve con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión; un porcentaje del 33% en la frecuencia de siempre manifiestan que las habilidades de liderazgo son innatas y se desarrollan con estudios en gerencia y por último el 17% opinan que el liderazgo se adquiere estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo en el indicador siempre. Deduciendo que las habilidades de liderazgo se adquiere a partir de la experiencia.

Tabla 13

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	5	83	1	16.6	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	3	50	3	50
c	La mejora de los mecanismos de control.	2	33.3	4	66.6	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

En lo referente a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución el 100% de los encuestados opinan en el indicador siempre la existencia de ambientes cordiales de trabajo. También manifiestan el 83% en el indicador siempre que se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, pero el 16.6% afirman a veces en este aspecto. Así mismo el 66.6% en el indicador a veces opinan que se promueve la mejora de los mecanismos de control existiendo un porcentaje del 33.3% que opinan sobre este parámetro en el indicador siempre. En lo que se refiere a que se promueve la disminución del número de estudiantes por aula, los encuestados opinan en un porcentaje del 50% en los indicadores a veces y nunca. Como se puede observar la existencia de ambientes cordiales de

trabajo es una fortaleza en la institución ayudando a la promoción, crecimiento y progreso institucional.

**Tabla 14**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	6	100	0	0	0	0
b	De Gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	6	100		0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.	6	100	0	0	0	0
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos  
Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

La tabla 14 hace referencia a los organismos que integran la institución, el 100% responde el indicador siempre en la promoción de: directivos, consejo estudiantil, consejo académico etc. En lo referente a la promoción de los organismos de gestión se afirma en el indicador siempre el 100% que existe promoción de sus miembros.

A la promoción de coordinación (jefes de estudios) hay una afirmación del 100% en el indicador a veces, considero que se debe a habilidades, gustos por una determinada comisión. El 100% opina que siempre se promueve al equipo docente en lo referente a lo técnico, es decir se cumple con las leyes y reglamentos.



Tabla15

**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.	6	100	0	0	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	6	100	0	0	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan sugerir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	66.6	2	33.3	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos  
Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

En lo referente a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, los encuestados afirman el 100% que siempre se lleva a cabo la evaluación o seguimiento del grupo del alumnos, el 100% opina que se establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia y el 100% dice siempre se coordinan las actividades de enseñanza-aprendizaje que se proponga a los alumnos, esto quiere decir que se hacen reuniones por niveles, paralelos, para ejecutar planificaciones que fortalezcan la enseñanza-aprendizaje en el centro educativo. En cuanto a la forma coordinada de tratar conflictos el 66.6 % opina siempre y el 33.3% afirma a veces, aquí hay que tomar en consideración las diferentes opiniones de cada uno para resolver conflictos.

Tabla 16

## LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

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

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

En cuanto a los departamentos didácticos y acciones, en 9 aspectos el 100% de los encuestados afirman que los departamentos se encargan de:

Organizar y desarrollar la enseñanza propios de cada materia, formular propuestas al equipo directivo, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento, colaborar con el departamento de orientación en la detección de problemas de aprendizaje, elaborar una memoria periódica en la que se valore la programación didáctica y los resultados obtenidos, los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica y mantienen actualizados la metodología.

En lo referente a que los departamentos se encargan de mantener actualizada la metodología el 50% de los encuestados afirman que sí. De este criterio se deduce que existe desacuerdos en las acciones que se realiza, que por lo general promueven al cambio y mejoramiento profesional.

**Tabla 17**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA 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.	4	66.6	2	33.3

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

Sobre la gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones el 66.6% afirma que el centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias adecuados a la diversidad y potencialidades de la comunidad, pero el 33.3% opina lo contrario, con estos resultados se demuestra la satisfacción y acuerdo de la comunidad y del

entorno geográfico en las acciones que realiza el centro educativo, pero queda flotando ¿qué otras acciones ayudaría a elevar al 100%? Ésta incógnita es necesario analizar en el momento en que se elabore el POA para el siguiente año lectivo.

**Tabla 18**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	4	67	2	33
b	Plan estratégico.	6	100	0	0
c	Plan operativo anual.	6	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	0	0	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos  
Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

Al analizar la tabla 18 es importante y de gran preocupación la necesidad urgente de elaborar proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes porque el 100% de los encuestados manifiestan la no existencia de dichos proyectos.

Considero una gran fortaleza que la institución cuenta con el Proyecto Educativo Institucional y el POA siendo documentos curriculares básicos para un desarrollo estable en calidad y calidez del centro educativo. Es necesario tomar en consideración el aspecto de reingeniería de procesos por que el 33.3% afirma la no existencia, es prioritario realizar círculos de estudio en los cuales se tratarían de orientar el mejoramiento de los procesos seguidas de innovaciones continuas que permitirían mantenernos competitivos.

Entendido dentro de un contexto de reingeniería de procesos es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos, y a la vez para mejorar la participación del personal docente y motivarlos.

#### 4.2.2 De los Profesores

Se investigó a veinte docentes, los mismos que participaron activamente en el desarrollo de encuestas, los resultados de las mismas son las siguientes:

**Tabla 19**

#### **RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS DOCENTES**

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.	11	55	6	30	3	15
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.	15	75	5	25	0	0
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente armónico, seguro y estimulante.	20	100	0	0	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativos porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y	13	65	7	35	0	0

representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	5	25	13	65	2	10
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	50	10	50	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	75	2	10	3	15
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5	6	30	13	65
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0	6	30	14	70
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	-	-	9	45	11	55
11. Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas	12	60	8	40	-	-
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ rector del centro educativo.	16	80	4	20	-	-
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	11	55	7	35	2	10

14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	11	55	7	35	2	10
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	75	5	25	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	16	80	4	20	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos  
Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

En la tabla 19 donde consta los resultados de la encuesta a docentes, es necesario hacer un análisis de cada una de las declaraciones: En el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, contestan el 55% en el indicador siempre, el 30% a veces y el 15% nunca, es básico analizar las concepciones que tengan cada uno de los encuestados de la palabra líder.

En la segunda declaración el 75% afirma siempre que el liderazgo en el centro educativo está intrínsecamente liderado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento; pero el 25% contesta que a veces, que lo opinan en base a la realidad del centro educativo.

La gerencia educativa, se promueve en los padres de familia, representantes y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, afirman el 100%, es decir que el centro educativo se esfuerza por ser un solo equipo para lograr la misión y visión establecida en el PEI, todos apoyan las acciones propuestas.

Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva, afirman que siempre el 65% y a veces el 35%, se debería tomar en cuenta la participación de los padres de familia en el

cumplimiento de deberes, asistencia a reuniones convocadas, donde los directivos orientan a los representantes de sus niños la importancia de involucrarse en el trabajo diario de la institución.

Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, los resultados que en este planteamiento da a conocer la realidad del centro educativo, donde el 25% demuestra siempre resistencia, el 65% a veces y apenas un 10% nunca ponen resistencia, de lo que se puede analizar que al padre de familia le da igual lo que haga el centro educativo o no le agrada el cambio.

Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 50% contestan en el indicador siempre y; por que los cambios vienen dados a nivel nacional, de lo que sí es importante trabajar en equipo para adecuar a la realidad del centro educativo.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 15 % marca en el indicador nunca, de aquí surge el interrogante ¿de cómo le comprende la formación integral del estudiante?, el 10% a veces, y el 75% siempre, quiere decir que los docentes en sus aulas consideran los ejes transversales que propone la actualización curricular. Estos resultados marcan el concepto claro que los docentes tienen sobre formación integral.

Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, estos resultados demuestran el respeto y consideración de parte del directivo o director a las propuestas de nuevos métodos de enseñanza de los docentes porque contesta el 65% en el indicador nunca, el 30% a veces y el 5% siempre; que a lo mejor los dos últimos porcentajes demuestran no les gusta que les orienten.

Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros, es grato afirmar que el 70% nunca se siente poco integrado y apenas un 30% se siente a veces poco integrado, se puede deducir que el poco integrado no le gusta tener



recomendaciones o ser llamado la atención ante un error, que en conclusión puede ser por las diferencias individuales.

Se complementa esta integración con la afirmación del 55% que nunca están en desacuerdo con el director del centro educativo y un 45% a veces que le pudiéramos considerar la misma situación del aspecto anterior que es debido a las diferencias individuales.

Admiro el liderazgo de las autoridades educativas, aspecto que da una idea más clara también de la buena marcha del centro educativo, por que el 60% afirma que admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y un 40% a veces.

Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director, el 80% se siente comprometido siempre, es decir cumple con responsabilidad las decisiones tomadas y apenas el 20% contesta a veces, que de igual manera se puede considerar por la diferencia de criterios.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 55% opina siempre, el 35% a veces y el 10% nunca, estos resultados demuestran una realidad que un directivo no puede estar el 100% en conocimiento de cada una de las áreas académicas, y que es un ser humano y además tiene otras responsabilidades a más de maestro (a) de aula, estar pendiente del área administrativa.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera. En este aspecto se tiene el mismo porcentaje que el anterior. En el área administrativa y financiera se puede analizar, que la parte financiera viene marcada dentro de parámetros básicos desde el ministerio.

Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. El centro educativo cada año lectivo tiene su programación en estos ámbitos por tal razón el 75% responde en el indicador siempre y el 25% a veces, es decir que existe un desarrollo integral de los estudiantes, padres de familia y docentes.

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, en el centro educativo existe la tolerancia, respeto, responsabilidad, valores básicos para la buena marcha por lo que el 80% contesta en el indicador siempre, el 20% a veces, que considero por las diferencias individuales, diferencias de criterio y diferencias de carácter.

#### 4.2.3. De los estudiantes

Con el fin de obtener resultados más confiables y apegados a la realidad, se encuestó a 20 alumnos del décimo año de educación básica, los resultados se expresan a continuación.

**Tabla 20**

#### **RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS ESTUDIANTES**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El director/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	1	5	19	95	0	0
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	4	20	16	80	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15	13	65	4	20
4. Rara vez se llevan nuevas ideas en las clases.	3	15	16	80	1	5
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	4	20	12	60	4	20
6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en	4	20	10	50	6	30

“valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario.						
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25	14	70	1	5
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	4	20	13	65	3	15
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	16	80	2	10
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	55	8	40	1	5
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en la clase.	10	50	9	45	1	5
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	50	10	50	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	15	14	70	3	15
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	50	8	40	2	10

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

La tabla 20 se refiere a la encuesta realizada a veinte estudiantes del décimo año del centro educativo Julio Padilla. Esta encuesta cuenta con catorce declaraciones, luego de tabular se obtiene los siguientes resultados:

El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 95% opina a veces y el 5 % siempre; en este aspecto considero que el director es una persona con criterio, donde está seguro que tiene que estar claro en leyes y reglamentos para que pueda acceder a ciertas opiniones sobre todo a los estudiantes.

Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, de igual manera en este aspecto se tiene que tomar en cuenta, que los estudiantes ante una falta de responsabilidad ponen todos los pretextos de salvación por su incumplimiento por tal razón el 80% opinan que las autoridades hablan más y escuchan menos a los problemas de los estudiantes, pero sí un 20% opina que siempre solo hablan más que escuchan. Es decir con estos resultados las autoridades si toman en consideración los problemas de los estudiantes.

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, los estudiantes opinan un 15% en el indicador siempre, el 65% a veces y el 20% nunca; esto demuestra que el liderazgo conductual por lo general en el centro educativo está orientado al cumplimiento de tareas y responsabilidades, es necesario tomar en consideración este aspecto para que el liderazgo se abra a otros aspectos.

Rara vez se llevan nuevas ideas en las clases, considero la expresión rara vez, inquietante que el 80% afirme que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, es decir que muy pocas veces se cambian de estrategias para la enseñanza en el aula, un 15% dice siempre y un 5% nunca, que dependería de la comprensión de la declaración consultada.

En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. Con el resultado de un 20% en el indicador siempre, un 60% a veces y un 20% nunca, para mi criterio es agradable ver que los docentes toman en consideración las diferencias individuales en el aula.

Los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. En este aspecto es

inquietante la respuesta del 30% en el indicador nunca porque el maestro (a) no toma en consideración las motivaciones es decir no prepara un ambiente de trabajo, directamente empieza sus contenidos, pero un 50% opina a veces y apenas un 20% afirma siempre, que sería de gran satisfacción que el porcentaje sea mayor en siempre porque es recomendable al inicio de clases preparar un ambiente de amistad, familiar y de respeto mutuo.

El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; ante este cuestionamiento el 70% contesta a veces, el 25% siempre, es claro que los docentes sí preparan sus clases, a lo mejor habrá que considerar la parte de motivación y además solo el 5% opina que nunca.

Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Ésta declaración apoya a las dos anteriores, donde el mayor porcentaje (65%, 20%) opinan que a veces y siempre se aplican métodos que se caracterizan por la innovación de la participación y la interacción con los docentes, es decir se dan las clases en forma lineal, todos a un mismo nivel, aspecto muy importante que ayuda a la calidad de la educación. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 80% afirma en el indicador a veces, el 10% nunca y un 10% siempre, debiendo los docentes interesarse más por los problemas de los estudiantes, somos una familia y el trabajo debemos apoyarnos unos a otros.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 55% afirma siempre, un 40% a veces y sólo un 5% nunca, demostrando que los docentes sí dan oportunidades a los estudiantes para que expresen su opinión.

El profesor es quien decide qué se hace en la clase, en este aspecto el 50% opina que siempre y el 45% a veces, como también hay un 5% en nunca. En la cuestión sí se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, el 50% opina que siempre y el otro 50% en a veces. En lo que se refiere a que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, los estudiantes opinan el 15% en el indicador siempre, el 70% a veces y el 15% nunca. En la última cuestión en lo que

se refiere a la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 50 % dice que siempre, el 40% a veces y el 10% nunca.

A partir de las cinco últimas declaraciones los estudiantes expresan en un porcentaje igual en siempre y a veces, de lo que se puede deducir que a los docentes nos hace falta mejorar estrategias metodológicas y sobre todo interesarse más por los problemas de los alumnos, es recomendable para superar estas falencias al inicio de cada año escolar en cada aula se haga un estudio socio-económico de cada una de las familias de los educandos para poder aplicar estrategias adecuadas para la solución de los diferentes problemas de los estudiantes.

#### 4.2.4 De los Padres de Familia

**Tabla 21**

#### **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PADRES DE FAMILIA**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1.- El rol del padre de familia se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los acuerdos existentes.	8	53.3	7	46.6	0	0
2.-El Centro educativo permanentemente está ligado en la búsqueda y el cambio para mejorar la calidad de la educación.	15	100	0	0	0	0
3.-Los estudiantes viven en un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, promovido por la gerencia educativa.	15	100	0	0	0	0
4.- La meta del centro educativo es de promover la investigación-acción donde se integran padres de familia, estudiantes, docentes y comunidad.	11	73.3	4	26.6	0	0
5.-Los padres de familia están involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como miembros activos en el desarrollo de valores.	13	86.6	2	13.3	0	0

6.-Existe resistencia de los padres de familia cuando se intenta buscar estrategias para mejorar la participación activa en la formación de sus hijos.	2	86.6	2	13.3	0	0
7.- Usted como miembro de la institución educativa se siente integrado.	14	93.3	1	6.6	0	0
8.-Está en desacuerdo continuamente con el director y docentes en las propuestas de cambio para la institución.	0	0	0	0	15	100
9.- Apoya el liderazgo y gestión de las autoridades educativas del plantel.	13	86.6	2	13.3	0	0
10.-Me siento comprometido a ser miembro activo en las decisiones tomadas por el director del centro educativo	14	93.3	1	6.6	0	0
11.-Los directivos y docentes mantienen Liderazgo y Gestión en el área académica.	14	93.3	1	6.6	0	0
12.- Se desarrolla actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	14	93.3	1	6.6	0	0
13.- Los valores son desarrollados con el ejemplo de directivos, docentes y padres de familia.	15	100	0	0	0	0
14.- Las autoridades y docentes toman en cuenta la opinión d los padres de familia en el desarrollo del programa académico.	15	100	0	0	0	0
15.- Los docentes demuestran creatividad en la propuesta de actividades que desarrollan los estudiantes.	15	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

La tabla 21 se refiere a la encuesta a los señores padres de familia del centro educativo Julio Padilla, para ello se seleccionó a la directiva del comité central en un número de 15 representantes, los mismos que están integrados por padres y

madres. La encuesta cuenta con quince preguntas y analizando las respuestas se observa que hay un alto porcentaje en el indicador siempre.

En lo referente al rol del padre de familia se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los acuerdos existentes, el 53 % afirma siempre, el 46.6% a veces. El 100% opina que el centro educativo permanentemente está ligado en la búsqueda y el cambio para mejorar la calidad de la educación. En el aspecto de que los estudiantes viven en un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, promovido por la gerencia educativa, los padres afirman en un porcentaje del 100%;

En la cuarta declaración la meta del centro educativo es de promover la investigación-acción donde se integran padres de familia, estudiantes, docentes y comunidad opinan el 73.3 en el indicador siempre y un 26.6 % a veces, es donde los maestros debemos trabajar en promover los trabajos de investigación.

En cuanto a que los padres de familia están involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como miembros activos en el desarrollo de valores, el 86.6 % afirman que siempre y un 13.3% a veces, estas opciones de a veces puede ser de que muy pocas ocasiones averiguan los padres de familia el avance académico de sus hijos.

En lo referente a que existe resistencia de los padres de familia cuando se intenta buscar estrategias para mejorar la participación activa en la formación de sus hijos, el 60% contesta que nunca hacen resistencia, pero un 13.3% manifiesta que siempre y el 26.6 opina que a veces; a estos dos grupos se los puede considerar como padres de familia que dejan toda la responsabilidad de educar a sus hijos al centro educativo.

Un aspecto halagador para la institución es que el 93.3 % de los padres de familia se sienten integrados como miembros del centro educativo; es una fortaleza para los docentes este aspecto porque significa que existe la tríada entre docentes, padres de familia y estudiantes.



Está en desacuerdo continuamente con el director y docentes en las propuestas de cambio para la institución, el 100% afirma que nunca, es decir, apoyan al centro educativo en toda propuesta de cambio e innovación. En cuanto a que apoyan el liderazgo y gestión de las autoridades educativas del plantel, el 86.6 apoya siempre y el 13.3% a veces, en esta declaración es de notar claramente las diferencias de opinión en los padres de familia, que no será siempre en el aspecto académico, pero sí en lo económico por el nivel socio-económico de las familias.

Me siento comprometido a ser miembro activo en las decisiones tomadas por el director del centro educativo, el 93.3% afirman siempre. En cuanto a los directivos y docentes mantienen Liderazgo y Gestión en el área académica y también que se desarrolla actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; estas dos declaraciones tienen el mismo porcentaje de respuestas, el 93.3% afirman siempre y a veces el 6.6%; son aspectos complementarios en el desarrollo de la institución.

Las preguntas siguientes; los valores son desarrollados con el ejemplo de directivos, docentes y padres de familia; las autoridades y docentes toman en cuenta la opinión de los padres de familia en el desarrollo del programa académico; los docentes demuestran creatividad en la propuesta de actividades que desarrollan los estudiantes; estas tres declaraciones tienen una respuesta del 100% en el indicador siempre, es decir padres de familia, docentes, programa académico son desarrollados en un marco de calidad, calidez y excelencia.

#### **4.2.5 De la entrevista a directivos**

La entrevista se realizó a directivos de la institución, en forma individual en un total de seis participantes

Tabla 22

## DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Buen concepto de comunicación e información	5	No diferencia correctamente los conceptos	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	La institución si cuenta con un reglamento o manual	5	Desconocimiento de los documentos básicos de la institución	1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Actitud reconciliatoria	6	-----	0
4	Cuales debe ser las características de un líder educativo?	Buen conocimiento de las característica de un líder	5	Mediano conocimiento	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo centrado en tareas	6	-----	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo	Alta práctica de valores	6	-----	
7	¿Cuáles son los valores que predominan en el profesorado y los alumnos?	Buen predominio de valores	6	-----	0
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	No existen antivalores	6	-----	0

Fuente: entrevista directa a directivos  
 Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

En la pregunta 1 de la tabla 22 que se refiere a conceptos de comunicación e información el 83.3% responde positivamente a estos dos conceptos, y el 16.6%

otorga una respuesta débil; es decir los directivos están en su mayoría claros en estos conceptos fundamentales y básicos para la buena marcha de la institución.

En la segunda pregunta de igual manera el centro educativo tiene claro sus lineamientos, cuenta con manuales y reglamentos; por lo que el 83.3% afirma de manera positiva y el 16.6 % manifiesta una respuesta débil a lo mejor este directivo no conoce los documentos básicos de la institución.

En la tercera pregunta el 100% responde en forma positiva ante una actuación frente a un conflicto entre la dirección y el profesorado, significando que docentes y directivos tienen claros sus deberes y derechos que consta en los reglamentos específicos.

En lo que refiere a la cuarta pregunta que tiene un marco conceptual sobre las características de un líder educativo el 100% contesta positivamente, dando una clara visión que los docentes y directivos se mantienen actualizados en innovaciones pedagógicas y administrativas.

En la pregunta 5 y 6 que también tiene características conceptuales, el 100% responde positivamente, dominan el concepto de liderazgo, tipos de liderazgo y valores por lo que se nota un alto dominio gerencial.

En la pregunta 7 afirman con el 100% en lo referente a que los valores que predominan en la institución son consensuados entre docentes y estudiantes. En la pregunta 8 el centro educativo tiene claro lo que son antivalores y si lo existiera buscaría estrategias para combatirlo

#### 4.2.5 Matriz de Problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Docentes no aplican estrategias innovadoras en los procesos de aprendizaje.	Falta actitud de cambio y compromiso docente	Enseñanza conductista.
	Capacitación teórica	No se desarrollan destrezas con carácter de desempeño.
El maestro no se considera un líder dentro del aula.	Falta de motivación docente.	Un proceso de enseñanza tradicional.
Poco conocimiento de procesos para fomentar la investigación en el aula.	Desconocimiento de los procesos de los diferentes métodos de la investigación.	Estudiantes teóricos sin una visión.
Falta de trabajo en equipo como proceso dinamizador del proceso institucional.	Poca comunicación entre docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo individualista.</li> <li>-Poca apropiación de los problemas institucionales.</li> <li>-No se da el intercambio de vivencias y experiencias personales y profesionales.</li> </ul>
Falta de asesoramiento y seguimiento continuo por parte de las autoridades a la práctica docente.	Poca madurez del personal docente para recibir sugerencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo individualista.</li> <li>-No hay secuencia debida en los años de básica.</li> <li>-Contenidos no cumplidos.</li> </ul>
Mejorar la práctica de valores	Frecuentemente presencia de	Elementos poco positivos a la sociedad.

	<p>antivalores.</p> <p>No se cumple con las estrategias consensuadas en el código de convivencia.</p> <p>No se aplica el reglamento interno en su totalidad.</p>	<p>Desinterés por el cumplimiento de leyes y reglamentos de las instituciones.</p>
<p>Falta crear espacios de participación de los padres de familia en la gestión escolar.</p>	<p>Falta de motivación.</p> <p>Mala comunicación con los maestros.</p>	<p>Padres de Familia no expresan ideas y pensamientos.</p> <p>Desinterés por el aprovechamiento de sus hijos.</p>
<p>Escasa participación de los padres de familia en la toma de decisiones institucionales</p>	<p>Desmotivación de padre de familia para participar en la gestión escolar</p>	<p>Poco empoderamiento de los problemas institucionales.</p>

FUENTE: Diagnóstico institucional

ELABORADO POR: Lcda. Rosa Bermeo

## 5. DISCUSIÓN

La discusión, parte fundamental de esta tesis, porque nos permite analizar y ver la realidad administrativa, financiera, pedagógica, práctica docente y participación de los padres de familia en cada uno de los procesos que el Centro Educativo emprende; ésta nos dará las pautas necesarias para identificar las principales debilidades en lo referente a la gestión, liderazgo y práctica de valores, para plantear estrategias de solución. En el presente análisis expondremos los resultados de las encuestas aplicadas a directivos: Director y Subdirector de la Red Autónoma Rural Sucúa y cuatro miembros del Consejo Ejecutivo.

- ✓ En la forma de organización de los equipos de trabajo, se puede indicar que el nivel directivo es democrático y considerando las fortalezas de cada actor, en reuniones generales se distribuye responsabilidades y tareas. Se parte del principio que las primeras responsabilidades lo toma el director que es un docente de aula, que como jefe del establecimiento es responsable de dirigir, organizar, coordinar, supervisar y evaluar el trabajo de todos los miembros que están a su cargo cumpliendo la gran responsabilidad de la gestión interna y cumplimiento de las normativas vigentes.
- ✓ En cuanto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, el director tiene que estar claro que a medida que el grupo crece, también crecen las dificultades de comunicación, de cohesión y de afectividad; esto influenciará en el proceso de interacción y podrá afectar la productividad del grupo. El crecimiento institucional debe ser directamente proporcional entre la cantidad y la calidad, y a la vez el líder puede identificar varios aspectos relacionados con la organización y la estructura formal del grupo.
- ✓ En lo referente si las tareas de los miembros están escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, se manifiesta que la institución es organizada y sus procesos se orienta a una convivencia dentro de un sistema normativo, lo que ayudará a que las jornadas de trabajo se desarrollen en forma armónica facilitando el diálogo, la colaboración y la actitud positiva, por

lo que la enseñanza se enmarcará dentro del respeto a las normas que convertirá a los educandos personas responsables de sus actos para que puedan cumplir las normas equitativas y busquen canales que ofrece la democracia.

- ✓ Sobre quien lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones según los encuestados, la toma el director; tal vez porque existe el firme convencimiento de que la dirección del centro educativo es quien pone en práctica las decisiones tomadas, focalizada hacia los objetivos generales; incentiva esfuerzos para cumplir con la misión y visión que está claramente definida en el PEI, considerando una visión humanista que se preocupa de toda la comunidad educativa, fortaleciendo los objetivos del buen vivir.
  
- ✓ En lo concerniente a la delegación de la toma de decisiones para resolver problemas, los encuestados responden en forma negativa. Las decisiones y el proceso de tomarlas son esenciales en la gestión, porque la toma de dediciones que sea positiva o negativa, va a recaer sobre el director; por lo que es necesario sea él o ella supervise cada uno de los pasos adoptados en la toma de decisiones. Una decisión puede ser tomada de manera inmediata, pero es necesario suponer un proceso de identificación, análisis, elección, planificación y evaluación. La decisión que se tome tiene que definirse según el objetivo, enumerar las opciones posibles y decidir entre ellas para luego aplicar.
  
- ✓ En el aspecto de administración y liderazgo del centro educativo se encuentra lo siguiente: promoción a la excelencia académica, desarrollo profesional y vivencia de valores institucionales y personales consideradas fortalezas para brindar un mejor servicio de calidad y calidez a los niños y adolescentes que acuden al centro educativo
  
- ✓ En lo referente al trabajo en equipo, en base a los resultados obtenidos, es necesario buscar estrategias para mejorar las falencias existentes en este aspecto.

- ✓ En cuanto a las habilidades del liderazgo que se requiere para dirigir a una institución, es fundamental considerar la experiencia y la capacitación continua, que combina la práctica, la teoría y la reflexión; acompañado a esto la preparación. Considero esencial para poder ejercer un buen liderazgo es conocer a profundidad el terreno en el que uno se mueve. El líder no tiene que ser un especialista en la materia, pero si tener una formación sólida e integral, que le permita tener ideas muy claras y un conocimiento global de la actividad que desarrolla.
- ✓ La existencia de ambientes cordiales de trabajo es una fortaleza del centro educativo debido al grado de madurez de cada uno de los docentes, la rendición de cuentas es utilizada para reestructurar procesos y adaptarlos al medio y a la realidad institucional en base a la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos. En la institución existe ambientes cordiales de trabajo demostrando que el director y los docentes ante la presencia de una persona, manifiestan alegría y optimismo, es decir que se acogen a quienes llegan a la institución y al aula con buen semblante, que es considerado la mejor actitud ante que mil palabras sobre todo si es en forma habitual.
- ✓ Los organismos que integran la institución son: el director, subdirector, secretaria, consejo técnico, comisión económica, un equipo docente, comisiones especiales de docentes y comités de padres de familia de aula; siendo que cada una de estas comisiones están establecidas en el Reglamento Interno y en el Código de Convivencia Institucional.
- ✓ El directivo y los docentes buscan alternativas para mantener el clima de convivencia del grupo a más una evaluación permanente global del grupo de estudiantes; siendo esta una fortaleza para mantener el nivel de calidad y calidez en el establecimiento.
- ✓ En relación a los departamentos didácticos y sus acciones, cada docente organiza y desarrolla las enseñanzas de cada materia, propone proyectos, planes y programaciones, cumple con la planificación didáctica de cada



materia, hay una rendición de cuentas permanente. Se puede considerar que el Centro Educativo Julio Padilla se mantiene motivado para cumplir a cabalidad las funciones que estipula la ley.

- ✓ En la gestión pedagógica el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos, de soluciones propias, adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico. Quizá es menester tener más claras las funciones de grupo, debe haber una propuesta de la institución sobre los equipos de apoyo didácticos donde se evidencie la existencia de equipos de profesores estables y equipos directivos sólidos y consientes de responsabilidad y; que unos y otros reciban el apoyo y los medios para plantearse la integración como una tarea colectiva.
  
- ✓ La institución debe elaborar planificaciones integrales en donde se involucre a todos los actores buscando el crecimiento personal y profesional de los docentes, siendo fundamental como primera acción la planificación, por lo que debemos anticipar las acciones que vamos a desarrollar, organizar, diseñar, implementar, direccionar, coordinar, evaluar; logrando una sistematización de todo el proceso.

Por último procedemos analizar los resultados de las **entrevistas realizadas a los directivos**.

- ✓ Los seis directivos entrevistados según las respuestas cinco de ellos tiene bien conceptualizado el término de comunicación por lo que diferencian claramente con la de información. Resumiendo los conceptos emitidos: La comunicación es un proceso y herramienta social que permite la interacción humana a saber, mantener un mínimo de interdependencia entre distintos elementos. La información tiene por objeto transmitir el mensaje necesario para la toma de decisiones.
  
- ✓ En lo referente de que sí el Centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas

del liderazgo de los cuales cinco afirman. Estos instrumentos organizativos de la organización lo analizamos en el diagnóstico institucional.

- ✓ Los Directivos entrevistados se pronuncian por una actitud conciliadora en la solución de problemas, antes que recurrir a instrumentos legales coercitivos, esto es importante porque ayuda a mantener unido al grupo.
- ✓ De los seis encuestados, cinco tienen conocimiento de las características del líder; haciendo un resumen manifiestan lo siguiente: Capacidad de comunicarse (inteligencia emocional), capacidad de establecer metas y objetivos, capacidad de planeación. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo, un líder crece y hace crecer a su gente, es innovador. Lo ideal sería que el líder ejerza un liderazgo transformador, el mismo que se distingue por un alto grado de interés por los resultados, unido a un gran interés por la gente.
- ✓ Si bien es cierto se conoce las características de un buen liderazgo, los entrevistados coinciden que éste está centrado en tareas. La mayoría de las veces el liderazgo de este tipo se correlacionan positivamente con la productividad, pero tiende a reducir la satisfacción y la cohesión.
- ✓ Es importante destacar que los entrevistados en su totalidad se pronuncian por una alta práctica de valores tanto a nivel de institución como en el profesorado. Es necesario destacar que con el Proyecto Educativo, los centros escolares están progresivamente siendo requeridos para implementar la transversalidad en el currículo y declarar públicamente los valores que como organizaciones pretenden promover configurando una personalidad o estilo educativo propio.

Analizando los resultados de las **encuestas aplicadas a los docentes**, sus formas de pensar, actuar y proponer situaciones referentes al liderazgo, gestión y práctica de valores de la institución:

- ✓ En el primer ítem referente al rol del docente líder que se lo define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar órdenes existentes, se ven identificados con ésta declaración.
- ✓ En lo referente si el liderazgo en el Centro Educativo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovaciones y el cambio a través del cuestionamiento de transformar las formas habituales de la escolarización responden que siempre, lo que nos da entender que los docentes poco a poco se van involucrando en el gran cambio que la educación actual exige con una sociedad que evoluciona continuamente.
- ✓ Sobre si la gerencia educativa promueve en los padres representantes, comunidad; la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente seguro, armónico y estimulante, responden que siempre están realizando actividades, ésta es una de las razones por el gran crecimiento del estudiantado en la institución.
- ✓ La institución promueve la investigación a nivel educativo, considero una debilidad en la que se debería trabajar para integrar a docentes, alumnos, padres de familia, etc. a fin de dar cumplimiento con las reformas que constan en la Actualización y Fortalecimiento Curricular de Educación Básica.
- ✓ El trabajo en forma habitual se lo realiza individualmente por lo que es necesario buscar estrategias para lograr consensos institucionales y mejorar el trabajo en equipo en la institución.
- ✓ Siempre los valores están presentes en los procesos de enseñanza aprendizaje como eje transversal. La institución se orienta a una vivencia de valores que son importantes en nuestra vida, que permite una mejor armonización en el entorno, pero sobretodo con las personas que nos relacionamos. En la vida del centro educativo, así como, en todos los ambientes se viven y se practican valores relacionados para una mejor convivencia humana.

- ✓ Los docentes al estar actualizándose continuamente par aplicar nuevos métodos, técnicas y procedimientos en el aula, demuestran el interés por brindar una excelencia académica, otorgando prestigio a la institución.
- ✓ Al existir integración en la escuela es fácil trabajar en equipo, y es palpable el resultado por la buena predisposición al trabajo continuo, sin importar horarios ni problemas personales.

En cuanto se refiere a las **encuestas a los estudiantes**, es importante destacar la sinceridad con la cual emitieron su criterio, esto dará lugar a tomar buenas decisiones que se orienten a buscar su bienestar y una formación académica acorde al tiempo.

- ✓ El director o las autoridades muy poco toman en cuenta sus opiniones, más hablan que lo que escuchan, por lo que su liderazgo es conductual orientado a las tareas. Los alumnos son la parte medular del proceso enseñanza aprendizaje y todo nuestro accionar debe estar orientado a desarrollar su personalidad La institución debe propender a buscar el bienestar del estudiantado: en lo personal, académico y sobre todo prepararle para la vida.
- ✓ Por otro lado, un alto porcentaje de estudiantes encuestados concuerdan en que la labor docente es conductual, ya que rara vez llevan ideas nuevas al aula, en las clases se espera que todos los alumnos realicen el mismo trabajo, no existe innovación en los métodos de enseñanza y que el profesor es quien decide. Esta afirmación es preocupante, no se está aplicando la teoría sobre los nuevos paradigmas y modelos educativos en el aula. El maestro debe tomar conciencia que este es el cambio que el sistema educativo requiere, el trabajo del docente en el aula con aprendizajes significativos. Se pueden planificar los mejores seminarios sobre metodología y técnicas de enseñanza, pero si no se articula la teoría con la práctica, queda en letra muerta.
- ✓ También es importante destacar que un alto porcentaje de encuestados aseguran la práctica de valores se los realiza con el ejemplo y que observan

que los maestros se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

En relación a **las encuestas tomadas a los padres de familia**, se puede de antemano determinar de la gran necesidad de integrarlos a la gestión educativa. Al realizar el análisis de los resultados de las encuestas se puede asegurar que:

- ✓ Afirman que siempre se interesan por el rendimiento de sus hijos, y que participan de las sesiones y actividades planificadas por la escuela, es decir están cumpliendo con la función de padres, de ser parte activa de la formación de sus hijos, ya que la familia es la primera escuela. Una buena comunicación facilita a los maestros la posibilidad de conocer mejor a los niños y que el padre comprenda lo que sucede en la escuela.
- ✓ Un alto porcentaje de los padres de familia están siempre de acuerdo con lo que proponen los directivos y maestros del Centro educativo: Se sienten involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje; se sienten integrados en la institución porque son tomados en cuenta en programas sociales, culturales, deportivos y es allí donde ellos observan que los valores en los estudiantes son desarrollados con el ejemplo de los directivos y docentes, al existir un respeto mutuo y una actitud positiva ante una situación de conflicto.
- ✓ En el área académica los padres de familia manifiestan que los docentes y directivos buscan elevar el nivel de prestigio en la parte académica.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### CONCLUSIONES

Al término de la presente investigación, en base a documentos reales y palpables como fuente verídica; puedo expresar mis conclusiones, además con el deseo ferviente de servir a la comunidad educativa donde presto mis servicios; basados en los conceptos científicos sobre Gestión, Liderazgo y Practica de Valores Educativos, enriqueciéndome de las experiencias compartidas con los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes a quienes se aplicó las encuestas y entrevistas; de ésta manera colaborar en la búsqueda de soluciones y estrategias al diagnóstico de las debilidades y amenazas detectadas en el Centro Educativo Julio Padilla que pueden ser el limitante en su crecimiento.

Luego de los resultados obtenidos de la investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

- ✓ En el Centro Educativo Julio Padilla se mantiene un estilo de liderazgo más orientado a las tareas que a las personas. Existe un buen liderazgo en el nivel directivo de la institución, el mismo que es respetado por los diferentes actores.
- ✓ El Centro Educativo tiene bien definida su misión y visión, el mismo que es consensuado por todo el personal. Su estructura organizacional están correctamente definidas en el organigrama institucional, faltando especificar los roles de equipos de apoyo en los diferentes ámbitos de trabajo.
- ✓ La falta de una conciencia profunda de cambio hace que los docentes continúen con el modelo conductista en el aula, a pesar de tener un alto conocimiento sobre los nuevos modelos y paradigmas educativos.
- ✓ Los docentes y directivos atienden de manera superficial los intereses y los problemas de los adolescentes, sobre todo emocional y psicológico.
- ✓ La institución se preocupa por tener ambientes seguros, agradables y cordiales para los estudiantes, docentes y padres de familia.

- ✓ La práctica de valores en el Centro Educativo es un eje central en el convivir diario. Esto indica que la escuela y el trabajo docente, además de contribuir a la formación científica, al desarrollo sistemático de las habilidades intelectuales, potencia la formación de valores, actitudes positivas que permiten a los estudiantes integrarse a la sociedad.
- ✓ Los padres de familia son actores fundamentales para el desarrollo de la institución, pero no son parte en la toma de decisiones, tampoco sugieren proyectos para el desarrollo institucional.
- ✓ En la institución no existe proyectos de capacitación para el personal para lograr la cohesión de grupo, aspecto negativo que repercute en las relaciones humanas.

## **RECOMENDACIONES**

Tomando como base el diagnóstico institucional, el resultado de las encuestas y relacionando con el marco teórico, me permito puntualizar las siguientes recomendaciones, con las cuales, si la institución las implementa estoy convencida que se logrará su fortalecimiento en liderazgo, gestión y prácticas de valores:

- ✓ Los docentes y directivos deben centrarse en cambios metodológicos deben fundamentarse en la construcción de conocimientos, en la motivación intrínseca respecto al trabajo escolar en la intensificación de la comunicación y de las interacciones entre alumnos, en la transformación de la Relación Alumno-Docente-Representantes y en la propuesta de actividades vinculadas al universo familiar del educando.
- ✓ La institución educativa debe motivar, promocionar la participación de los padres de familia, no solo en sesiones y actividades socioculturales, sino aprovechar las relaciones familiares ya que ejercen influencia en el desarrollo integral del niño y la niña, específicamente las relaciones con el padre y la madre, quienes modelan conductas de tipo social las cuales los ayudan a adaptarse con menos limitaciones al proceso educativo.

- ✓ **Buscar estrategias para mejorar la cohesión de grupo, quizá practicando la empatía.** Para mantener una buena relación con los compañeros y equipos de trabajo tanto docentes como directivos deben practicar un liderazgo que sea capaz de entender las motivaciones, preocupaciones y temores de todo el grupo.
- ✓ Es importante que la parte directiva, la supervisión educativa de un asesoramiento técnico y acompañamiento pedagógico al docente en el aula implementando formas de reflexión acerca de las relaciones entre la enseñanza y el aprendizaje, indicar vías de comprensión para llevar la teoría a la práctica. Es decir que los docentes acompañados por el asesor puedan compartir sus propias vivencias para que las prácticas de aula sean cada vez más variadas, creativas y complejas.
- ✓ El docente debe ejercer una función orientadora en la que incluya tareas dirigidas a propiciar que los estudiantes se conozcan a sí mismos, a los demás y a su medio, que desarrollen competencias para elegir, tomar decisiones, elaborar planes y proyectos de vida y estén preparados para afrontar una vida plena y saludable.
- ✓ El maestro del centro educativo y a nivel general debe ser más competente y no competitivo; deberá transformarse y dejar de lado su papel como instructor o “enseñante” y transformarse en un verdadero mediador entre el alumno y la generación del aprendizaje y el conocimiento.
- ✓ Es deber aplicar estrategias para lograr más y mejores resultados con la participación y colaboración de los padres. Pero no cualquier tipo de colaboración, se trata de aquélla que la escuela promueve, conduce y organiza para que los padres sean aliados reales de los maestros en el desarrollo de acciones educativas, de carácter pedagógico con los alumnos y de ejecución de proyectos institucionales.



- ✓ Es necesario que el administrador educativo propicie un clima laboral satisfactorio para conseguir mejor desempeño docente, confianza, responsabilidad, buenas relaciones interpersonales que por ende dará un docente motivado, y sobre todo con buenas actitudes de cambio.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1 TÍTULO:**

**“LIDERAZGO EFECTIVO Y FORMACIÓN DIDÁCTICA PEDAGÓGICA EN DIRECTIVOS Y DOCENTES PARA EL CRECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL CENTRO EDUCATIVO JULIO PADILLA”**

### **7.2. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta es una respuesta a las debilidades y amenazas detectadas en el FODA y así plantear soluciones tendientes a lograr un liderazgo efectivo y formación didáctica pedagógica en directivos y docentes para el crecimiento institucional del centro Educativo Julio Padilla.

El Centro Educativo Julio Padilla oferta: educación inicial y educación básica desde primero a décimo año; y su visión principal es mejorar la calidad de educación en la comunidad y por ende en el Cantón Sucúa, por esto es necesario que todos los docentes mejoren sus relaciones (inter- intra ) entre docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes; y se transformen en verdaderos líderes en el aula y en la escuela.

Con el diagnóstico del problema que representa la falta de formación pedagógica a través de estrategias de gestión de liderazgo para el desarrollo de competencias de los docentes y que fortalezca el proceso enseñanza-aprendizaje del centro educativo Julio Padilla, que se deriva de la presencia de docentes con una formación conductual, deficiencia en la aplicación de técnicas activas dentro del aula, desconocimiento del liderazgo transformacional, falta de motivación e integración en el salón de clases, no se diseñan correctamente los instrumentos de evaluación ocasionando una desvinculación entre planificación y evaluación; forman como fueron formados.

Analizados los medios, ambientes externo e interno del centro educativo Julio Padilla, es imperativo que se solucione el problema detectado, con la aplicación de

la propuesta consistente en una capacitación de perfeccionamiento continuo en la formación pedagógica, a través del desarrollo de estrategias de gestión de liderazgo para el fortalecimiento de competencias del proceso enseñanza-aprendizaje de los docentes del centro educativo, para una formación profesional de calidad y pertinencia a partir del segundo trimestre del año académico 2012.

Se estima que durante el desarrollo de la capacitación de perfeccionamiento continuo se pueda lograr un cambio de actitud de los participantes (integradora e interactiva), liderazgo en la práctica pedagógica en el aula; que el aprendizaje sea el resultado de la acción individual, añadida la acción de los demás integrantes del equipo de trabajo, conforme a las actividades del aula, de los contenidos de pedagogía y didáctica, gestión y liderazgo, competencias, planeación y evaluación; de acuerdo a las actividades que estén asignadas en los bloques curriculares, los participantes, conforme en el avance de la capacitación deberán demostrar en las instancias con relatorías y talleres, las experiencias de aplicación en el aula con sus estudiantes, de la teoría y la práctica sugerida y consensuada.

Posteriormente, como competencias adquiridas, se espera que los docentes mejoren su práctica pedagógica en el proceso del aprendizaje; que la actividad docente sea el reflejo del conocimiento pedagógico y metodológico para que no sea repetitiva de conocimientos, sino de estructuración de competencias; y, que el docente en el aula mantenga la motivación, que le dé significado a lo que enseña para así cautivar la atención del niño/a y adolescente y de esa manera lograr un verdadero aprendizaje significativo. Ya que el docente innovador es aquel que es capaz de superar las prácticas pedagógicas tradicionales y plantear nuevas opciones, nuevos esquemas.

El presente proyecto se le ejecutará a través de un seminario taller que tendrá una duración de 24 horas. Adicionalmente se realizará un proceso de seguimiento y acompañamiento al docente en el aula.

### 7.3. OBJETIVOS

#### 7.3.1. Objetivo General

Lograr el cambio de actitud de los directivos y docentes en la formación didáctica y pedagógica a través de estrategias de gestión de liderazgo efectivo para el fortalecimiento de competencias del proceso de enseñanza-aprendizaje para que se conviertan en líderes en el aula y así ofertar una educación de calidad en el centro educativo Julio Padilla.

#### 7.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Capacitar a los directivos y personal docente sobre liderazgo, innovaciones pedagógicas para mejorar la práctica diaria en el aula y cohesión de grupo.
- ✓ Enriquecer el proceso didáctico con el intercambio de vivencias y experiencias personales y profesionales entre los docentes.
- ✓ Determinar formas de asesoramiento técnico pedagógico y acompañamiento del docente en el aula.
- ✓ Alcanzar la práctica y el ejercicio de las competencias de un liderazgo transformacional.

### 7.3. ACTIVIDADES

ACTIVIDADES Nº	TEMA	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA
1	Pedagogía y didáctica: Formación permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ferreiro Gravié Docentes para el siglo XXI (1996)</li> <li>✓ Goodson,I. El cambio en el currículo. (2000)</li> <li>✓ Docentes innovadores.net</li> <li>✓ Valdez, Alma. La pedagogía en el proceso enseñanza-aprendizaje con un enfoque constructivista</li> </ul>
2	Gestión de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Arreguin,J.L. El docente y la comunicación en el aula.</li> </ul>

		(1986) ✓ Educación y pedagogía. Liderazgo docente en las aulas. ✓ www.ula.ve Docente de aula ✓ Librería paidos.com ✓ Fresco Juan C. Desarrollo gerencial hacia la calidad total (1991)
3	Competencias generales y competencias específicas en el aula.	✓ Monografías.com Trabajar las competencias en el aula. ✓ Trujillo, Fernando (2011) Competencias básicas en el aula.
4	Planeación y evaluación por competencias.	✓ <a href="http://www.pucpr.edu/vpaa/oficina_revision_curricular/Documentos/evaluacion_por_competencias.p">www.pucpr.edu/vpaa/oficina_revision_curricular/Documentos/evaluacion_por_competencias.p</a>

Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

Esta propuesta busca mejorar las condiciones de la educación, con una exigente socialización y creación del conocimiento, conceptos, teorías y experiencias sobre pedagogía y didáctica aplicables a la formación permanente, gestión de liderazgo continuo con la aplicación a las necesidades de 24 docentes del centro educativo Julio Padilla, quienes deben aprender el reto de aprender a aprender y de aprender a enseñar las competencias en base a la utilización de técnicas activas en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Se estima, como logro inicial del proceso, que el docente asiste, regresa a la docencia, aplica los aprendizajes y en la próxima sesión socializa los resultados de sus experiencias, se hace la reflexión pertinente y se sistematiza la experiencia para conocimiento pedagógico

### 7.3.1. Taller Nº 1

Nombre del taller	Pedagogía y Didáctica
Fechas	Del 5 al 7 de Marzo
Período	Duración: 6 horas 2012-Segundo Trimestre
Problema	¿Cómo fortalecer la formación docente de los profesores del centro educativo Julio Padilla?
Objetivo	Presentar estrategias encaminadas hacia el aprendizaje significativo que permitan la cualificación de los procesos los docentes del centro educativo.
Competencias	Es una mirada al proceso de aprendizaje y a la (s) competencia (s).
Conocimientos	Establece las evidencias de conocimientos, producto, desempeño y actitudes individuales y de equipo.

Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

Una debilidad endémica de la educación básica, a nivel nacional está en el desconocimiento pedagógico, metodológico, de estrategias y de competencias para alcanzar la acreditación en el ejercicio de la práctica del aprendizaje. El grupo de 24 docentes del centro educativo Julio Padilla, no es la excepción, lo cual le impide cumplir con la función mediadora entre el conocimiento, habilidades, destrezas y competencias con sus estudiantes.

De allí la importancia de la presente propuesta que pretende potenciar al docente de mencionado centro educativo para que desde la posición en que se encuentra actualmente, ya sea como trasmisor de conocimientos, como actor del proceso de clase, coordinador, director y hasta como investigador.

“Las áreas de competencias para que sirva como apoyo del alumno a construir el conocimiento, a crecer como persona y a ubicarse como actor crítico de su entorno, según Díaz Frida y Hernández Gerardo 2003, son las siguientes:

- ✓ Conocimiento teórico suficientemente profundo y pertinente acerca del aprendizaje, el desarrollo y el comportamiento humano.
- ✓ Control de estrategias de enseñanza que faciliten el aprendizaje del alumno y lo hagan motivante.
- ✓ Conocimiento personal práctico sobre la enseñanza.

Esta última área de competencias tiene relación con la debilidad del cuerpo docente del centro educativo, quienes deben saber hacer: conocer la signatura a enseñar; dominar procesos didácticos para la enseñanza de la signatura, ser críticos a la forma de enseñanza habitual; conocimientos suficientes de planificación, diseñar apoyos, motivar y crear un clima favorable; y por último saber evaluar.

En esta actividad, se hará una visualización del qué, cómo, cuándo, por qué y para qué enseñar, basados en estrategias y competencias cristalizadoras de la soñada vinculación de los procesos dentro del aula y la comunidad educativa

### 7.3.2. Taller Nº 2

Nombre del taller	Gestión de liderazgo
Fechas	Del 12 al 14 de Marzo
Período	Duración: 6 horas 2012-Segundo Trimestre
Problema	¿Cómo establecer el liderazgo en el ejercicio docente de los docentes y en el de los estudiantes como estrategia de autoaprendizaje y aprendizaje compartido?
Objetivo	Alcanzar la práctica y el ejercicio de las competencias de un liderazgo transformacional.

Competencias y conocimientos	Habrá el análisis de los diferentes tipos de liderazgo aplicables en el aula en el ejercicio de la práctica docente y de manera especial en el liderazgo transformacional, con énfasis en las cualidades de este líder
------------------------------	--

Elaborado: Lcda. Rosa Bermeo

Es necesario fortalecer el proceso de aprendizaje en los centros educativos, por tal razón se precisan aspectos que se debe mejorar, y que caracterizan a los líderes que alcanzan el éxito en su gestión, según Kouzesy Posner 1996. Estos aspectos son:

- ✓ Espíritu proactivo y precursor, capaz de intuir el futuro y saber hacer frente a sus retos y desafíos.
- ✓ Personalidad con atractivos: sinceridad, competencia y credibilidad.
- ✓ Sentido de orientación y visión del futuro.
- ✓ Implicación y apoyo activo de los colaboradores.
- ✓ Estimulación de la colaboración y no de la competencia.

Los estilos de liderazgo estudiados con mayor intensidad son el liderazgo autocrático, democrático y el liberal. En los últimos años se ha desarrollado una corriente antropológica humanista que mantienen la imagen de tres liderazgos: transaccional, transformador y trascendental, poniendo énfasis en la relación que existe entre el líder y sus colaboradores.

El estilo frecuente en las organizaciones educativas es el transaccional, en sentido vertical de funciones y atribuciones. A los mandos medios e inferiores no les queda sino el recurso de cumplir y obedecer, la primera y última palabra del líder, si tomamos la situación del estudiante, éste se mantiene como elemento pasivo dentro del proceso de aprendizaje.



La tarea educativa es rutinaria, no hay opción para la innovación. Desde el punto de vista curricular, el docente no interviene en la formulación de objetivos, destrezas con criterio de desempeño. De allí, la propuesta de capacitar a los docentes del centro educativo Julio Padilla en tomar la decisión de transformarse en líderes del proceso de formación con el tipo de líder transformacional.

El liderazgo transformacional se fortalece con la conciencia de los colaboradores, quienes aceptan y se comprometen al logro de las metas establecidas en la misión organizacional, dejando de lado sus intereses individuales, a cambio de los intereses colectivos, de esta manera propicia los cambios, en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

Son características de los líderes transformacionales:

- ✓ Carisma: Visión, misión, orgullo, obtiene respeto y confianza.
- ✓ Inspiración: Comunica altas expectativas, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.
- ✓ Estímulo intelectual: Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- ✓ Consideración individualizada. Atiende y trata a cada empleado de manera individual, capacita y aconseja.

### 7.3.3. Taller Nº 3

Nombre del taller	Competencias generales y competencias específicas en el aula.
Fechas	Del 19 al 21 de Marzo
Período	Duración: 6 horas 2012-Segundo Trimestre
Problema	¿Cómo implementar destrezas de aprendizaje por competencias que desarrollen el saber ser, saber conocer, saber hacer y saber convivir?
Objetivo	Determinar competencias para desarrollar el saber ser, saber conocer, saber hacer y saber convivir, dentro de

Competencias y conocimientos	un mundo globalizado. Habrá un análisis de conceptos: teorías y participación de los docentes en prácticas demostrativas.
------------------------------	--

Elaboración: Rosa Bermeo

### 7.3.3.1. Concepto de competencias

El antecedente para el énfasis de una educación por competencias está en el apareamiento de la Sociedad del Conocimiento o de la Información, cuyas manifestaciones han revolucionado las condiciones de la economía, el comercio; en definitiva la forma de vida y el consumo de las personas. Existe un dominio de las comunicaciones, el internet y el comercio electrónico como herramientas para el desarrollo humano y el perfeccionamiento de la sociedad.

“Es un conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actitud o una tarea. (UNESCO 1999)

*“Es un sistema que reconoce la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y que no sólo reconociera los conocimientos adquiridos” (Pérez P. Rodrigo 2000)*

Los conceptos transcritos demuestran que la formación del individuo debe dar resultados en habilidades, conocimientos y actitudes que aportan a su mejor desempeño en el mercado laboral marcado por una vorágine de cambios como efecto de la evolución acelerada de la tecnología, el impulso de la globalización, la internacionalización del conocimiento y la cultura.

Las competencias se desarrollan al ritmo del paso a paso de las experiencias del aprendizaje unidas en los saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales, aunque algunos autores lo definen como un aprendizaje holístico.

### 7.3.3.2. Clasificación de las competencias

Las competencias pueden agruparse y desagruparse y formar parte de clasificaciones, no obstante, por la proyección que tiene, se citan las siguientes:

- ✓ **Competencias básicas:** asociadas a conocimientos fundamentales que se adquieren en la formación general.
- ✓ **Competencias genéricas:** guardan relación con los comportamientos y actitudes de labores propias de cada ámbito de trabajo.
- ✓ **Competencias específicas:** son vinculadas al campo laboral, son no transferibles a otros contextos.
- ✓ **Competencias de formación personal:** capacidad de actuar con autonomía en los planos físico, intelectual, afectivo y espiritual.
- ✓ **Competencias de formación para el trabajo y la producción:** generan productividad y/o servicios, con cumplimiento, desempeño laboral, reflexivo y activo.
- ✓ **Competencias de formación social:** son las de comportamiento familiar, de participación social, solidario, ciudadano y participativo en equipo.

Además, podemos ubicar las de cada profesión. En sí, se sujetan a la recomendación de la UNESCO al referirse al soporte de la educación en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

#### 7.3.4. Taller N° 4

Nombre del taller	Planeación y evaluación por competencias
Fechas	Del 26 al 28 de Marzo
Período	Duración: 6 horas 2012-Segundo Trimestre
Problema	¿Cómo lograr la aplicación de estrategias de una planeación y evaluación sistemática y técnica que determine el nivel de competencias en el proceso de aprendizaje en el centro educativo?
Objetivo	Definir los intereses formativos y educativos de los estudiantes y de los

Competencias y conocimientos	<p>requerimientos del centro educativos frente a los desafíos del siglo XXI, para de allí partir en la elaboración de instrumentos de evaluación de acuerdo a las destrezas con criterio de desempeño propuesta por la Actualización y Fortalecimiento Curricular</p> <p>Según los intereses del grupo se motivará a la construcción de las competencias, puesto que la planeación curricular y la de aula se enriquecen.</p>
------------------------------	---

Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

Es menester que en la planeación se considere que la tarea de los docentes se ejecuta con niños/as y jóvenes, quienes tienen diferentes tipos de reacciones y acciones en el proceso del aprendizaje.

### **7.3.5. Estrategia**

Con la finalidad de optimizar los procesos formativos a través de los cambios en los directivos y los profesores y para no caer en el modelo tradicional de cursos, seminarios, talleres, se ha determinado como estrategia fundamental el método hermenéutico. Se diseñará y desarrollará participativamente (equipo básico coordinador), el plan de formación con las actividades determinadas que se pondrán en práctica. El desarrollo del plan de formación se efectuará con la metodología de lecturas, preparación de ensayos, relatorías, sesiones presenciales y realización.

### **7.3.6. Evaluación del resultado de la capacitación docente**

La evaluación tomará en cuenta las principales características, actividades y procedimientos por parte de los docentes y administrativos docentes que apliquen la siguiente guía de evaluación:





Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

#### **7.4. Localización y cobertura espacial**

La propuesta de ser aceptada, se aplicará en la ciudad de Sucúa.

#### **7.5. Población objetivo**

La capacitación podrá ser: impartida luego de los períodos laborables en las aulas, a 24 docentes, incluidas las autoridades del centro educativo Julio Padilla. En ese número están inmersos docentes con nombramiento y contratados, responsables de un año de básica, área y especiales de áreas complementarias. Se realizará tres días cada semana en el mes de Marzo. (Lunes, martes y miércoles)

#### **7.6. Sostenibilidad de la propuesta**

##### ✓ **Humanos:**

La propuesta es sostenible por un lado por un lado, debido a la relación entre necesidad y oportunidad que tienen los docentes de recibir una formación que les permitirá ser competentes en el trabajo individual en el aula, con rasgos de liderazgo con el conocimiento, habilidades y destrezas metodológicas, pedagógicas y didácticas, convertidas en competencias.

##### ✓ **Técnicos:**

- Documento de apoyo: texto de la Actualización y Fortalecimiento Curricular.
- Guías didácticas de las áreas básicas y módulos metodológicos.
- Cartillas de trabajo del niño
- Documentos sobre metodologías activas
- Centro de computo, proyectores, internet, TV y DVD

##### ✓ **Materiales:**

- Papelógrafos
- Copias de documentos de apoyo
- Cuadernos
- Biblioteca

##### ✓ **Económicos:**

- Un porcentaje serán los asignados por la Unidad Ejecutora a la que pertenece la institución educativa.
- Otro porcentaje serán los dineros que recibe la institución del Ministerio de educación por concepto de bono de matrícula.

✓ **Organizacionales**

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control
- Seguimiento y monitoreo

### 7.7.Presupuesto

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR SUBTOTAL	VALOR TOTAL
Facilitador/instructor (24 horas)	1	\$ 20 la hora	480,00	480,00
Refrigerios ( 12 días)	24	\$ 2,00	48,00	48,00
Pliegos de papel periódico	25	\$ 0,20	4,80	4,80
Marcadores permanentes	10	\$ 1,00	1,00	1,00
Lapiceros	24	\$ 0,30	7,20	7,20
Marcadores tiza líquida	5	\$ 1,00	5,00	5,00
Papel bond A4	200	\$ 0,03	6,00	6,00
Copias de documento de apoyo	24	\$ 3,00	72,00	72,00
Subtotal				\$ 624,00
Imprevistos 10%				\$ 62,4
<b>Total</b>				<b>\$ 686,40</b>

Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo



## 7.8. Cronograma

En el caso de contar con la aprobación y autorización de las autoridades del centro educativo, se propone el siguiente cronograma.

Nº	Actividades	Duración	Fechas tentativas	Horario tentativo	Responsables
1	Pedagogía y didáctica: formación permanente	6 horas en 3 días	1º semana de Marzo	De 13h00 a 15h00	Líder: Facilitador Equipo: docentes del Centro Educativo
2	Gestión de liderazgo	6 horas en 3 días	2º semana de Marzo	De 13h00 a 15h00	Líder: Facilitador Equipo: docentes del Centro Educativo
3	Competencias generales y competencias específicas en el aula	6 horas en 3 días	3º semana de Marzo	De 13h00 a 15h00	Líder: Facilitador Equipo: docentes del Centro Educativo
4	Planeación y evaluación por competencias	6 horas en 3 días	4º semana de Marzo	De 13h00 a 15h00	Líder: Facilitador Equipo: docentes del Centro Educativo

Elaboración: Lcda. Rosa Bermeo

## 7.9. Resultados esperados

Se estima que las propuestas de capacitación son atractivas y que toda propuesta trae consigo expectativas, de allí que durante el desarrollo de las actividades de capacitación programadas y luego de ellas se puedan obtener estos resultados:

### 1. Durante el proceso:

- ✓ Cambio de actitud de los participantes, responsabilidad, rigurosidad académica y administrativa y honor.

- ✓ Que el aprendizaje sea el resultado de la acción individual añadida la acción de los demás integrantes del equipo de trabajo, conforme a las actividades de aula en los contenidos de Pedagogía y didáctica, gestión y liderazgo,
- ✓ De acuerdo a las actividades que estén asignadas en la capacitación, los participantes, conforme al avance deberán demostrar en las instancias de relatorías y talleres, las experiencias de aplicación en el aula, con sus estudiantes, de la teoría y de la práctica sugerida y consensuada.

## **2. Al final y posterior a la capacitación:**

- ✓ Que la planificación y organización de las asignaturas en responsabilidad de los docentes, contemple la vinculación directa de cada uno de los estudiantes en las actividades respectivas, esto es atender a las inquietudes que se estima deben ser resueltas en el aula, como resultado de las experiencias.
- ✓ Que la actividad docente sea el reflejo del conocimiento pedagógico y metodológico para que no sea repetitiva de conocimientos, sino de estructuración de competencias.
- ✓ Que el docente, en el aula mantenga la motivación, con la explicación de la incidencia del aprendizaje.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- ✓ ALVARADO, J. (1990). El gerente de las organizaciones del futuro. Caracas: UPEL.
- ✓ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, M. (1992) La Dirección Escolar: formación y puesta al día. Forum Europeo de Administradores de la Educación. Escuela Española. Madrid.
- ✓ ÁLVAREZ, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Madrid: Escuela Española.
- ✓ BUELE MALDONADO, M. (2011). Proyecto de Grado I y II Primera Edición. Editorial U.T.P.L.
- ✓ CADIGAL GARCIA, J. L. (1997) GERENCIA EDUCATIVA. Impreso en UTPL. Loja.
- ✓ CARDENAS, Raúl y Nápoles. (2008) Presupuestos: Teoría y Práctica. McGRAW-HILL/INTRERAMERICANA EDITYORES, S.A. DE C.V. México.
- ✓ Centro Educativo Julio Padilla. (2011-2012) Reglamento Interno
- ✓ Centro Educativo Julio Padilla. (2011-2012) Proyecto Educativo Institucional
- ✓ CHIAVENATO, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill Interamericana.
- ✓ CHIVANETO, I. (2007) Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Interamericana. México.
- ✓ GARCIA L, J. (2006) Educando con Valores: Virtudes ejemplos y algo más. Ediciones MIRBET. Perú.
- ✓ GUILLEN PARRA, M. (2006) Ética de las Organizaciones. PEARSON Prentice Hall. Madrid.
- ✓ MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR. (2010). Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica.
- ✓ PROAÑO DURAN, P. (2005) LIDERAZGO DE EXCELENCIA. Imp. Graficas Silva. Ecuador.
- ✓ SENGE, P. (1992) La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. México, D.F., Editorial Gránica.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- ✓ *Definición de Gestión [En Línea] Disponible en en: <http://www.definicionabc.com/general/gestion> (Consulta 14-07-2011)*
- ✓ *Definición de Gestión [En Línea] Disponible en en: <http://definicion.de/gestion/> (Consulta 14-07-2011)*
- ✓ *Definición de Gestión escolar [En Línea] Disponible en <http://www.slideshare.net/lorelío7/tipos-de-gestion> (Consulta 14-07-2011)*
- ✓ *Definición de Talento Humano [En Línea] Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento) (Consulta 14-07-2011)*
- ✓ *Definición de Gestión Social [En Línea] Disponible en <http://definicion.de/gestion-social/> (Consulta 18-07-2011)*
- ✓ *Definición de Gestión Ambiental [En Línea] Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_ambiental](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_ambiental) (Consulta 20-07-2011)*
- ✓ *Definición de Gestión Empresarial [En Línea] Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2007c/318> (Consulta 21-07-2011)*
- ✓ *Definición de Gestión Tecnológica [En Línea] Disponible en [http://jaibana.udea.edu.co/producciones/Heberto\\_t/gestion\\_teno\\_dllo\\_tecno.html](http://jaibana.udea.edu.co/producciones/Heberto_t/gestion_teno_dllo_tecno.html)*
- ✓ *Definición de Gestión de Proyectos [En Línea] Disponible en <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestiondeproyectos.htm> (Consulta 22-07-2011)*
- ✓ *Definición de Gestión Pública [En Línea] Disponible en [www.buenas tareas.com](http://www.buenas_tareas.com)> Negocios.(Consulta 21-07-2011)*
- ✓ *Definición de Gestión Financiera [En Línea] Disponible en [www.monografías.com](http://www.monografías.com)> Administración y Finanzas> Contabilidad (Consulta 20-07-2011)*
- ✓ *Concepto de Liderazgo Educacional [En Línea] Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>.(Consulta-25-07-2011)*
- ✓ *Concepto de Liderazgo Educacional [En Línea] Disponible en [http://www.iaeu.es/caratula/csociales/mlemaster\\_liderazgo\\_educativo](http://www.iaeu.es/caratula/csociales/mlemaster_liderazgo_educativo).*
- ✓ *Liderazgo Transformacional [En Línea] Disponible en <http://rogermendezbenavidez.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-transaccional.de.html> (Consulta 30-07-2011)*
- ✓ *Liderazgo Transformacional [En Línea] Disponible en*

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Table.Comparison-Liderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html> (Consulta 01-08-2011)

- ✓ *(Liderazgo escolar: Discusión histórica y aportes desde la investigación. [En Línea] Disponible en*  
*PorDel Ben; Paúl Neira/en línea/http://www.formaciondegestores.org/userfiles.*  
*(Consulta 21-07-2011)*
- ✓ *Liderazgo Laissez Faire [En Línea] Disponible en*  
*(www.monografias.com/...liderazgo/clasificacion-tipos-liderazgo.shtml)*  
*(Consulta 21-07-2011)*

# 9. APÉNDICES

## ANEXO 1

# MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES

### 1. DATOS INFORMATIVOS:

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: "JULIO ENRIQUE PADILLA HERNÁNDEZ"

PROVINCIA: MORONA SANTIAGO

CANTÓN: SUCÚA

PARROQUIA: SUCÚA

DIRECCIÓN: AVENIDA SUCÚA Y ROSENDO TORRES

TELÉFONO: 2740-885

FECHA DE ELABORACIÓN: AGOSTO 2009

### 2.- INTRODUCCIÓN.

El presente Manual de Organización y Funciones, es un documento normativo que establece la organización de las múltiples acciones que realiza el personal que labora en el Centro educativo Julio Padilla de la ciudad de Sucúa, plantel central de la Red Autónoma Rural Sucúa. En su elaboración se ha tomado como referencia la Ley de Educación y Cultura y la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional; con el propósito de garantizar la Misión, Visión y objetivos orientados a brindar un servicio educativo de calidad en concordancia con las políticas de la institución y los requerimientos de la comunidad.

En su diseño se ha tomado en cuenta el equilibrio funcional, la línea de Autoridad, Responsabilidad y Coordinación para que éste sea un instrumento básico de Gestión Institucional, ágil, veraz, oportuno y concordante con la realidad educativa del ámbito jurisdiccional.

El Manual de Organización y Funciones consta de 5 títulos, 10 capítulos y 60 artículos y 3 disposiciones complementarias y Organigrama Estructural.

## Anexo 2

### CÓDIGO DE CONVIVENCIA

#### 1. DATOS INFORMATIVOS:

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:** Julio Enrique Padilla

**PARROQUIA:** Sucúa

**CANTÓN:** Sucúa

**PROVINCIA:** Morona Santiago

**NOMBRE DE LA AUTORIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:** Lic. .Clotilde Bermeo

**NÚMERO DE MAESTROS:** 20

**AÑOS DE EDUCACIÓN BÁSICA:** Desde educación Inicial hasta el décimo año

**NÚMERO DE ESTUDIANTES:** 416                      Hombres: 209                      Mujeres: 207

#### **DIRECTIVA GENERAL DE PADRES DE FAMILIA:**

**Presidente:** Sr. Juan Maza

**Vicepresidente:** Sr .Diego Pesántez

**Secretaria:** Prof. Mercedes Galarza

**Tesorera:** Sra. Elisa Orellana

**Vocales:** Sr. Roberto Basantes

Sra. Consuelo Castro

Eco. Edgar Perrazo

Sr. Miguel Maza

Prof. Felipe Saant

Sra. Alba Garzón

Sra. Ana Atzuchi

Sra. Olga Nankamai



**NÚMERO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO: 5**

**DIRECTIVA DEL CONSEJO ESTUDIANTIL:**

- **Alcalde:** Sr. Geovany Utitaj
- **Secretaria:** Srta. Mayra Cárdenas
- **Vicealcalde de Educación Cultura y Deporte:** Srta. Evelyn Cango
- **Vicealcalde de Salud y Medio Ambiente:** Niña Jeimy Orellana
- **Vicealcalde de Producción y de Servicio:** Sr. Diego Yanza
- **Vicealcalde de Defensoría de los Derechos del Niño y Adolescentes:** Srta. Jesenia Mashu
- **Vicealcalde de Servicio y Recurso:** Niña Jael Granados

**FECHA DE REALIZACIÓN DEL CÓDIGO DE CONVIVENCIA:** Septiembre del 2010

**SUPERVISOR DEL ESTABLECIMIENTO:** Prof. Ruperto Cambizaca

**VISIÓN** Aspiramos a que nuestra institución cuente con el apoyo total de la comunidad, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, tanto en lo técnico, pedagógico y económico; que los estudiantes eleven su rendimiento escolar, que disminuyan las pérdidas de año y deserciones, que eleven su autoestima y desarrollen su capacidad creativa y talento y sean líderes honestos; que haya un excelente clima organizacional en la comunidad educativa institucional en el que todos muestren interés por trabajar en equipos sin crear conflictos, que se encuentre funcionando eficientemente los microproyectos de implementación, que los docentes estén formados y actualizados permanentemente.

**MISIÓN** Nuestra institución oferta: educación inicial y los diez años de educación básica a niños/as, señoritas y jóvenes del sector urbano, urbano marginal de esta ciudad y de las parroquias aledañas; brinda una educación en donde se desarrolla los valores, aptitudes, destrezas y capacidades, a través de los procesos constructivistas, respetando las diferencias individuales, culturales, religiosas y equidad de género.

## Anexo 3

# PLAN ESTRATÉGICO

### 1. DATOS INFORMATIVOS:

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Julio Enrique Padilla Hernández

PROVINCIA: Morona Santiago

CANTÓN: Sucúa

PARROQUIA: Sucúa

DIRECCIÓN: Av. Sucúa y Rosendo Torres

TELÉFONO: 2740-885

Nº DE ALUMNOS: 380

Nº DE PROFESORES: 15

AÑOS DE EDU. BÁSICA: 10

U.T.E. 2

ZONA: Urbana

RED EDUCATIVA: Sucúa

JORNADA: Matutina

**1.1. TIEMPO DE DURACIÓN:** El presente Plan Estratégico tiene una duración de 5 años lectivos a partir de la presente fecha, por consenso de la junta de maestros y directivos.

**1.2. FECHAS:** INICIAL: 20 DE Agosto del 2007

TERMINAL: 31 de Julio del 2012

### 2. PRESENTACIÓN:

#### 2.1. JUSTIFICACIÓN:

El Plantel Central de la Red Educativa Autónoma Rural Sucúa ha elaborado y pondrá en ejecución la presente **Planificación Estratégica**, por tratarse de un

modelo a largo plazo, en el que van expresados lineamientos generales del devenir educativo e involucra el cambio organizacional requerido para ofertar una educación de calidad.

## **2.2. ANTECEDENTES:**

La escuela fiscal mixta Julio Padilla, creada en el Barrio sur de la ciudad de Sucúa, ante una necesidad sentida de Padres de familia del sector el 8 de Noviembre de 1983. Posteriormente ante la existencia de alumnos se crea el Jardín de Infantes el 15 de Septiembre de 1996, año escolar insertado a la institución educativa, luego mediante acuerdo ministerial 4905 del 5 de Octubre de 1996 es elevada a la categoría de plantel Central del CEM "Sucúa", ofertando los diez años de Educación Básica, según los postulados de la reforma Curricular vigente, luego transformándose en Plantel Central de la Red Autónoma Rural Sucúa, para este año lectivo 2007-2008 se incrementa la Educación Inicial .

El plantel cuenta con 15 maestros, desglosados de la siguiente manera: 6 profesores de aula, 6 de áreas, 1 docente del aula de recursos psicopedagógicos y 1 orientadora vocacional; cuenta también con servicio de secretaria, colecturía, y dos auxiliares de servicio.

El plantel carece de infraestructura física y recursos humanos suficientes. No se cuenta con servicio odontológico continuo, este es brindado por el Hospital XII en forma esporádica.

La colaboración del personal administrativo, de servicio y de la directiva central de padres de familia; como también de los diferentes años de educación básica, han servido para el alcance de logros y prestigio institucional.

## **2.3. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EXTERNOS.**

Entiéndase por clientes externos a padres de familia y comunidad en general.

**Anexo 4**

**PLAN OPERATIVO ANUAL**

**UNIDAD EDUCATIVA JULIO PADILLA**

**AÑO LECTIVO 2011-2012**

DESCRPTORES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA		
					1ª T	2ª T	3ª T
1. Se planifica un cronograma trimestral de actividades educativas.	1. Elaborar y aprobar el cronograma de actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Conformación de equipos de trabajo.</li> <li>✚ Revisar el calendario emitido por la supervisión.</li> <li>✚ Seguimiento del desarrollo de las actividades por cada comisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Humanos</li> <li>✚ Tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Director</li> <li>✚ Comisión Técnico Pedagógica</li> </ul>	X	X	X

<p>2. Se realiza una jornada de integración con el personal de la institución</p>	<p>2. Conseguir la integración de todo el personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Aprobación del plan.</li> <li>✚ Socialización</li> <li>✚ Aplicación obligatoria de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Humanos</li> <li>✚ Tecnológicos</li> <li>✚ Suministros</li> <li>✚ Económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Comisión Socio Cultural.</li> </ul>	<p>X</p>		
---	---	---	--	--	----------	--	--

## Anexo 5

# PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL PERIODO 2010 – 2015.

## 1. DATOS INFORMATIVOS:

- |      |                           |   |
|------|---------------------------|---|
| 1.1  | NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: | Escuela Fiscal Mixta “Julio Padilla”<br>Sede Administrativa Red Rural Sucúa |
| 1.2  | PROVINCIA:                | Morona Santiago   |
| 1.3  | CANTÓN:                   | Sucúa   |
| 1.4  | PARROQUIA:                | Sucúa   |
| 1.5  | DIRECCIÓN:                | Avenida Sucúa y Rosendo Torres  |
| 1.6  | TELÉFONO:                 | (07) 2740-885   |
| 1.7  | E-MAIL:                   | juliopadillasucua@hotmail.com   |
| 1.8  | TIPO DE INSTITUCIÓN:      | Fiscal  |
| 1.9  | RÉGIMEN:                  | Sierra  |
| 1.10 | MODALIDAD:                | Presencial  |
| 1.11 | AÑOS DE BASICA:           | Educación inicial<br>10 años de Básica                                      |
| 1.12 | JORNADA DE TRABAJO:       | Matutina  |

## 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 2.1 ESTUDIO DEL CONTEXTO EN QUE SE INSERTA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

#### 2.1.1 Ubicación geográfica

Esta institución educativa se encuentra situada en la Parroquia Sucúa, Cantón Sucúa, Provincia de Morona Santiago Región Amazónica.

El Cantón Sucúa tiene los siguientes límites:

- |           |                                     |
|-----------|-------------------------------------|
| AL NORTE: | Con el Cantón Morona                |
| AL SUR:   | Con los cantones Logroño y Méndez   |
| AL ESTE:  | Con el cantón Morona                |
| AL OESTE: | Con las Provincias de Cañar y Azuay |

## **2.1.2 Entorno Socio – Económico**

Las principales actividades productivas del Cantón Sucúa son la ganadería y la agricultura, lo que permite mejorar el nivel de vida de los habitantes. En cuanto al campo agrícola la gran parte de la población se limita a la producción de tipo doméstico-familiar y otro porcentaje para satisfacer la demanda en el mercado local. Excepto la producción de papaya, caña de azúcar y yuca, que son productos comerciables a otras ciudades del país como Cuenca, Azogues, Guayaquil y Ambato, etc.

Nuevas fuentes de vida productiva marcan la pauta del progreso en Sucúa como el turismo, la pequeña industria, el naciente comercio, hotelería, etc.

En nuestra localidad existen instituciones particulares como: cooperativas de producción, de servicios, ganadería, fruticulturas, insumos y otros.

### **2.1.2.1. Expectativas de la comunidad con respecto a la educación**

En los 27 años de vida institucional se ha servido a la niñez y los pre-adolescentes, ya que contamos con los 10 años de educación básica y últimamente con la educación inicial, llevándola con capacidad, honestidad y liderazgo social, haciendo que cada año despertemos nuevas expectativas en la población, de esta manera les preparamos a los estudiantes para que continúen el bachillerato en la especialidad que deseen y de acuerdo a su orientación vocacional en cualquier colegio del cantón, de la provincia o del país. Nuestros estudiantes al culminar los 10 años de educación básica y al disponer de un centro de cómputo reciben diplomas en opción práctica de computación.

Gracias al apoyo generoso de los padres de familia, instituciones de desarrollo del cantón y de la provincia, disponemos de una infraestructura física que en la actualidad se hace insuficiente por el incremento de estudiantes. Por nuestra organización y el trabajo tesonero hemos ganado confianza y prestigio, esto nos compromete cada vez más a ser protagonistas en la formación integral de los educandos, siendo ellos capaces de SER, de HACER, de COMPARTIR, y de COMPETIR.

## **Anexo 6**

### **PRINCIPIOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**

- El plantel guiado con la participación de todos sus estamentos: directivos, profesores/as, estudiantes, padres y madres de familia y miembros de la comunidad.
- Las relaciones entre sus miembros se basan en principios democráticos y por lo tanto se respeta la diversidad y la libertad de opiniones.
- El quehacer pedagógico de la escuela se realiza en un clima de confianza mutuo y de crítica constructiva.
- Se trata de lograr la efectiva igualdad de derechos entre los sexos, el rechazo a todo tipo de discriminación y el respeto a todas las diversidades.
- La actividad educativa tiene como objetivo general dar una educación integral en conocimientos, destrezas y valores morales de los estudiantes en todos los ámbitos de su vida: personal, familiar, social y profesional.
- Sesiones mensuales evaluativos de mejoramiento educativo institucional con personal directivo, docente y padres de familia.
- Círculos de calidad pedagógica para el personal docente sobre evaluación de los aprendizajes, planificaciones didácticas.
- Campañas permanentes a los estudiantes sobre aseo, puntualidad, respeto, conservación del medio ambiente y otros valores.
- Exposiciones de casas abiertas y demostrativas del trabajo en las diferentes áreas.
- Inclusión pedagógica de estudiantes con necesidades educativas especiales.
- Celebraciones socio-culturales-deportivas en fechas cívicas y especiales con la integración de toda la comunidad.

### **FINALIDADES EDUCATIVAS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA.**

Esta institución educativa se propone:

- Favorecer el pleno desarrollo de la personalidad de los/as estudiantes, en los aspectos físico-biológico, cognitivo, socio-afectivo y trascendente.



-Adaptar el proceso de enseñanza a las peculiaridades e intereses de los/as estudiantes.

-En la formación de todos los años se dará especial atención a los temas como la educación para la salud, el medio ambiente, la vida en comunidad, la práctica de valores y el desarrollo de la inteligencia.

-Se valorizará la forma democrática de vida con énfasis en valores como la cooperación, la solidaridad, la tolerancia, el diálogo, el respeto mutuo, la honestidad, creatividad y responsabilidad.

-Se ejercitará a los/as estudiantes en el razonamiento crítico con el necesario respeto a las normas de convivencia social.

La actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica da un perfil de salida para los estudiantes de la educación básica.

## **Anexo 7**

### **REGLAMENTO INTERNO DEL PLANTEL CENTRAL DE LA REAR-S “JULIO ENRIQUE PADILLA HERNANDEZ”**

LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEL PLANTEL CENTRAL DE LA REAR-S  
“JULIO ENRIQUE PADILLA HERNANDEZ” DEL CANTÓN SUCÚA, PROVINCIA  
DE MORONA SANTIAGO:

#### **CONSIDERANDO:**

QUE, es necesario normar el funcionamiento de la comunidad educativa para su eficaz labor.

QUE, es indispensable contar con una Reglamentación Interna acorde a las exigencias educativas vigentes.

QUE, de conformidad con el artículo 79 literal “E” del Reglamento General de la Ley de Educación.

#### **RESUELVE:**

Expedir el siguiente Reglamento Interno del plantel central de la REAR-S “Julio Enrique Padilla Hernández”

#### **DATOS INFORMATIVOS:**

- Nombre del Plantel: “Julio Enrique Padilla Hernández”.
- Fecha de Creación: 8 de noviembre de 1983
- Provincia: Morona Santiago.
- Cantón: Sucúa. Parroquia: Sucúa.
- Dirección: Avenida Sucúa y Rosendo Torres. Telefax:740 885.
- e-mail: juliopadillasucua@hotmail.com
- Sede Administrativa de la Red Escolar Autónoma Rural de Sucúa.

## Anexo 8

### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativos

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo

.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

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

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

- b. Coordinadores de área  
( )
- c. Por grupos de trabajo  
( )
- d. Trabajan individualmente  
( )
- e. Otros  
(Indique cuáles).....

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

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

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

SI (\_\_\_\_\_)                      NO (\_\_\_\_\_)

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

- a) Director ( )
- b) Rector ( )
- c) Consejo Directivo ( )

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

SI (\_\_\_\_\_)                      NO (\_\_\_\_\_)

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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			

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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			

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

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

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

Orden	Se promueve	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 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

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

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

**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 (\_\_\_\_\_)

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

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

## Anexo 9

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS:

Señor

Rector/Vicerrector/Director/Supervisor

Con el fin de realizar una investigación exhaustiva sobre Gestión, Liderazgo y Prácticas de Valores en la escuela Julio Padilla, solicito de la manera más comedida se digne responder al siguiente cuestionario:

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 10

### ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo

.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

## 2. CUESTIONARIO

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

decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## Anexo 11

### ENCUESTA A ESTUDIANTES:

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. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- |         |  |
|---------|--|
| SIEMPRE | Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores    |
| A VECES | Si está MEDIANAMENTE ESTADE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores |
| NUNCA   | Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo

.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

- c. Municipal (      )
- d. Particular laico (      )
- e. Particular religioso (      )

## 2. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			

9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

## Anexo 12

### ANEXO N° 5

#### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia:

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo

.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

f. Fiscal ( )

g. Fiscomisional ( )

h. Municipal ( )

i. Particular laico ( )

j. Particular religioso ( )



## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.-El padre de familia líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los acuerdos existentes.			
2.-El centro Educativo permanentemente está ligado en la búsqueda de la innovación y el cambio para mejorar la calidad de la educación.			
3.-Los estudiantes viven en un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante promovido por la gerencia educativa			
4.-La meta del centro educativo es de promover la investigación-acción donde se integran Padres de Familia, estudiantes, docentes y comunidad educativa.			
5.- Los padres de familia están involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como miembros activos en el desarrollo de valores.			
6.- Resistencia de los Padres de familia cuando se intenta buscar estrategias para mejorar la participación activa en la formación de sus hijos.			
7.-Usted como miembro de la Institución Educativa se siente integrado			
8.-Esta en desacuerdo continuamente en las propuestas de cambio para la institución con el Director y docentes			
9.-Apoya el Liderazgo y Gestión de las autoridades educativas del plantel.			
10.-Me siento comprometido a ser miembro activo en las decisiones tomadas por el Director del Centro educativo.			
11.-Los directivos y docentes mantienen Liderazgo y Gestión en el área académica.			
12.-Se desarrolla actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
13.-Los valores son desarrollados con el ejemplo de directivos, docentes y padres de familia.			
14.-Las autoridades y docentes toman en cuenta la opinión de los padres de familia en el desarrollo del programa académico.			
15.-Los docentes demuestran creatividad en la propuesta de actividades que desarrollan los estudiantes.			

## Anexo 13

Sucúa, 6 de Junio del 2011

Señor

Lic. Adán Navarrete

DIRECTOR DE LA RED AUTÓNOMA RURAL SUCÚA


Ciudad.

De mi consideración:

Al ser alumna en la U.T.P.L. en la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, requisito indispensable es realizar la investigación con el tema: Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de los Centros Educativos; para lo cual Señor Director de la RED, Solicito a Ud. de manera muy comedida autorice ejecutar la mencionada investigación en el Centro Educativo Julio Padilla, sede administrativa de la RED.

Segura de contar con su apoyo y autorización, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente.

  
Rosa Clotilde Bermeo Ávila

ALUMNA DE LA UTPL



*Autorizado*  


## Anexo 14

### FOTOGRAFÍAS SOBRE LA INFRAESTRUCTURA DEL CENTRO EDUCATIVO JULIO PADILLA





## Anexo 15

### AUTORIDADES Y DOCENTES CONTESTANDO LA ENCUESTA



15.1. Grupo de Docentes de la Institución



15.2. Director firmando la autorización para realizar la investigación.

## Anexo 16

### ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA CONTESTANDO LA ENCUESTA.



16.1. Alumnos del 10º año de E.G.B. contestando la encuesta.



16.2. Padres de Familia integrantes del Comité Central contestando la encuesta.