



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
SEDE EN IBARRA



MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

TEMA: “Gestión del liderazgo y valores en el Colegio “San Francisco “de la ciudad de Ibarra durante el periodo lectivo 2011 – 2012

Tesis de grado

AUTOR:

Gordillo Gordillo Jaime Alejandro

DIRECTOR:

MGS. Almeida Ruiz Germán Arturo

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2012

Mgs. Arturo Almeida
DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Jaime Alejandro Gordillo Gordillo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Loja, 24 de Mayo de 2012



Dr. Arturo Almeida Ruiz Mgs.
DIRECTOR DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo Jaime Alejandro Gordillo Gordillo, 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”.

Loja, 27 de agosto de 2012

Jaime Alejandro Gordillo Gordillo
C.I: 1002895033

AUTORÍA

Yo, Jaime Alejandro Gordillo Gordillo, como autor del presente trabajo de investigación soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

f).....
Jaime Alejandro Gordillo Gordillo
C.I.: 1002895033

DEDICATORIA

A Dios, porque con su amor nos abriga con la estela de la esperanza y la felicidad en cada paso que doy.

A mis padres que cada día me apoyan en las metas que me propongo y que son la fuerza para alcanzar nuevos logros

A mi hija, tierna criatura que endulza mi existencia, porque en ella se finca los anhelos y esfuerzos para forjar un mundo mejor.

A mi novia quien sin su apoyo y colaboración no habría podido terminar el trabajo de investigación y no estaría en este momento alcanzando esta meta

Jaime Gordillo

AGRADECIMIENTO

Muchas gracias a la Universidad Particular de Loja, a nuestros profesores, de manera especial al asesor de tesis, por guiarme en la elaboración del presente trabajo de investigación.

A las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia del colegio que proporcionaron su aporte en el presente trabajo de investigación.

A todas aquellas personas que hicieron posible la feliz culminación de una etapa más de superación personal y profesional.

Jaime Gordillo

2. ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

En la ciudad de Ibarra, a los cuatro días del mes de julio de 2011 se celebra el Acta de Compromiso entre Arg. Marco Lafuente, con cedula de ciudadanía N°1001513348 Rector del Colegio Fiscomisional "San Francisco" el Lic. Jaime Alejandro Gordillo Gordillo, con cédula de ciudadanía N° 100289503-3 maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja para realizar la investigación en este centro educativo, previo a la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

El Colegio Fiscomisional "San Francisco" facilita toda la información que requiera el maestrante para la realización de su trabajo de grado y que no interfiera con asuntos confidenciales como expedientes e informes clasificados, mientras que el Lic. Jaime Alejandro Gordillo G. se compromete a aplicar los instrumentos de investigación dentro de los parámetros establecidos por las normas internacionales y utilizar la información institucional solo para fines educativos, propios de su desarrollo académico.

Para constancia de lo manifestado, firman al pie del presente documento,


Arg. Marco Lafuente
RECTOR



Lc. Jaime Alejandro Gordillo G.
MAESTRANTE

Índice de contenidos

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
ACTA DE SESION	III
AUTORIA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
RESUMEN	XV
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La gestión educativa	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos de gestión	12
2.2. Liderazgo educativo	13
2.2.1. Liderazgo y calidad de la educación.	14
2.2.2. Tipos	15
2.2.3. Características de cada tipo	15
2.3. Diferencias entre directivo y líder	27
2.4. Los valores y la educación	29
2.5. La autoestima	31
2.5.1. Importancia de la autoestima	32
2.5.2. Tipos de Autoestima	33
2.5.3. La autoestima en la educación	35
2.5.4. La autoestima en el diagnóstico psico- pedagógico	36
2.5.5. Causas y efectos de la autoestima	36
3. METODOLOGÍA	38
3.1. Población y muestra	38

3.2.	Técnicas e instrumentos de investigación	40
3.3.	Método y procedimiento	41
4.	RESULTADOS	43
4.1.	Diagnóstico	43
4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	43
4.1.1.1.	El manual de organización	43
4.1.1.2.	El Código de Ética	44
4.1.1.3.	El Plan Estratégico	44
4.1.1.4.	El Plan Operativo Anual (POA)	45
4.1.1.5.	El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	46
4.1.1.6.	Código de Convivencia Escolar	48
4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	49
4.1.2.1.	Misión y visión.	49
4.1.2.2.	El Organigrama.	51
4.1.3.	Funciones por áreas y departamentos	52
4.1.4.	Análisis FODA	56
4.1.4.1.	Matriz FODA	59
4.2.	Resultados de encuestas y entrevistas	60
4.2.1.	De los directivos	60
4.2.2.	Docentes	67
4.2.3.	Estudiantes	73
4.2.4.	Padres de familia	79
4.2.5.	Matriz de problemas	84
5.	DISCUSION	85
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	92
7	PROPUESTA DE MEJORA	94
7.1.	Título de la propuesta	94
7.2	Justificación	94
7.3	Objetivos	95
7.3.1	Objetivo general	95
7.3.2	Objetivos específicos	95

7.4	Actividades:	96
7.4.1	Consideraciones generales de la guía	97
7.4.2	Metodología	98
7.5.	Localización y cobertura espacial	120
7.6.	Población Objetivo	120
7.7.	Sostenibilidad de la propuesta	120
7.8.	Presupuesto del programa de capacitación	122
7.9.	Cronograma	122
8.	BIBLIOGRAFIA	124
9.	APÉNDICES	127

Índice de cuadros y tablas

• Tabla No.1: personal directivo por sexo y edad del Colegio San Francisco.	38
• Tabla No.2: personal docente por sexo y edad del Colegio San Francisco.	38
• Tabla No.3: personal administrativo y de servicios por sexo y edad del Colegio San Francisco.	39
• Tabla No.4: Población estudiantil por sexo y especialidad del Colegio San Francisco.	39
• Tabla 5. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	60
• Tabla 6. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	60
• Tabla 7. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	61
• Tabla 8. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	61
• Tabla 9. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	61
• Tabla 10. La administración y liderazgo del centro educativo promueve	62
• Tabla 11. Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución	62
• Tabla 12. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución	63
• Tabla 13. Organismo que integran la institución	63
• Tabla 14. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	64
• Tabla 15. Los departamentos didácticos y sus acciones	65
• Tabla 16 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	66
• Tabla 17. Material de planificación educativa	66

- Tabla 18. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y habilidades para cuestionar órdenes existentes 67
- Tabla 19. El liderazgo en la unidad educativa 67
- Tabla 20. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes y comunidad en general brindando ambientes de aprendizaje agradables, armónicos, seguros y estimulantes. 67
- Tabla 21. Los directivos y docentes promotores de investigación a nivel educativo 68
- Tabla 22. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza 68
- Tabla 23. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje 69
- Tabla 24. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante 69
- Tabla 25. Resistencia en los compañeros o rector cuando intento de desarrollar nuevos métodos de enseñanza. 69
- Tabla 26. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros 70
- Tabla 27. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo 70
- Tabla 28. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas 71
- Tabla 29. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector 71
- Tabla 30. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. 71
- Tabla 31. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera 72
- Tabla 32. Actividades de integración con toda la comunidad educativa 72
- Tabla 33. Los valores predominan en las decisiones de los

directivos y profesores.	73
• Tabla 34. El rector tiene en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes	73
• Tabla 35. Las autoridades hablan más que escuchan	73
• Tabla 36. El liderazgo conductual orientado en tareas se observa en el ámbito escolar	74
• Tabla 37. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	74
• Tabla 38. En clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma, en el mismo tiempo	75
• Tabla 39. Los docentes inician la clase con frases de motivación en los valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar o comunitario.	75
• Tabla 40. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	75
• Tabla 41. Los métodos de enseñanza en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	76
• Tabla 42. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	76
• Tabla 43. En las clases se dan oportunidades para que los Estudiantes expresen su opinión.	77
• Tabla 44. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	77
• Tabla 45. Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente	77
• Tabla 46. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	78
• Tabla 47. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	78
• Tabla 48. ¿Los docentes y administrativos motivan a sus hijos	79
• Tabla 49. El rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y estudiantes	79
• Tabla 50 ¿Los docentes se interesan por los problemas de	

los estudiantes?	80
• Tabla 51. ¿Los maestros inculcan valores morales dentro de cada una de sus asignaturas?	80
• Tabla 52. ¿Los docentes y administrativos se preocupan en contribuir de alguna forma a la autoestima de sus hijos?	80
• Tabla 53. Elija dos de los valores que hace falta inculcar a sus hijos en el colegio	81
• Tabla 54. ¿Sus hijos se sienten muy incómodos cuando les observan y critican?	81
• Tabla 55. ¿Están de acuerdo cuando el docente cambia la metodología?	82
• Tabla 56. ¿Apoya al colegio en todos los proyectos que realiza?	82
• Tabla 57. ¿Piensa que el Rector es un verdadero líder?	83
• Tabla 58 Presupuesto del programa de capacitación del proyecto	122
• Tabla 59 Cronograma de actividades del proyecto	122

RESUMEN

Las instituciones educativas se encuentran mejorando en aspectos académicos y se exige que sean mejores en diferentes competencias pero se va olvidando el motivar y desarrollar una autoestima positiva tanto en estudiantes como en docentes

Este trabajo se lo realiza para poder identificar el liderazgo efectivo tanto en directivos, docentes y estudiantes del Colegio San Francisco de la ciudad de Ibarra en el año lectivo en el 2011- 2012 a través de las encuestas realizadas a una muestra representativa de la institución.

El objetivo general de este trabajo es el de analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales para influir y elevar la calidad de la educación en el centro educativo.

A través de las encuestas y diálogos informales que se realizan, se identifican las causas y falencias que la institución posee en los temas de investigación.

Finalmente la propuesta refuerza criterios para contribuir al crecimiento de una autoestima saludable, y esclarece la posibilidad de inducir situaciones beneficiosas y reforzar así los recursos que poseen para su desarrollo en la vida.

1. INTRODUCCIÓN

La institución educativa objeto de estudio es un colegio que por más de cincuenta años ha sido solo para varones, sin embargo, en los últimos años se incluyen a pocas mujeres, pero sin aceptar que el colegio se vuelva mixto. El nuevo Código de la Niñez y la Adolescencia comienza a desestabilizar la forma tradicional de enseñar y poner control en el aula por lo cual se sienten desmotivados. En estos últimos años los docentes se han sentido incómodos con el trato por parte de algunos directivos quienes han asumido funciones que no les corresponden y a ocasionado algunos enfrentamientos directos. Además el cambio que se dio en las horas de trabajo aumentando la jornada hasta las tres de la tarde ha molestado a la mayoría de docentes.

En la institución donde se realizó la investigación, se reconoce que; la falta de motivación y el excesivo autoritarismo que poseen algunos docentes y directivos afecta de forma negativa a los estudiantes

Para cuantificar el problema, realizo una recopilación de datos a través de las encuestas a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes para analizar a que se debe la desmotivación existente en la institución educativa; el resultado fue que existe falta de comunicación de parte de los directivos hacia los docentes y estudiantes; falta de motivación a los docentes, el autoritarismo y centralización de funciones que la autoridad principal del plantel desea tener.

En la institución no se han realizado trabajos de investigación de esta temática pero en distintas universidades se están originando investigaciones en instituciones educativas sobre el liderazgo y el desempeño docente en las instituciones. En la universidad Católica del Ecuador sede Ibarra se realizo una investigación donde se considera que el liderazgo es uno de los factores que influye en el desempeño docente y que constituye el principal factor de calidad del servicio educativo.

Indudablemente la educación es, de manera indiscutible el puntal principal de formación de una sociedad idónea, la que la colectividad en general anhela de

manera implícita y sustancial; la relación existente en aspectos tales como, materiales de investigación, procesos de aprendizaje y evaluación; son plausibles las barreras en las relaciones interpersonales entre profesores y estudiantes como fuentes de apoyo social debido a la existencia de autoritarismo del docente o una fuente de desconfianza y miedo de los estudiantes hacia ellos sin tomar en cuenta que buscan al igual que los profesores un cúmulo de experiencias positivas y enriquecedoras que se evalúan a través del rendimiento escolar, así como problemáticas varias existentes dentro del proceso educativo que son hasta cierto punto normal en el desarrollo de la institución donde se realizó esta investigación.

Es de vital importancia tomar en cuenta que la educación compromete en la actualidad a todos sus participantes a una verdadera reforma educativa donde exista un compromiso de todos los quienes forman la comunidad educativa: padres de familia, estudiantes, personal docente, administrativo y de servicio, donde todos trabajen por brindar una educación de calidad y calidez a los estudiantes donde se vaya alcanzando la meta de crear líderes con una conciencia social y crítica que enfrenten los retos que actualmente se presentan en la sociedad y el mundo.

La realización del trabajo de investigación fue factible en vista de que en las instituciones educativas de secundaria se forman los próximos bachilleres quienes, en base a su conocimiento adquirido y la formación en valores y liderazgo, se irán convirtiendo en el nuevo profesional del país, que busca dar soluciones a las diferentes problemáticas que el mundo posee.

La temática nos da la posibilidad de trabajar directamente con toda la Unidad Educativa; en la cual se encuentran estudiantes, padres de familia, personal docente, administrativo y de servicio, quienes brindarán su experiencia y el poder aprovechar la disponibilidad del espacio físico y valores institucionales siendo una fortaleza para el proyecto de investigación que busca analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales; sin dejar de lado las posibles limitaciones como la apertura a la colaboración total y el tiempo para su realización.

La investigación tendrá como objetivo realizar un estudio exhaustivo sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio “San Francisco”, ubicado en la parroquia San Francisco, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo, desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuesta alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de liderazgo que permitan el mejoramiento de la calidad de la educación.

El Investigar los referentes teóricos sobre: Gestión Educativa, Liderazgo Educativo y Gestión de la Calidad en Valores; nos abre las puertas al conocimiento de este tema que contribuirá al desarrollo de la criticidad, a seleccionar, procesar y presentar la información sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo; determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales, en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa y brindar un conocimiento del tipo de gestión con la que se dirige, que al elaborar el diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores encamina a la forma de administrar el centro educativo, fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos mismas que se pueden utilizar para reducir las dificultades; conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos; asumir con responsabilidad ética el análisis propósito de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Son beneficiarios de esta investigación los estudiantes, padres y madres de familia, y personal docente, administrativo y de servicio que pertenecen al Colegio ‘San Francisco’ de la ciudad de Ibarra, quienes encontraran en este análisis una fuente de consulta sobre los procesos de gestión y liderazgo que se practican y como los valores personales e institucionales contribuyen a elevar la calidad de la educación en el centro educativo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

2.1.1. Concepto

La gestión se refiere a la acción y al efecto de organizar, administrar o gestionar un negocio (Definición ABC, NN). Podemos definir el concepto de mejor manera; diciendo que, es la acción mediante la cual se orienta a la empresa a alcanzar las metas que posee donde se aproveche todos los recursos.

Misma definición que de manera muy amplia señala un panorama claro a cerca de la gestión y su finalidad, su propósito y consecución; que dentro del sistema de funcionalidad interno de la empresa u organización donde tiene un papel relevante y de amplia proyección en relación al ente institucional y su desarrollo.

Como referencia podríamos tomar la enunciación que wikipedia da a la gestión donde se define como *la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución* (Aileen, NN). La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

El doctor Elme Carballo. 2005 menciona que:

“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”

Criterio por demás acertado en vista de que, los tres aspectos que se citan se encuentran por llamarlo de manera adecuada hermanados en el proceso de gestión educativa sustentados en fundamentos teóricos y de practicidad lógica que conlleva a

un desenvolvimiento eficaz del proceso de liderazgo institucional mismo que, en la realidad se encuentra ínfimamente carente de recursos y conocimientos amplios y de carácter práctico y profesional de finalidad optima. Positivo el reflexionar, que tanto se ha asimilado en ello y que tanto hemos aplicado en bien de nuestras vidas, alumnos, universidad, ciudad y país.

Consecuentemente el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, a través de un artículo considera que; Gestión Educativa es "*el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación*"(Garcia Leiva, 2000, pág. 27)

Gestión educativa que ha de ser poseedora sin duda alguna al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad educativa en general, en búsqueda de un modelo de país solidario, ético y participativo generando una necesidad de cambio, antes que sugerir ideas de mejora dado que; aquí hay miles luego **diagnosticar** para que con la ayuda de la creatividad **proponer** alternativas viables y sostenibles, eligiendo las más convenientes a nuestra realidad social y de país.

Sin embargo los enfoques o criterios de la Gestión Educativa , podrían aplicarse a las Instituciones u Organizaciones educativas, con las salvedades que surgen de la propia especificidad del hecho educativo, teniendo en cuenta sus dos vertientes de aprender y de enseñar, desde un enfoque eminentemente social, sin exclusiones ni marginaciones, con equidad y solidaridad real y concreta más allá de los documentos y de los discursos oportunistas que no hacen más que adornar una realidad de dimensiones inexploradas en su totalidad e intangibles para quienes no son parte coyuntural del campo que nos ocupa siendo el cumulo una corriente que sintetiza la realidad social actual.

La discusión sobre la calidad de la educación ha sido en las últimas décadas de relevancia, el relacionado con las estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos en los diferentes niveles, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en calidad de educación de centros de educación, lo cual

implica para los directivos y quienes se encuentran al frente de las mismas nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, el trabajo de colaboración y aporte a las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones lleva implícito responder, tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia, y ello requería de los directivos conocimientos y preparación.

Es notorio por demás la necesidad de **cambio**, tener actitudes diferentes, pensar de manera diferente, comportarse de manera diferente, o mejor aún de adoptar una perspectiva distinta, que es algo más complicado considerando que nuestro comportamiento en relación a la perspectiva que tenemos de educación se ha convertido en un hábito que se ha desarrollado en años no así de carácter imposible en vista de que lo que se requiere es alto compromiso de cambio y mejora así como de toma de conciencia de la realidad que nos aqueja como parte de esta realidad generalizada.

Desde este punto de vista , la gestión educativa se mira como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que sustenta la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y las normativas privadas y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

Mismos parámetros que se intenta orientar hacia una educación de calidad admisible de carácter evaluable y medible.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Reconoce la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre.

Es por esta sencilla razón que, se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con las comunidades externas a ella; explora el

trabajo en equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad.

El pensamiento y acción, actitudes y valores del directivo como: el liderazgo pedagógico transformador; el desarrollo y evaluación permanente del currículo; la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interno, la gestión de recursos, el uso de TIC, la reflexión y la investigación lo llevarán a la excelencia en el desempeño de sus labores y a ser la guía indicada e idónea en el proceso de formación y aplicación de sus conocimientos y experiencia en el liderazgo de la organización.

2.1.2. Importancia.

La gestión educativa en la conducción de las instituciones.

La adopción de maneras específicas en que las instituciones se organizan y conducen para cumplir sus propósitos, es sin duda, el rasgo central de la gestión. Los cambios científico-tecnológicos de nuestras sociedades, ligados a las transformaciones políticas y culturales de la época, se constituyen en presiones al sistema educativo para que sus escuelas den respuesta, en forma y contenido, a estos requerimientos y demandas.

Tales requerimientos van desde ofrecer una enseñanza efectiva con estructuras curriculares flexibles, hasta la incorporación de sistemas de información confiables con esquemas de evaluación oportuna. La gestión escolar o educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones. En términos organizacionales significa: la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación colegiada de sus comunidades; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas y programáticas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente.

Desde hace más de una década que se incorporó la noción de gestión a las prácticas discursivas de nuestras escuelas, estas consideraciones, entre otras (Ezpeleta y Furlan,

1992; de Ibarrola y Gallart, 1995; Schmelkes, 1996; de Vries e Ibarra, 2004) han modificado la percepción acerca de cómo conducir y organizar nuestras instituciones.

Álvarez y Granados, 2000, pág. 23 menciona que:

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

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

Modernizar los equipos, automatizar los procesos y capacitar al personal correspondiente, habrá de conducir a la simplificación, agilización y buen trato en los procedimientos, trámites, pagos, inscripciones, registros, adquisiciones, etcétera, como asuntos que también constituyen la experiencia escolar y formativa. Como escribieron hace casi 10 años María de Ibarrola y Antonia Gallart:

De Ibarrola y Gallart, 1996, pág. 84 “una institución de calidad no se refleja solamente en la mejoría de los aprendizajes, sino igualmente, en hacer filas cortas y realizar trámites breves.

Asimismo, una gestión educativa de calidad se ocupa del entorno adecuado en que conviven profesores y alumnos: salones, laboratorios e instalaciones limpias, bien iluminadas, con la infraestructura y el equipo apropiado, con los materiales didácticos suficientes y pertinentes.

Este óptimo ambiente escolar, si bien no garantiza la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, sí contribuye en su materialización como cultura escolar. Las escuelas deben rediseñar sus propósitos educativos con la finalidad de reducir sus pérdidas. Su modelo de organización debe instrumentar políticas que prevean, remedien, canalicen y resuelvan la problemática de los alumnos (reprobación, deserción, repetición, bajo aprovechamiento, indisciplina, desorientación, etc.) y de los profesores (deficiente dominio disciplinario, manejo didáctico inapropiado, contratación por horas, insuficientes estímulos, inestabilidad laboral, etc.). Se requiere impulsar una gestión escolar que en los niveles académico-administrativos sepa atender estas necesidades y ofrezca espacios de atención diferenciada que las cubran.

Si bien, es sólo con altos niveles de participación e involucramiento de la comunidad escolar que se puede lograr una gestión educativa efectiva, es también innegable el decisivo papel de los cuerpos directivos para coordinarla. De ahí la imperante necesidad de su capacitación orientada al desarrollo de las capacidades antes expuestas y a niveles cada vez mayores de profesionalización.

Importancia de la Gestión en la actualidad educativa

Podemos apreciar la importancia que adquirió la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc.

Según Michel Godet, 1993, pág. 343: "¿Queremos un mundo que cambie con nosotros, sin nosotros o contra nosotros?"

Es una buena pregunta para los que conducen las escuelas porque son los responsables de pilotearlas en un contexto de cambios globales profundos y complejos. Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y más participativos. Se espera que:

Las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos.

En este contexto es necesario volver a pensar las modalidades de gestionar las escuelas para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos.

Los equipos directivos de las escuelas son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

Es preciso recuperar la potencialidad y capacidad de los directivos escolares, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Por ello, la prioridad de este Programa es elevar sus niveles de profesionalización para que promuevan en las escuelas una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de elevar la calidad de los aprendizajes.

En tal sentido, convoca a participar de la construcción conjunta de una "caja de herramientas" conceptuales y operativas, integradas por estrategias, recursos, ideas y prácticas, capaces de problematizar la gestión institucional y de aportar al mejoramiento de la calidad de las propuestas educativas. Son sus destinatarios, los directivos y supervisores de todos los niveles educativos.

Impulsar procesos de gestión que aseguren contenido y dirección a nuestra institución, en cuya realización la comunidad escolar se asuma como beneficiaria y copartícipe de las acciones, no ha resultado tarea fácil, dentro de esto se han detectado las siguientes cuestiones:

- 1) Frente al carácter amplio y complejo de las relaciones educativas que vive todo centro escolar, los procesos de gestión representan un esfuerzo de intervención

institucional cuya asertividad se logrará en la medida en que se cuente con criterios, indicadores e instrumentos de gestión por escuela o plantel.

2) En las escuelas del bachillerato, los factores internos, pero sobre todo los externos son aspectos que las hacen vulnerables y alteran, en consecuencia, la vida académica. Una experiencia de gestión probada es contar con programas específicos para hacer frente a esa problemática, con una visión integral de la vida comunitaria, trabajando para ello de manera estratégica con el sector gubernamental en sus diferentes niveles (municipal, estatal y federal) en ámbitos de seguridad, cultura, deporte y recreación.

3) Todo proceso de reforma o innovación educativa impulsada por los cuerpos directivos, provoca de inicio resistencias o rechazos por parte de los sectores escolares; se perciben como medidas de imposición y ajenas a las necesidades particulares de profesores, estudiantes y trabajadores. Frente a estas expresiones culturales se hacen necesarias prácticas de presencia muy regular por parte de los funcionarios en los planteles, junto con acciones de diagnóstico y consulta previas a toda iniciativa a desarrollar, incluyendo las instancias colegiadas, además de la participación efectiva de los profesores, sobre todo de aquellos de mayor experiencia.

4) Es indispensable que en todo inicio de una administración, los funcionarios que se incorporan participen en un proceso de inducción, el cual garantice el conocimiento cabal del modelo educativo, la normatividad y la organización de los distintos ámbitos de la institución.

5) Toda experiencia de gestión requiere de su estudio y seguimiento con el mayor rigor posible, pues sus avances y resultados permiten modificar las prácticas educativas y la cultura institucional, por lo que se hace indispensable la apertura de espacios de investigación educativa que permitan documentar y analizar las prácticas y proponer estrategias para el mejoramiento de la gestión.

2.1.3. Tipos de gestión.

Se ha podido investigar en diferentes documentos diferentes tipos de gestión que puede darse en una institución como son:

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

Misma que presenta gran utilidad y es de carácter práctico en la actualidad que exige de manera emergente y básica el manejo de las TICS y el conocimiento de la tecnología.

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

De vital importancia su conocimiento y aplicación en situaciones, y organizaciones que tienen a su cargo objetivos con fines sociales.

2.1.3.3. Gestión de proyectos.-Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Con gran necesidad de conocimiento en todos los aspectos de referencia de trabajo en todos los ámbitos de manejo de recursos humanos y económicos.

2.1.3.4. Gestión de conocimiento.-Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.

De esta manera, ese cúmulo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización de carácter educativo dentro del caso que nos comete.

2.1.3.5. Gestión ambiente.-Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible la gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades filantrópicas una adecuada calidad de vida.

Con un fin y logros de magnitudes de alcance ambiental y bienestar generalizado.

2.1.3.6. Gestión estratégica.-Es un útil curso del área de administración de empresas y negocios.

Como es el caso en el ámbito del gerenciar instituciones educativas mismas que requieren de un alto grado de conocimiento y destreza de liderazgo y valores que acompañen dicha gestión.

2.2. Liderazgo educacional.

Se pueden definir al liderazgo de diferentes formas y todas tener razón pero siempre en ella inmiscuir la interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar una situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros o como se los atrae y se dejan guiar.

El liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

Por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el liderazgo educacional y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

Se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición

para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes. Concepto ampliamente interesante y de gran discusión en la comunidad educativa El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal El liderazgo debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas que son el núcleo de la organización.

Lynch Gaete, Patricio; Liderazgo, 1993, pág. 785: "Liderazgo es un mensaje de progreso y humanidad, lleno de posibilidades; de confianza, visión y destino para las personas y las organizaciones. Su estudio es una puerta abierta a la esperanza, porque su fin es encontrar respuestas que satisfagan aquellas necesidades de las personas y los grupos sociales; de autonomía y responsabilidad, de solidaridad, creatividad y realización personal. Liderazgo es la influencia que puede ser determinante para el desarrollo de las personas y organizaciones."

En conclusión el liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica misma que se ve influenciada por la calidad y la visión del líder en las circunstancias determinantes en las distintas formas en las que se presenten las situaciones varias de las instituciones en este caso las educativas.

2.2.1. Liderazgo y calidad de la educación.

(Slavin, 1996): *"Una buena enseñanza a nivel áulico es fundamental para el logro académico del estudiante. Pero hay otros factores a nivel de escuela que*

influyen en la efectividad instructiva. "Existen elementos de enseñanza efectiva que van más allá de lo que sucede en cada sala de clase. Por ejemplo, las escuelas que son más efectivas son aquellas que tienen una misión y enfoque académico claros. Cuentan con directores que son líderes instructivos fuertes, iniciadores proactivos del cambio y estimuladores de todo el personal para que participe en la ejecución de éste"

Se encuentran dos aspectos en la gestión de un grupo mediano o grande para lograr la eficacia: la consecución de resultados en función de la satisfacción del cliente y las relaciones humanas. Esta capacidad de atraer, de anteponer la satisfacción del cliente ante la propia, se complementa con la capacidad de proporcionar visión de futuro que incentive el trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos de calidad con eficiencia. La capacidad para producir innovación y cambio tan necesarios en la escuela, la capacidad para asumir reformas sólo se puede conseguir desde dentro de la escuela y por un director que haya desarrollado habilidades de liderazgo.

2.2.2. Tipos:

- Liderazgo Directivo
- Liderazgo Participativo
- Liderazgo Delegativo
- Liderazgo Transformacional
- Liderazgo Transaccional

2.2.3. Características de cada tipo.

A continuación se describen, aunque se debe tener en cuenta que los líderes competentes mezclan estos cinco estilos para aclimatarse al lugar, la tarea y las personas.

En primer lugar, el **Liderazgo directivo** es aquel en el que el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución. Es un estilo

adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el líder ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren. Entre las falsas creencias en torno al estilo directivo está la de que este significa uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas e intimidación, lo cual no es cierto.

En segundo lugar, el **Liderazgo participativo** es aquel en el que los líderes piden a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados. El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que sus componentes tienen una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha.

En tercer lugar, el **Liderazgo delegativo** conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión. Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término. En cuarto y quinto lugar se encuentran los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

El **transformacional** "transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual - tanto personal como profesional- y en el potenciamiento de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis, inestabilidad, mediocridad o desencanto. No es recomendable si los subordinados son inexpertos.

Por su parte, el **estilo de liderazgo transaccional** utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos,

asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.

El líder que confía tan sólo en el estilo transaccional, sin combinarlo con el transformacional, únicamente consigue el compromiso a corto plazo de sus subordinados y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar, además de sentir que sus esfuerzos podrían parecer egoístas. Por ello, lo más eficaz es combinar las técnicas de ambos para ajustarse a la situación.

- **Liderazgo educativo.**

Según las investigaciones realizadas por Leithwood y Jantzi (1999, pág112.) *Liderazgo es: “el más idóneo elemento para organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas. Además promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos.”*

Modelo que se separa sensiblemente de la imagen del “liderazgo pedagógico o instructivo “que emergió dentro de la investigación sobre “escuelas eficaces” y que se relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión).

- **El liderazgo instructivo.**

La importancia de atender a lo educativo, se refleja inicialmente en la noción de liderazgo instructivo. A finales de los 70 y en los 80, y con una marcada influencia de la investigación sobre escuelas eficaces, se insistió en que los esfuerzos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores, considerados como líderes instructivos.

Por ejemplo, Murphy (1990) ofrece una imagen más amplia de tal liderazgo al señalar que se articula básicamente en torno a cuatro pilares:

1. Definir la misión y establecer metas escolares que enfatizen el logro de los alumnos.
2. Gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión clínica y evaluación/valoración de los docentes, ajustar materiales de enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar, y controlar el progreso de los alumnos.
3. Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a alumnos y estudiantes, así como promover desarrollo profesional no aislado de la práctica instructiva.
4. Desarrollar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado, oportunidades para la implicación significativa de alumnos, colaboración y cohesión fuerte.

En años más recientes la idea de liderazgo instructivo ha sido sometida a múltiples matizaciones. Por ejemplo, Du Four (2002) apunta a la necesidad de que el foco de atención del líder sea no tanto la enseñanza (qué enseñan los profesores y cómo ayudarlos a mejorar su enseñanza) sino el aprendizaje (en qué medida los alumnos aprenden aquello previsto en cada curso).

Menciona Escudero, (1997, pág. 16), Desde parámetros más críticos se dirá, entre otras cosas, que atribuir el liderazgo instructivo al director del centro no es sino «devaluar, sutilmente, la iniciativa y formación didáctica del profesorado» o que “un director difícilmente puede servir como líder instructivo en el centro escolar sin la participación sustancial de otros educadores” (Marsh,

2000 pág. 126.) “Y que ese liderazgo ha de ser una empresa compartida, de comunidad”.

- **Liderazgo transformacional**

(Quiza, 2012) La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo.

Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas. Para describir este tipo de liderazgo contamos con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns(1978) o Bass(2000), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood y su equipo (1999) la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”.

A continuación, ambas conceptualizaciones.

a) Liderazgo transformacional según Bass.

(Salazar, 2006, pag 18 -25) Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo

Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.

Según Bryman (1996, págs. 56): *“el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea”.*

De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Bass (1985) manifiesta que: *“el liderazgo transformador es una superación del transaccional”*

COMPONENTES:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes:

- Hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).
- Gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones).

Para que se cumplan los requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, costo-beneficio).

b) Liderazgo transformacional según Leithwood.

KennetLeithwood y su equipo (1999) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden.

Leithwood (1994, pág. 31) estima que: *“ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma”.*

El liderazgo instructivo, piensa Leithwood, (1994, págs. 31): *“era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela”.*

Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo “instructivo”.

En síntesis podemos señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood (1994, p. 57) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas).
- Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).

- Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores).
- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

c) Dimensiones del liderazgo.

El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación se explican:

1. 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.
2. Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
3. 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.
4. 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.
5. 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.

6. 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.
7. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.
8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

d) Dimensiones de gestión.

1. Preocuparse por el personal. Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto el trabajo.
2. Apoyo instructivo.
3. Monitorizar las actividades de la escuela.
4. Construir relaciones con la comunidad. Además de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad, es preciso tender a que la escuela se configure y opere como parte de una comunidad más integral.

Cada una de estas doce dimensiones debe ser entendida como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas. A su vez, las dimensiones de gestión y liderazgo están relacionadas de esta forma: *“ciertamente, la mayoría de las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas”* (Leithwood, 1994, p. 55).

Se trata, en suma, como ven muchos profesores, en una cierta dialéctica, de que se gestionen – establemente y bien– los aspectos necesarios y positivos del funcionamiento del centro (como se ha destacado desde la “eficacia escolar”), y –al tiempo– se tienda a movilizar al personal para transformar lo existente hacia un futuro deseable. Una acción directiva orientada a la mejora se juega, en efecto, entre resolver las tareas más apremiantes de gestión y reaccionar a los numerosos requerimientos administrativos (paradójicamente, incrementados, de modo más complejo, en los últimos tiempos), induciendo un sentido proactivo a la acción colectiva.

Leithwood (1994, p. 57-60) Concordamos con Leithwood que ha defendido que el liderazgo transformacional es el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones educativas. Sin embargo, hay que señalar que formas y conductas destacadas en la orientación del “liderazgo instructivo” pueden tener una naturaleza transformadora al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del profesorado.

Desde esta conceptualización, las perspectivas “transformadoras” del liderazgo, como se ha descrito, en lugar de limitarse a hacer transacciones en un contexto cultural dado, pretenden –más proactivamente– incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales.

En la formulación de Leithwood, el liderazgo transformacional tiene como metas fundamentales:

- Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.
- Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos.

- Creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

e) Tensiones y dilemas.

El ejercicio de esta forma de liderazgo no deja de presentar dilemas y tensiones. Mientras, por una parte el director o directora del centro educativo, debe compartir el poder y la responsabilidad, implicando al profesorado y a la comunidad. Por otra, es quien tiene la responsabilidad última que la escuela funcione, en un contexto de creciente autonomía y competencia entre intercentros. Si su capacidad ejecutiva ha sido devaluada, tiene que combinar adecuadamente –en un contexto inestable– la presión para hacer las cosas y el apoyo para realizarlas. Si limitarse a la gestión ha sido discutido en los últimos tiempos, las demandas de dar cuenta del rendimiento del centro mediante evaluaciones externas conducen con un “nuevo” modo de gestión, a acentuar la preocupación porque la organización educativa trabaje eficientemente.

Además, el contar con una “visión” ha sido una de las características más destacadas en el nuevo liderazgo (Bryman, 1996), lo que presupone que el líder debe cambiar la cultura de una organización en función de su visión. Pero, ni un posible control “ideológico” de los miembros, ni la manipulación de la variable cultural, ni la imposición de la “visión” del director serían, en efecto, defendibles. Hay en estos supuestos, además de una concepción jerarquizada de la vida escolar, una deficiente concepción de la cultura organizativa, al entenderla como una posible variable a manipular. En efecto, ¿en función de qué cabe considerar que “los directivos son personas más visionarias que las demás, y que sólo ellas poseen la visión más valiosa y pertinente para la organización?”.

(Salazar, 2006, pag.12) Por otro lado, si bien la preocupación por incrementar la calidad de la enseñanza sigue vigente y se acentúa, no es menos cierto que la educación en valores es aún una preocupación mayor en las organizaciones educativas, ya que ésta condiciona poderosamente los logros académicos y el normal funcionamiento del trabajo docente.

Así, el trabajo del director y de los docentes en los centros educativos se hace más complejo, adquiriendo mayor fuerza la preocupación por crear un proyecto educativo que logre interpretar a los distintos agentes educativos en torno a una visión compartida. Dicho esto, parece claro que el director debe asumir diferentes roles, adquirir mayor protagonismo e impulsar la dinamización de sus colaboradores.

(Salazar, 2006) Respecto de los distintos efectos que tiene el liderazgo transformacional en la organización escolar en base a la formulación e investigaciones de Bass (1985), podemos señalar de modo general, que éste tiene importantes y significativos impactos sobre variables de procesos tales como: el nivel de colaboración, aprendizaje organizacional, compromiso personal con las metas organizacionales y mayores capacidades para cumplir éstas. Además, de otras variables asociadas a la satisfacción, tanto con la dirección del centro como la del personal.

En relación a los efectos del liderazgo transformacional, en base al modelo de Leithwood (1999) y en el contexto de la reestructuración de las escuelas, hay bastante información en investigaciones realizadas por académicos de diversas nacionalidades que dan cuenta de un modo global que éste tiene efectos indirectos más que directos sobre variables del. Producto educativo, es decir, sobre el proceso enseñanza aprendizaje.

Y esto pone en evidencia que el éxito de este modelo, sólo podrá medirse si tiene una incidencia en cómo los profesores piensan e interactúan con los alumnos en el aula. Cambiar los modos cómo están organizados los centros no se justifica si no da lugar a una transformación de la enseñanza y aprendizaje. Pero, es evidente que, siendo una condición necesaria, no es suficiente, pues no es primariamente un asunto organizativo, sino cultural: nuevos modos de pensar y hacer, en un aprendizaje conjunto del profesorado.

Considerando el variado y complejo contexto escolar latinoamericano, las bases conceptuales que nos muestran, la tendencia a un tipo de organización fundado en el

aprendizaje de sus comunidades, con estructuras y formas más participativas de gestión y; las reiteradas evidencias de que el factor liderazgo es determinante en la creación de culturas de calidad, se hace evidente que tanto directivos como profesores deberán desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos. No será una vía sin complejidades, ya que implica un cambio significativo en la cultura organizacional. Para ambos, el logro de asumir el desafío con un buen desempeño no sólo dependerá de su voluntad o por el mandato de otros, sino en gran medida por el alto grado de competencias y habilidades profesionales que deberán desarrollar.

Finalmente y ante la interrogante ¿liderazgo transformacional, modelo para organizaciones que aprenden? La respuesta es que en tiempos como los actuales de cambio y reforma, el liderazgo educativo constituye un elemento importante y conviene advertir que en esa conexión que habitualmente se establece entre liderazgo y aprendizaje organizativo importa precisar específicamente de qué liderazgo y de qué aprendizaje se está hablando.

2.3. Diferencias entre directivo y líder.

El líder:

El líder fija el rumbo comprenden los sucesos externos de la organización que dirige, se enfoca en el futuro y convierten la visión en acción. Esto ayuda a que se mas atractivo el líder porque los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza.

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; en conclusión un líder debe tener credibilidad donde se vea reforzado con otros atributos como la honestidad, la capacidad de inspirar, la imparcialidad, capacidad de apoyar y guiar a otros. Los líderes de carácter viven los principios de su organización practicando lo que predicán; poseen y generan en los

demás una imagen positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.

Entre las clases de líder que podemos visualizar tenemos:

- Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.
- Líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.
- Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

El directivo.

El directivo es un individuo sea hombre o mujer de cualquier etnia o edad que cumple una función administrativa planificada con objetivos futuros que desea alcanzar con el apoyo de un equipo de trabajo y funciones específicas. Donde fue designado para un cargo en el cual se desempeñara durante un tiempo y posee poder institucional.

Debe gestionar adecuadamente un equipo y unos recursos para obtener unos resultados. Aunque el tener conocimientos técnicos sobre el área gestionada puede ser de gran ayuda, solo mediante esos conocimientos no es posible llevar a cabo una dirección eficaz y calidad. Resulta sorprendente la confusión que existe sobre cuál debe ser el papel desempeñado por un directivo con relación a su equipo.

Aunque el conocimiento técnico sobre el trabajo que se lleve a cabo, supone para un directivo una de las fuentes de autoridad y le proporciona recursos para evaluar las necesidades de su equipo, ¿ser un súper técnico es suficiente para dirigir bien?

Dirigir bien implica, al menos:

- 1.-Definir, aclarar y defender la tarea asignada a su equipo como grupo y como individuos. Es decir, dejar claro a qué se deben dedicar y a qué no.
- 2.- Proporcionar al equipo los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea: los evidentes: materiales; de formación; información; etc. y los menos evidentes: y emocionales.
- 3.-Atender al entorno para ajustar su propio departamento a los cambios que se produzcan y que puedan influirle. (Entorno externo a la organización: sociedad, clientes; y entorno interno: los otros departamentos; sus clientes internos, jefes, etc.).

2.4. Los valores y la educación.

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe.

Al referir la temática a la educación en valores es aquella que, de manera sustancial, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se respaldan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global.

La tarea educativa es una empresa en la que cada docente ejerce un liderazgo y cuya gestión debe responder a un cuerpo organizado. Los cambios que se vienen sucediendo ya no pueden obedecer a un concepto individualista del docente como que es un solitario en su clase. Se necesita que la escuela forme un conjunto orgánico en donde cada uno cumpla una función colaborativa, mucho más, el papel del gestor

educativo no es ya el de controlar el cumplimiento de las actividades planificadas para sus subalternos, sino el líder que es capaz de motivar al mejoramiento de todos y a explotar sanamente las potencialidades personales.

Un recurso didáctico muy utilizado para la clarificación de valores son los dilemas que, en líneas generales, plantean situaciones problemáticas que permiten al estudiante ubicar su escala de valores y confrontarla con la de los demás.

No existen respuestas acertadas o erróneas, pues la intención está en lo que el estudiante pone en práctica: revisar paradigmas personales para tomar una posición, verbalizarla y transmitirla, sustentarla con argumentos ante otros, desarrollar habilidades de diálogo y negociación con el fin de llegar a consensos.

No solo se debe conocer y hacer énfasis en los adelantos técnicos y tecnológicos en lo que a informática y otros campos se refieren, sino que debe conocer también aspectos referentes a la persona humana y a la ética de las acciones.

Tipos de valores:

Valores infrahumanos.- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.

Valores humanos inframorales.- Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.

Valores Instrumentales.- Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.

Valores Terminales.- Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

Es inevitable que en la actualidad se produzcan conflictos de valores por la preponderancia de las máquinas ante el ser humano, en este mundo es importante reconstruir los valores culturales locales para luego construir los valores globales, esta relación constituye el esquema conceptual para el área de enseñanza de valores, como se ve es estructurado, coherente y adecuado a los tiempos y en especial a las instituciones educativas como base de la formación cualitativa del estudiante.

2.5. **La autoestima.**

El mayor número de adolescentes afirman que tienen muchos problemas y no pueden salir adelante y lograr colocar sus vidas al nivel en las que ellos desearían tenerlas. Es cierto que no todos cuentan con las mismas oportunidades, el mismo nivel de autoestima, la misma preparación intelectual ni el mismo nivel económico.

La autoestima es un elemento importante en el desarrollo de las personas, ya que a través de sus distintos factores que la componen determina como nos vemos y sentimos tanto a nosotros mismos, como también la imagen que proyectamos a los demás. No solo nos ayuda a ver que algo está mal con nosotros, sino que nos permite ver en qué estamos fallando y por ende corregir la falla, también nos ayuda a auto superarnos a nosotros mismos. La autoestima es utilizada en los colegios, en los trabajos, en nuestra casa, entre otros. Esto permite a los estudiantes sentirse a gusto en el colegio y así tener un mejor desempeño en el mismo.

Según Barroso. Manuel (1997) “La autoestima es el sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quien somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad. Esta se aprende, cambia y la podemos mejorar, que empieza cuando formarnos un concepto de cómo nos ven nuestros padres, maestros, compañeros, amigos, entre otros y a las experiencias que vamos adquiriendo.

Como está nuestra autoestima, es responsable de muchos fracasos y éxitos, ya que una autoestima adecuada, vinculada a un concepto positivo de sí mismo, potenciará la capacidad de las personas para desarrollar sus habilidades y aumentará el nivel de

seguridad personal, mientras que una autoestima baja enfocará a las personas hacia la derrota y el fracaso”.

Un aspecto muy importante de la personalidad, del logro de la identidad y de la adaptación a la sociedad, es la autoestima; es decir el grado en que Las personas tienen sentimientos positivos o negativos acerca de sí mismo y de su propio valor.

2.5.1. Importancia de la Autoestima.

De acuerdo con Nathaniel Branden (1992) la autoestima es la suma de la confianza y el respeto por sí mismo. Es decir, integra un sentimiento de capacidad personal y un sentimiento de valor personal que busca ser feliz.

El modo en que nos sentimos con respecto a nosotros mismo afecta virtualmente en forma decisiva todos los aspectos de nuestra experiencia, desde la manera en que funcionamos en el estudio, trabajo, amor y sexo las posibilidades que tenemos de progresar en la vida. Nuestras respuestas ante los acontecimientos dependen de quién y qué pensamos que somos. Los dramas de nuestra vida son los reflejos de la visión íntima que poseemos de nosotros mismos. Por lo tanto la autoestima es la clave del éxito o del fracaso.

(Hernández D. R., 2004), valorarse, autoestimarse y auto observarse. La autoestima es aprender a querernos, respetarnos y cuidarnos. Depende esencialmente de la educación en la familia, la escuela y el entorno. Constituye una actitud hacia sí mismo.

Desde el punto de vista psicológico Yagosesky, R. (1998) define la autoestima como el resultado del proceso de valoración profunda, externa y personal que cada quien hace de sí mismo en todo momento, esté o no consciente de ello. Este resultado es observable, se relaciona con nuestros sentidos de valía, capacidad y merecimiento, y es a la vez causa de todos nuestros comportamientos.

2.5.2. Tipos de Autoestima.

2.5.2.1. Autoestima Positiva.

La autoestima es interiorizada a través de las ideas que tienen otros individuos sobre sí mismo.

Y de experiencias vividas principalmente por sus pares, que vienen a ser la aceptación personal.

Generalmente una persona con buena autoestima al aceptarse como es, con sus propios triunfos y limitaciones, no tiene la necesidad de competir con las demás; ya que acepta su físico, capacidad y su manera de ser.

Principalmente se puede ver que dentro de su personalidad a integrado valores y principios para poder vivir y desarrollar actividades con armonía, en base a experiencias con las personas más próximas, también se juzga a partir de estos valores y principios sin sentirse culpable y herido por los demás que piensen que está equivocado. Sus metas futuras son más importantes que el pasado; el mismo que le sirve de guía para seguir adelante y alcanzar el éxito personal, profesional y emocional.

Lo más importante de una persona con autoestima favorable es que puede vivir la vida y aceptar lo que está en su entorno respetando las necesidades y libertad de otras personas.

La autoestima positiva posee algunas características como por ejemplo:

- El individuo posee confianza en su capacidad para resolver sus problemas, sin acobardarse por los fracasos y dificultades que experimente.
- Esta persona no solo se considera, sino que; realmente se siente igual, a cualquier otra persona, aunque reconoce diferencias en talentos específicos, prestigio profesional o posición económica.
- Es sensible a las necesidades de los otros, respeta las normas de convivencia generalmente aceptadas, reconoce sinceramente los derechos que tiene.

- Se siente y es capaz de disfrutar y realizar actividades como trabajar, jugar, caminar, convivir entre amigos.
- Cree firmemente en ciertos valores y principios, está dispuesto a defenderlos aun cuando encuentre fuerte oposición colectiva, y se siente lo suficientemente seguro como para modificar, esos valores y principios si nuevas experiencias indican que estaba equivocado.
- No se siente ofuscado o preocupado por lo que haya ocurrido en el pasado, ni por lo que pueda ocurrir en el futuro.

2.5.2.2. Autoestima Negativa.

Un individuo en el momento de tener conflictos con otras personas y no resolverlos, da paso a la formación de un sentimiento de ira que tarde o temprano terminará en una gran depresión, estas suelen presentarse con cambios de humor injustificables, ansiedades repentinas, sensibilidad ante críticas de otras personas, al sentirse desvalorizado en las diferentes actividades que realiza.

Estos factores son perjudiciales al momento en que una persona no logra tener su originalidad, causando como resultado trastornos psicossomáticos.

La autoestima desfavorable se puede llegar a obtener mediante una constante comparación que ejercen las personas sobre otras. La concepción de la autoestima se puede dar por varios factores como puede ser el no sentirse complacido en las necesidades básicas, patrones inadecuados y crianza junto con un ambiente frustrante familiar o social.

Si en el desarrollo del adolescente se da en un grupo de personas que mantienen constante agresión verbal y física, disminuye la comunicación entre sus integrantes causando inseguridad en sus actos.

Existen características para identificar si se posee autoestima negativa como son:

- Hostilidad flotante, irritabilidad a flor de piel.
- Tendencias depresivas, negativismo.

- Perfeccionismo, auto exigencia esclavizadora de hacer “perfectamente” todo lo que intenta, que conduce a un desmoronamiento interior cuando las cosas no salen con la perfección exigida.
- Indecisión crónica, por miedo exagerado a equivocarse.
- Autocritica rigorista y desmesurada que la mantiene en un estado de insatisfacción consigo mismo.
- Hipersensibilidad a la crítica.
- Deseo innecesario de complacer, por el que no se atreve a decir no por miedo a desagradar y a perder la benevolencia o buena opinión del peticionario.

2.5.3. La Autoestima en la educación.

Desde la década de 1990, con el desarrollo de las corrientes pedagógicas cognitiva y humanista a finales del siglo XX, se ha puesto énfasis en la personalidad, el aprendiz y su proceso de aprendizaje; la autoestima ha pasado a engrosar las filas de los conceptos esenciales de la educación en el mundo de la pedagogía científica. Esto se debe a que en la época actual han aumentado las tensiones que intervienen en el dominio de las relaciones humanas debido al terrible progreso realizado por el hombre en el dominio del espacio, el átomo, la molécula y en el desarrollo de la ciencia y la técnica.

2.5.4. La Autoestima en el Diagnóstico Psico- Pedagógico.

La práctica pedagógica demuestra que el proceso permanente de diagnóstico que identifica los conocimientos y habilidades que posee el estudiante así como sus características personales y factores sociales de su entorno, sin embargo; muy pocos diagnósticos conciben el estudio de la autoestima de los docentes, debido fundamentalmente a la falta de conocimiento teórico al respecto y a falta de instrumentos que permitan medir el nivel de desarrollo de un proceso interno como es la autoestima.

Actualmente es necesario responder una serie de preguntas que ayudan a brindar técnicas y estrategias con las cuales los docentes pueden subir su autoestima e influenciar positivamente en sus estudiantes, además, el ofrecer un tratamiento metodológico adecuado que focalice el desarrollo de la autoestima en maestros ayudara a los directivos a motivar y fortalecer las relaciones entre los miembros de la institución. Estas preguntas son las siguientes:

- ¿Qué niveles de autoestima posee cada uno de los docentes?
- ¿Cuáles son las causas y los efectos de su autoestima?
- ¿Cómo influir en el desarrollo de la autoestima del personal de la institución?
- ¿Cómo contribuir a aumentar mi propia autoestima, la de mis colegas, amigos y familiares?
- ¿Cuándo y cómo, de forma inconsciente, causé daño a la autoestima de mis estudiantes?
- ¿Cómo convertirme en un maestro autoestimado para cumplir con calidad suprema las funciones de los educadores?

2.5.5. Causas y efectos de la autoestima.

(Arceo, 2012) a un gesto desagradable, una frase, un pequeño incidente familiar o una crítica en el trabajo. Los fracasos, las experiencias negativas y el miedo pueden bajar la autoestima, mientras que los éxitos, las buenas relaciones y el amor pueden aumentarla.

Las causas que bajan la autoestima son múltiples: el miedo, la tensión, los fracasos, las enfermedades, la angustia, la ansiedad, la disfunción sexual, las neurosis, la gordura, el incumplimiento de las metas, y las adicciones, entre otras. Por supuesto que estos elementos adquieren una connotación especial en determinadas condiciones económicas y sociales, por ello no es casualidad que el promedio de autoestima en 450 maestros haitianos fuera de 52, según los resultados de una medición realizada en el 2001.

Las personas desestimadas se manifiestan de diferentes formas: mienten, se quejan, se niegan a aprender, se culpan, se auto descalifican, etc.

(Hernández, 2005) Los desestimados o de autoestima baja se muestran ansiosos, aburridos, inoperantes, asustados, irresponsables, dependientes, tristes, indiferentes, agresivos, tímidos, autosuficientes, celosos, apáticos, indiferentes, evasivos, enfermos, violentos, desconfiados, inexpresivos, defensivos, irracionales, inconsistentes, pesimistas, inactivos, rígidos. Además, tienden a discriminar, ofender, descuidar su cuerpo, perder el tiempo, inhibirse, negar otros puntos de vista, posponer decisiones, maltratar los demás, hablar mal de los demás, y tener adicciones como el cigarro, el licor y la droga.

Autoestimadas sienten suyos los sufrimientos de los demás y luchan por ellos. Son conscientes de los fenómenos del planeta y toman una posición a favor de los más necesitados. Sienten la belleza de la vida y aprovechan todas las posibilidades que se les ofrece para el desarrollo personal y social. Los autoestimados se muestran confiados, responsables, coherentes, expresivos, racionales, intuitivos, cooperativos, solidarios y deseosos de cooperar y correr riesgos. Además, tienden a ser amistosos, armónicos, autónomos, optimistas, alegres, activos, operativos, tolerantes, pero críticos a la vez y de buen humor. Se muestran deseosos de aprender y trabajar, agradecen, reflexionan, producen, se socializan, son comunicativos, disfrutan la vida, aman y cuidan su cuerpo y su salud, generalmente se muestran originales, honestos, entusiasta, modestos, optimistas, expresan sus sentimientos, se relacionan con personas positivas y hablan bien de los demás, son ejemplos para los demás y están orgullosos de sí mismos.

3. METODOLOGÍA.

3.1. Población y muestra.

La investigación se realizó en la provincia de Imbabura, cantón Ibarra, parroquia San Francisco, colegio 'San Francisco', que posee una población de personal docente, administrativo y de servicios de 61 miembros contando con 15 mujeres y 46 varones. Mientras que la población estudiantil es de 733 estudiantes 9 mujeres y 724 varones.

Cuadro No.1: personal directivo por sexo y edad del colegio 'San Francisco'.

Población	Rango de edad	Hombres		Mujeres	
		F	%	F	%
Personal directivo	30-39 años	1	11,11	0	00,00
	40 en adelante	7	77,78	1	11,11
	Total	8	88,89	1	11,11

Fuente: Secretaría del Colegio 'San Francisco'

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo G.

La tendencia en el personal directivo es que los hombres estén en los puestos de mayor jerarquía y hay que tomar en cuenta que los docentes eligen quienes van a estar dentro del Consejo Directivo. Además dentro de las autoridades no existen personas muy jóvenes la gran mayoría sobrepasan los 40 años.

Cuadro No.2: personal docente por sexo y edad del colegio 'San Francisco'.

Población	Rango de edad	Hombres		Mujeres	
		F	%	F	%
Personal docente	Menos de 25 años	1	2,01	2	4,1
	26-30 años	1	2,01	0	0,0
	31-35 años	4	8,21	1	2,01
	36-40 años	12	24,5	3	6,13
	Más de 40	22	44,90	3	6,13
	Total	40	81,63	9	18,37

Fuente: Secretaría del colegio 'San Francisco'

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo G.

Dentro del colegio 'San Francisco', la tendencia dominante es de tener profesores varones con el 81,63% mientras las mujeres solo el 18,37%; tomando en cuenta que existe una población de profesores mayores de 40 años quienes son más del 50% de los cuales, el 44,90% son varones. Según lo investigado se da poca oportunidad a personas jóvenes debido a que el colegio siempre busca mantener el prestigio que posee y contrata personal con mucha experiencia.

Cuadro No.3: personal administrativo y de servicios por sexo y edad del colegio 'San Francisco'.

Población	Rango de edad	Hombres		Mujeres	
		F	%		
Personal administrativo y de servicios	26-30 años	0		1	8,33
	31-35 años	2	16,67	2	16,67
	36-40 años	0		0	
	Más de 40	4	33,33	3	25,00
	Total	6	50,00	6	50,00

Fuente: Secretaría del colegio 'San Francisco'

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo G.

Dentro del personal administrativo existe una equidad en el género tanto que el 50% del personal son varones y el otro 50% son mujeres, dominando con más del 55% los mayores de 40 años y todos ellos poseen contratos fiscales. Mientras que los menores de 35 años poseen partidas particulares.

Cuadro No.4: Población estudiantil por sexo y especialidad del colegio 'San Francisco'.

Población estudiantil					
	Curso	Paralelo	Numero	Hombres	Mujeres
	Octavos	A	42	42	0
		B	42	42	0
		C	42	42	0
		D	42	42	0
	Noveno	A	42	42	0
		B	41	41	0
		C	42	42	0
	Decimo	A	37	37	0
		B	37	36	1
		C	37	36	1
	Primero de Bachillerato	FM – A	31	31	0
		FM – B	29	29	0
		QB	39	34	5
		CS	19	19	0
	Segundo de Bachillerato	FM – A	28	27	1
		FM – B	26	26	0
		QB – A	24	24	0
		QB – B	24	23	1
		CS	28	28	0
	Tercero de Bachillerato	FM	39	39	0
		QB	21	21	0
		CS	21	21	0
Total		20 cursos	733	726	9

Fuente: Secretaría del colegio 'San Francisco'

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo G.

La muestra que se toma es la siguiente: 6 directivos en los que se encuentran el rector y vicerrector, 4 jefes de área, 20 docentes, 15 padres de familia y 20 estudiantes.

3.2. Técnicas e instrumentos de investigación.

- Se utilizó 4 tipos de cuestionarios para realizar la investigación de campo, cada uno elaborado para directivos, docentes, padres de familia y estudiantes. Los cuestionarios buscan información sobre la capacidad de gestión y liderazgo que en el centro educativo se lleva.
- El cuestionario para los directivos elaborado por la UTPL y enviado en los anexos de la guía consta de 43 preguntas divididas en 14 secciones como son: Tipo de establecimiento, organización de equipos de trabajo, medición del tamaño de la organización, Tareas de los miembros, clima de respeto y consenso, resolución de conflictos, Administración y liderazgo en el centro educativo, habilidades de liderazgo, mejoramiento del desempeño, organismos institucionales, funciones de la junta de profesores, funciones de departamentos didácticos, gestión pedagógica, planes y proyectos institucionales.. Mediante este documento se intenta medir la gestión y liderazgo por parte de los directivos que posee la institución.
- El cuestionario para los docentes que se anexa a la guía consta de una sección, en la que se encuentran 16 declaraciones (preguntas) en las que se pide señalar con una X en las tres posibles respuestas que pueden ser siempre, a veces, nunca con la finalidad de recopilar la información necesaria para realizar la investigación.
- El cuestionario para los estudiantes que se anexa a la guía consta de una sección, en la que se encuentran 14 declaraciones (preguntas) en las que se pide señalar con una X en las tres posibles respuestas que pueden ser siempre, a veces, nunca.

- El cuestionario para los padres de familia que elabora el maestrante consta de una sección, en la que se encuentran 10 declaraciones (preguntas) en las que se pide señalar con una X en las tres posibles respuestas que pueden ser siempre, a veces, nunca.
- Se realiza una entrevista estructurada con ocho preguntas a los directivos de la institución con la finalidad de obtener información sobre temas de la gestión que se realiza, liderazgo que se da y los valores que se practican en el centro educativo.
- Se revisó y analizó fuentes secundarias de carácter oficial provenientes de la institución como son los instrumentos de gestión educativa como el POA, el PEI y el Código de Convivencia.

3.3. Método y procedimiento.

Para la realización de este trabajo investigativo se utilizó la investigación exploratoria y descriptiva, basados en los métodos de investigación descriptiva cuyo objetivo de la consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento y fue la que facilitó la orientación metodológica del objeto de investigación.

El método sintético que facilitó la comprensión del objeto de estudio, el histórico que ayudó al cumplimiento de los objetivos propuestos, para que se evidencie el aporte histórico de la institución, la inducción, deducción y hermenéutico que nos permitió generalizar, explicar, analizar los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación e interpretación bibliográfica y el estadístico como herramienta que

permitió organizar las tablas estadísticas de información obtenidas de la aplicación de los instrumentos de investigación.

En este proceso investigativo fue necesaria la interpretación de la guía didáctica, comprensión de la bibliografía básica, observación y análisis de los instrumentos curriculares, aplicación de instrumentos de investigación, tabulación de la información análisis e interpretación de resultados, redacción y elaboración del informe que concluye el trabajo investigativo.

4. RESULTADOS.

4.1. Diagnóstico.

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

4.1.1.1. El manual de organización.

El Manual de Organización del colegio 'San Francisco' en primer lugar está designado con el nombre de Instructivo Normativo de Procedimientos y está aprobado para los años 2004 – 2012. Consta de 48 páginas distribuidas de la siguiente manera: en las 2 primeras se encuentra la caratula, visión, misión y el ideario del Colegio, de la 3 a la 5 las funciones, tareas y procedimientos del rector, vicerrector, del inspector general, de la 6 a la 24 se encuentran funciones, tareas y procedimientos de los organismos administrativos donde se encuentran la secretaria, colecturía, de la contabilidad privada debido a que es un colegio fisco misional y de la auxiliaría de contabilidad, de la 25 a 27 del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, de la 28 a 31 de los servicios académicos, de la 32 a la 34 del personal docente, en la 35 de los profesores dirigentes, 36 a 37 de las funciones y tareas de inspección, de 37 a 40 de los estudiantes, la 41 de la admisión de los estudiantes, de la 42 a 45 de departamento de Pastoral, la 45 del personal de servicio, 46 de los padres de familia y de la 47 y 48 el instructivo para la evaluación del rendimiento académico.

Todas las funciones y procedimientos que en este manual están estructurados y sustentados en los artículos del Reglamento General de la Ley de Educación y el Código de Convivencia Escolar que es el normativo de la institución.

Analizando el Instructivo Normativo de Procedimientos nos damos cuenta que se estructura de una forma clara para poder cumplir con los objetivos de dicho manual el cual se estructura como una fuente de ayuda para los miembros de la institución en lo que es instrucciones, responsabilidades e información en lo que

es políticas, funciones y procedimientos, de los diferentes estamentos de la institución.

Es muy importante el Instructivo Normativo de Procedimientos porque es una herramienta importante de apoyo para los directivos de la institución que les ayuda a orientar como la Institución Educativa dentro de sus estamentos puede producir mejores resultados con calidad y eficiencia. Además que el tener claro todos estos procedimientos le ayudara al rector a cumplir como gestor de una buena administración.

4.1.1.2. El código de Ética.

El código de ética en el colegio 'San Francisco' no existe como un documento independiente del PEI, más bien existe una parte del Proyecto Educativo Institucional donde constan los perfiles educativos en la página de la 30 a la 32 donde se establecen el conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de la institución empezando por el perfil de la institución, los directivos, el personal docente, el educando y los padres de familia. Además dentro del PEI y del Código de Convivencia, se establecen también la forma de proceder y se rigen a través de los valores institucionales.

4.1.1.3. El plan estratégico.

El colegio 'San Francisco' posee un Plan Estratégico Institucional en el cual se puede ver de forma clara como va caminando como institución educativa. El plan estratégico es un documento imprescindible de gestión que orienta a los diferentes estamentos hacia donde se dirige la institución y a través de que estrategias. Se ha formulado teniendo como base el proyecto educativo institucional.

La institución educativa lleva estrategias dirigidas a maximizar los beneficios de las fortalezas internas de la institución, así como las oportunidades externas, a objeto de contrarrestar sus debilidades y amenazas y la planificación estratégica se convierte en una herramienta de mucha utilidad, además que el plan

estratégico es un elemento de apoyo al PEI del colegio y al estar enfocado en formar líderes críticos y comprometidos con una sociedad que cada vez exige más este instrumento educativo de planificación.

La misión del Colegio San Francisco y que consta en el Plan estratégico institucional es *Entregar a la sociedad Bachilleres en Ciencias: Físico Matemático, Químico- Biólogo, Sociales y de Comercio y Administración Contabilidad, altamente calificados, con principios éticos, morales y cívicos preparados científica y tecnológicamente, sensibles a la realidad ecuatoriana, capaces de continuar sus estudios superiores y aptos para desempeñarse en el campo ocupacional.* Y esta misión está acompañada de los valores de autonomía, responsabilidad y trascendencia.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).

El Plan Operativo Anual del colegio ‘San Francisco’, se sustenta en una visión humanística cognitiva que busca la realización integral de la persona, dentro del sistema educativo institucional y que se vincule con la comunidad. Hay que tomar en cuenta que este documento es una guía de programación y ejecución de actividades que buscan alcanzar cubrir algunas necesidades o reforzar otras que están en el presupuesto anual con la finalidad de cumplir los objetivos planteados.

Los objetivos generales son seis que detallamos a continuación:

- *Adecuar la Institución en sus recursos y procesos administrativos y pedagógicos, con el fin de que el estudiante participe y sea el gestor de su propio aprendizaje para lograr el desarrollo de sus habilidades y destrezas, consciente del cambio requerido en relación a su formación integral.*
- *Alcanzar el máximo desarrollo intelectual, psicomotriz, afectivo, volitivo, espiritual y de conciencia, propios del nivel de madurez del estudiante.*

- *Actualizar el material didáctico, de las tecnologías-educativas-productivas y las áreas, con la finalidad de preparar al bachiller para el campo laboral.*
- *Renovar e incrementar el mobiliario de docentes, estudiantes y las oficinas administrativas.*
- *Realizar las gestiones pertinentes ante los organismos competentes de la ciudad, provincia y país, para satisfacer las necesidades de infraestructura para aulas y talleres y comprometer a los Padres de Familia, Estudiantes, Docentes, y Comunidad, para entre todos encontrar la mejor solución.*
- *Ejecutar el Proyecto Educativo Institucional.*

El Plan Operativo Anual contiene para un año los proyectos con sus respectivas actividades, propósitos, estrategias, responsables, los recursos y como se evaluarán. Además para su ejecución se encuentra dividido en diferentes elementos como son la infraestructura, el aspecto administrativo, el campo pastoral y vinculación con la comunidad, lo académico, lo social, cultural y deportivo y la disciplina.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El PEI del colegio 'San Francisco', está vigente por el periodo 2005 – 2012 el mismo que se encuentra distribuido en tres apartados como son los datos informativos e identidad institucional de la página 1 a la 33, la propuesta pedagógica de la página 34 a la 81 y la propuesta de gestión de la página 82 a la 102.

El PEI del colegio 'San Francisco' se explica la intención pedagógica, la concepción de la relación entre los individuos y la sociedad y el modelo de la comunidad en el que se sustenta el mismo. Además se encuentra el tipo de institución que quiere llegar a ser en función de los fines que se persiguen, el tipo de alumnos que se quiere formar, así

como el diseño de políticas y estrategias de la institución para su propio desarrollo institucional.

Para poder entender el Proyecto Educativo Institucional del colegio 'San Francisco', se puede analizar el objetivo general del proyecto que es *"Brindar una formación integral con una orientación científica, técnica y humanística-cristiana, de tal manera que cada sujeto sea agente de su realización personal y se constituya en un ente productivo para la sociedad"*. Nos podemos dar cuenta que la educación que quiere cubrir no solo es la científica si no también la de valores y dándole un tinte nuevo, con un eje transversal que es el carisma franciscano.

El PEI del colegio 'San Francisco' adopta el modelo educativo: Cristiano Humanístico Cognitivo el cual tiene características definidas y que buscan una integración de un modelo innovador donde se mescle una pedagogía adecuada al nuevo cambio social donde los valores se van perdiendo. En una parte del proyecto educativo menciona que *"la educación debe ser: humanista, integral e integradora; que promueva y fortalezca los valores éticos; que fomente la formación cristiana católica franciscana, científica y tecnológica; que esté al servicio del ser humano; que genere cambios sociales en beneficio de la justicia, la democracia fraterna y la equidad."*

Este tipo de modelo pedagógico humanístico, social cognitivo, propone el desarrollo máximo y multifacético de las capacidades e intereses del estudiante. Tal desarrollo está influido por la sociedad, por la colectividad donde el trabajo productivo y la educación están íntimamente unidos para garantizar a los estudiantes, no sólo el desarrollo del espíritu colectivo, sino el conocimiento científico, técnico y el fundamento de la práctica para la formación científica.

La oferta educativa y los valores que posee el proyecto, tiene un diseño curricular acorde con las características de la innovación que en los últimos años se ha dado a la educación, donde ningún contenido está al margen del desarrollo de habilidades y competencias cognitivas, afectivas y actitudinales que permitan un crecimiento integral coherente con el propósito de una formación holística de la persona. Es importante tener en cuenta que el perfil de las potencialidades de los estudiantes del Colegio, muestra a un joven capaz, competente y competitivo a los retos de la vida, de la

ciencia, la cultura y la tecnología.

Analizando el proyecto educativo se identifican características esenciales del modelo educativo dentro de las que encontramos el humanista donde la persona humana es el centro del quehacer educativo. Lo cognitivo en cambio donde el estudiante no es un ser meramente influido por el entorno, esencialmente pasivo ante el aprendizaje sino mas bien es un ser activo ante la información recibida, que interpreta y da sentido a su ambiente. Lo participativo en cambio posibilita que el educando sea un elemento activo, participativo en todo el proceso educativo, con una enseñanza basada en el proceso. Mientras que lo democrático se preocupa por educar en la democracia fraterna para la búsqueda de una sociedad justa y equitativa y que mejore su calidad de vida, Currículo abierto y flexible. Una postura interaccionista que cree en la construcción del conocimiento por la interacción entre la experiencia y el razonamiento. Indisociables entre sí, evaluación de procesos y resultados y por ultimo lo axiológico que plantea una educación en valores y una actitud reflexiva.

4.1.1.6. Código de Convivencia Escolar.

Uno de los documentos que se tenía como importante para una institución educativa era el Reglamento Interno. El cual tiene como propósito fortalecer y desarrollar de forma integral a los actores de la comunidad educativa conformada por los docentes, estudiantes y las familias, en el ejercicio de sus obligaciones y derechos, calidad educativa y convivencia armónica. Es por eso que el Reglamento Interno del Colegio San Francisco fue creado en 1998 para que con el todos los miembros de la institución educativa tengan claro sus funciones, obligaciones y como se manejaran orgánicamente. Pero debido al nuevo Código de la Niñez y Adolescencia que se crea en el 2003 exige derechos y obligaciones para con los estudiantes y que en el reglamento interno de las instituciones educativas no constan o no son adecuados y atentan en contra de los niños y adolescentes. Es por eso que el Colegio San Francisco dando énfasis en los artículos 37 al 41 de este código y apegado al artículo 39, numeral 2 y además amparada en los Artículos 26 al 29, y el 345 de la Constitución Política del Estado, y en cumplimiento con el Acuerdo Ministerial 182, elabora el siguiente Código De Convivencia Escolar en el año 2009 donde queda aprobado y que

rige con las mismas funciones del Reglamento Interno pero adecuado al Código de la Niñez y Adolescencia.

El código de Convivencia escolar es un marco normativo y procedimental en el que se encuentra plasmado el ideario, valores y principios institucionales que a través de su contenido, orienta la convivencia y la disciplina del Colegio San Francisco, adecuando y normando los diferentes estamentos de la institución que busca plantear la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse a partir del progresivo aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Dentro del código nos damos cuenta como se estructura la interacción de autoridades, educadores, administrativos, auxiliares, educandos y padres de familia y de qué manera las interacciones están orientadas a alcanzar logros significativos en la institución como son el respeto a los valores y principios que la comunidad educativa posee (familia e ideario institucional); el generar las pautas donde se encuentran con claridad las normas y los modelos que responden a estos valores y principios.

El código como tal como una influencia en el adolescente podríamos verlo como un sistema normativo práctico que impone restricciones de convivencia social, imitando las vivencias a las cuales deberá enfrentar en su vida adulta, preparándolo así para ella y a través de la cual se quiere promover la obtención de un óptimo rendimiento escolar.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y visión.

La Misión del colegio 'San Francisco' dice lo siguiente: *La Comunidad Capuchina ofrece su Centro Educativo, el Colegio "San Francisco", para desarrollar su misión de educar y evangelizar en Cristo y en San Francisco como una alternativa de formación integral de la juventud, entregando a la sociedad Bachilleres en Ciencias Físico-Matemáticas, Químico-Biológicas, y Sociales, altamente calificados, con principios éticos, morales, humanos, cristianos, franciscanos y cívicos, preparados científica y*

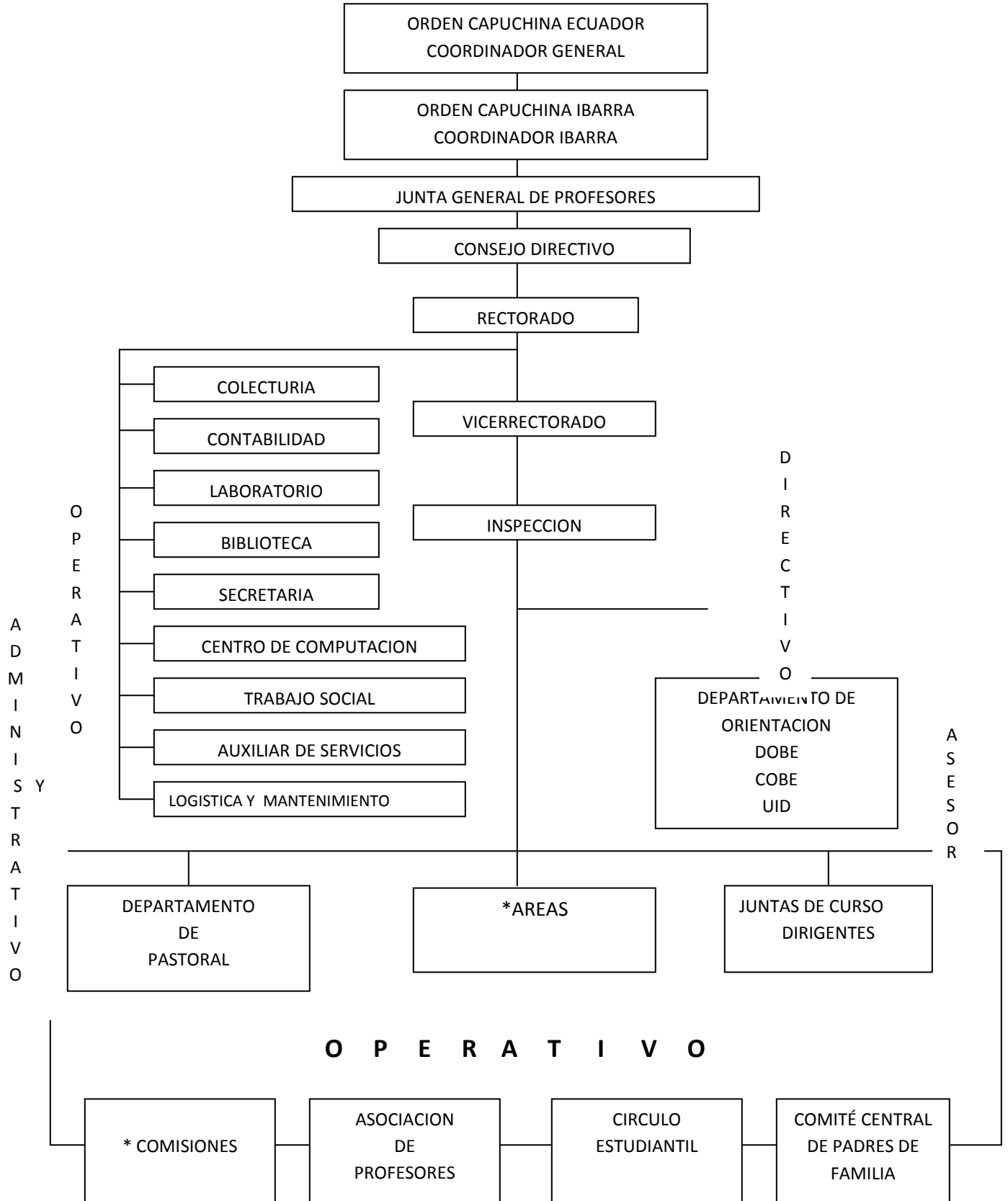
tecnológicamente, sensibles a la realidad ecuatoriana, capaces de continuar sus estudios superiores y aptos para desempeñarse en el campo del trabajo. (colegio 'San Francisco', 2005, pág. 5).

La misión del colegio 'San Francisco', busca educar de forma integral a la juventud entregando bachilleres capacitados y preparados para ingresar a las universidades del país, los cuales se desenvolverán con valores que ayuden a formar una sociedad más equitativa. Además estarán aptos para ser verdaderos líderes y desempeñarse en el ámbito laboral donde se desenvuelvan.

Mientras que la visión reza de la siguiente manera: *En el año 2012 es una Institución líder en la Provincia y el País en la formación de jóvenes bachilleres calificados tecnológica y científicamente, con principios éticos, morales y cívicos, sensibles a la realidad ecuatoriana, capaces de generar y producir fuentes de trabajo, así como también para continuar sus estudios superiores. (colegio 'San Francisco', 2005, pág. 6).*

Vale destacar que en estos más de 50 años de vida institucional se ha ganado prestigio a nivel provincial y nacional quedando dentro de las tres primeras instituciones educativas a nivel nacional sector sierra en las evaluaciones que el gobierno realizó y asiéndose acreedor al tercer lugar del premio Aurelio Espinosa Polit a la excelencia académica en el año 2008.

Organigrama funcional del colegio 'San Francisco'



Fuente: PEI colegio 'San Francisco'
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo G.

El organigrama jerárquico del colegio 'San Francisco' se estructura de forma horizontal y clasificando los estamentos legislativo, directivo, administrativo y operativo.

Observando el organigrama nos damos cuenta como está constituido y cuáles son las relaciones que cada departamento posee, los niveles jerárquicos que en él se expresa y las relaciones que se dan como institución educativa.

Si observamos la parte legislativa, nos daremos cuenta que en primer lugar se encuentran los dueños del colegio (Comunidad Capuchina en el Ecuador) la cual se encuentra representada por el coordinador general quien en el instructivo normativo de procedimientos consta como la máxima autoridad institucional y tiene más influencia que el rector.

Se puede analizar en la parte operativa de la institución como entre las áreas, comisiones y departamentos existen una relación que ayuda afianzar el trabajo en equipo y que es una fortaleza institucional porque las decisiones que se toman es de forma democrática así se conseguirá que se trabaje en beneficio del proyecto educativo tanto con el personal docente, administrativo y de servicio como con los padres de familia y estudiantes.

4.1.3. Funciones por áreas y departamentos.

El clima escolar y convivencia con valores.

Dentro del colegio 'San Francisco' se trata de inculcar valores éticos, morales y religiosos con los cuales se quiere formar integralmente a los alumnos de la institución. Para que el clima escolar de la institución se mantenga dentro de las normas de respeto se necesita la cooperación de todos los miembros que conforman la unidad educativa como son, el personal docente, administrativo, de servicio, padres de familia y estudiantes.

La convivencia y relación dentro de las aulas se da en un clima de respeto entre docentes y alumnos. Es una fortaleza de la institución el poseer ya el Código de Convivencia Escolar con el cual se posee un normativo para el buen comportamiento de todos en la institución.

Dimensión pedagógica curricular y valores.

Es un hecho que el colegio 'San Francisco', dentro de su innovación pedagógica busca siempre ofrecer un curriculum acorde a los nuevos desafíos que se presentan y además; apoya la comprensión del hacer pedagógico e interdisciplinario y la reconstrucción o elaboración de nuevas teorías pedagógicas.

Y en el PEI se encuentran plasmados diferentes enfoques para la educación y la enseñanza, en los diferentes niveles y contextos del sistema educativo que junto a los valores que promulga la institución se enmarcan en buscar siempre mejorar la educación para los estudiantes del colegio 'San Francisco'.

La oferta curricular gira en torno a la suficiencia en el conocimiento, la práctica y en la formación integral del estudiante, facilitando logros de auto aprendizaje e integración de todos sus componentes. Al conversar con el rector mencionaba que el aprendizaje deben concebirse como mediaciones que den énfasis a la investigación, realización de proyectos, generar productos, trabajar en equipo y a obtener resultados para que el estudiante crezca, el mirar y analizar los documentos curriculares que posee se ve claramente que en cada instante se fomenta los valores.

Dentro del modelo pedagógico del colegio 'San Francisco', se encuentra como componentes el rol del docente y del estudiante el cual es el siguiente:

Rol del docente (colegio 'San Francisco', 2005): *Jefe de proyectos. Mediador que va más adelante que los demás, propone alternativas, alienta la originalidad, estimula capacidades, da oportunidad al desarrollo de talentos.*

Rol del estudiante (colegio 'San Francisco', 2005): *Producción y Consecución de conocimientos, trabajar en lo propio, buscar información, crecer de acuerdo con su naturaleza,*

Introducción a la cultura, a la vida, construir una confianza en sí mismo.

Si analizamos y evaluamos el currículo en base al rol del estudiante y del docente vemos que se fomenta la capacidad de resolver problemas y que el estudiante se vuelva crítico del conocimiento. Al esto tener muy claro tanto en el proyecto institucional y enfocar en el currículo la misma dimensión las planificaciones anuales de materia y de área, planificaciones de clase de cada materia y todo el personal busca dar a conocer valores y destrezas.

Dimensión organizativa operacional y valores.

Dentro de la dimensión operacional de la institución tenemos todos los organismos que conforman la institución educativa como un eje principal donde todos ponen de parte para que el proyecto educativo crezca y se desarrolle con normalidad.

Los directivos son los encargados de que con la ayuda de organismos operativos se desenvuelvan cada uno dentro de sus roles con excelencia y calidez es así, que; tenemos dentro de lo operativo los Departamentos de Orientación y de Pastoral, Aéreas de Comisiones, Asociación de Profesores, Circulo Estudiantil y Comité de Padres de Familia con los cuales durante todo el año se trabaja para el buen funcionamiento de la institución. Además tiene la institución el Nivel Asesor Operativo donde se encuentran las Juntas de curso, Juntas de Área, Dirigentes de curso y cuerpo docente.

Dimensión administrativa y financiera y valores.

El modelo de Gestión Administrativa del colegio es en “Liderazgo Democrático Participativo”, que busca a través de la Comunicación en doble vía y la Fraternidad junto con el Buen Trato, enfrentar los problemas que pueden presentarse en la institución.

El manejo de la comunicación en el campo administrativo de la institución ha hecho que se busque algunos mecanismos para que esta comunicación se dé en todos los

sectores y miembros de la institución educativa. Para esto dentro de la institución se da canales como convocatorias, informes, notificaciones a los correos electrónicos.

Los docentes tienen mucha confianza con las autoridades del plantel y dentro de reuniones de área o reuniones con rectorado se maneja un dialogo donde todos pueden aportar sus ideas, es por eso que para definir un poco mas este modelo de gestión administrativa podríamos mencionar lo que en el PEI del colegio 'San Francisco' afirma sobre este tema (colegio 'San Francisco', 2005) *El Modelo de Gestión se constituye en un sistema de construcción, seguimiento y control de procesos y resultados que se desarrollan con la participación consciente y activa de todos los actores de la Institución.*

Dentro de la institución existen un actor social con poder que influye directamente en el campo administrativo y en toda la institución como es la Orden Capuchina en el Ecuador y además tenemos otros actores sociales como El Comité Central de Padres de Familia, La Asociación del personal Docente y Empleados, El Gobierno Estudiantil y la Asociación de Ex alumnos del Plantel.

Dentro del campo financiero existen dos partidas, una fiscal que es la parte presupuestaria que el Gobierno otorga a la institución y otra contraparte particular que la Orden Capuchina otorga para que se dé y sea sustentable este proyecto educativo. Debido a los cambios que hubo en la Ley han existido muchos problemas en este campo como por ejemplo; los impuestos en el SRI, esto se da por la designación del Estado, ya que las instituciones educativas solo pueden ser fiscales o particulares dejando al margen el de ser fisco misional.

Dimensión comunitaria y valores.

Uno de los puntos muy sobresalientes del proyecto educativo del colegio 'San Francisco', es el trabajo que se realiza hacia la comunidad y como de manera efectiva los estudiantes de la institución favorecen a diferentes instituciones de ayuda social incluyéndose como miembros de apoyo social en las actividades que poseen cada institución beneficiaria.

Desde el punto de vista institucional, se nota que la relación con el medio es un aspecto preponderante y canaliza medios con los que se pueda inmiscuir en el ámbito comunitario. El colegio articula espacios importantes dentro de la comunidad y la sociedad, ya que se convierte en un modelo de educación abierto donde se tienen en cuenta las transformaciones que se producen en el ámbito de la familia y la sociedad.

Todo esto aparece reflejado en los informes que se presentan cada año en vicerrectorado, donde por el buen funcionamiento se da gracias a la colaboración de cada miembro de la institución educativa quienes buscan apoyar al PEI mediante la organización y la puesta en marcha de diversos mecanismos de participación como son: actos, talleres para alumnos fuera del horario escolar; en los que podemos mencionar convivencias, campamentos, retiros de espiritualidad, labor comunitaria y social, talleres para padres, etc.

4.1.4. Análisis FODA.

Fortalezas y debilidades.

Mirando la realidad de la institución educativa podemos darnos cuenta que posee muchas fortalezas y podemos empezar por la Identidad filosófica y pedagógica la cual está acorde a las nuevas tendencias y se va actualizando y acoplando a las propuestas en la educación que se tiene actualmente por parte del Ministerio.

Una fortaleza es tener dentro de la institución educativa gente capaz para resolver diferentes problemas y con deseos de superación que no tiene miedo a los nuevos retos que la educación plantea. Además la predisposición para el trabajo desinteresado y generoso en diferentes campos y escenarios educativos donde se han desenvuelto y como fortaleza importante el gran ambiente de relaciones interpersonales que se vive en la institución que se siente todos los días y sobre todo en el recreo donde comparten como compañeros y en los diferentes programas que organizan.

Durante estos más de cincuenta años de vida institucional el colegio 'San Francisco', ha ganado respetabilidad; siendo un referente en la provincia por el trabajo desplegado en estos años y no solo en lo académico y deportivo sino también en el campo social, con los proyectos de ayuda que poseen mismos que se trabaja con los estudiantes.

La infraestructura y los ambientes son favorables aunque debe existir una adecuación e implementación de la infraestructura institucional. Hay que tomar en cuenta que los padres de familia es una verdadera fortaleza en la institución quienes han buscado y gestionado algunas obras en beneficio de la institución.

Como primera debilidad, encontramos frágiles y limitados procesos de comunicación entre estudiantes y profesores, evidenciado como escasa confianza exteriorizada de parte de los profesores para los educandos. Si no se toma en cuenta para emprender con alternativas de mejoramiento de esta problemática, posiblemente obstaculizará cualquier proyecto que se realice con los estudiantes.

Otro aspecto a mejorar es la motivación para el trabajo de 8 horas diarias, si bien es cierto que los docentes permanecen en la institución el tiempo que en el nuevo reglamento consta pero esto ha servido para que los docentes se sientan tensos y el ambiente se preste para desmotivar y se demuestre además rasgos de impuntualidad e improvisación.

Existe una mala organización y distribución del tiempo, tomando en cuenta que los trimestres están muy desproporcionados el primer trimestre es muy largo y el tercero resulta muy corto.

Oportunidades y amenazas.

Es importante considerar las oportunidades existentes mismas que contribuirán para que la institución siga mejorando entre estas tenemos:

}Ampliar la cobertura de la demanda, brindando oportunidades de estudio a todas las familias que así lo solicitan, aprovechando al máximo la infraestructura que el colegio posee, atendiendo lo académico, administrativo y de servicio en doble jornada.

Motivación y estímulo por los logros relevantes del plantel y trabajar a través de proyectos y unidades para un logro integrado de los estamentos del plantel.

Socialización de las acciones a todo nivel y su proyección hacia la comunidad.

Integración de toda la comunidad educativa y colaborar en el Plan Educativo Institucional.

Dentro de las amenazas que afectan a la institución tenemos la crisis social, política, económica, familiar y migración que sufre el país y también los cambios en la Ley Orgánica que han afectado sobre todo a colegios fisco misionales, llevándolos a ser fiscales o particulares.

La influencia ideológica de algunas autoridades en contra del humanismo cristiano.

Cada vez más los padres de familia se están deslindando de la educación de sus hijos y buscan que el colegio falencias que deben ser cubiertas en la familia.

Existe en la zona norte del colegio un muro de contención que está cediendo y que de existir un derrumbe se llevaría parte de la cancha de fútbol de la institución.

4.1.4.1. Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Identidad filosófica y pedagógica. - Personal calificado e idóneo. - Logros institucionales de excelencia: Académicos, deportivos, artísticos y espirituales. - Personal con deseos de superación y de retos. - Directivos capaces. - Grupo humano maravilloso. - Mística de trabajo. - Alto nivel académico y profesional. - Equilibrio normativo y formativo. - Predisposición para el trabajo desinteresado y generoso. - Gran ambiente de relaciones interpersonales. - Respetabilidad y solidaridad. - Infraestructura y ambientes favorables para educar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de apertura a los estudiantes. - Mayor compromiso del personal con el ideario franciscano. - Rasgos de insinceridad e individualismo. - Falta de organización y distribución del tiempo. - Rasgos de impuntualidad e improvisación. - Mayor voluntad para trabajar en equipo. - Falta optimizar la comunicación. - Adecuación e implementación de la infraestructura institucional. - escasa participación del personal docente en la toma de decisiones. - Desmotivación personal y laboral.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar la cobertura de la demanda, brindando oportunidades de estudio a todas las familias que así lo solicitan. - Aprovechar al máximo la infraestructura del Colegio, atendiendo lo académico, administrativo y de servicio en doble jornada. - Trabajar a través de proyectos y unidades para un logro integrado de los estamentos del plantel. - Oportunidades mayores de compartir juntos convivencias, reuniones de trabajo, campamentos, etc. - Motivación y estímulo por los logros relevantes del plantel. - Socialización de las acciones a todo nivel y su proyección hacia la comunidad. - Integración de toda la comunidad educativa y colaborar en el Plan Educativo Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis social, política y económica. - Crisis familiar y migración. - Búsqueda de varias alternativas ocupacionales por escasa remuneración fiscal. - Influencia ideológica en contra del humanismo cristiano. - Traslado de la responsabilidad de los padres de familia a los estamentos del colegio. - Riesgo en el espacio físico del Colegio por derrumbes.

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.

4.2.1. De los directivos.

Tabla 5. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Forma de organización	f	%
a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre.	1	10%
b. Coordinadores de área .	4	40%
c. Por grupos de trabajo.	3	30%
d. Trabajan individualmente.	1	10%
e. No contestan.	1	10%
Total de respuestas	10	100%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Los directivos manifiestan que la forma de organizar los equipos de trabajo en la institución es a través de los coordinadores de área, en los cuales se puede trabajar por grupos y fomentar un trabajo equilibrado en función de los objetivos que se quiere conseguir en cada área.

Tabla 6. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Aspectos	f	%
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

El 100% de los directivos comentan que los aspectos que toman en cuenta para medir el tamaño de la organización son los resultados obtenidos en la misma. Esto se debe a que los directivos piensan que mientras más logros se obtengan a nivel provincial o nacional la institución educativa va creciendo como una organización líder en la provincia.

Tabla 7. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a) Si	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

El 100% de los directivos están convencidos que las tareas de los miembros de la institución, se encuentran escritas en el manual de normas y procedimientos del colegio 'San Francisco', que en la actualidad se lleva el nombre de Código de Convivencia Escolar.

Tabla 8. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Aspecto	f	%
a. Rector	4	80%
b. Consejo directivo	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

De acuerdo a los resultados, es evidente que el rector es el primero que debe actuar con respeto y consenso en la toma de decisiones en la institución; debido a que es quien legalmente representa a la institución y está llamado a dar el ejemplo. Pero existe un miembro directivo que afirma que el Concejo Directivo es quien representa a la institución.

Tabla 9 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Forma de organización	f	%
a. Si	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Los resultados expresados en la tabla anterior en la que predomina la alternativa sí. Afirma que el 100% de los directivos delegan funciones para que tomen la decisión y se resuelvan los conflictos de mejor manera y a tiempo. Aunque en

ciertos casos el rector tiene que solucionar ciertos problemas personalmente. En la entrevista informal que se le hizo al rector mientras contestaba la encuesta.

Tabla 10. La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
A	Excelencia académica.	5	100%	0	0%	0	0%
B	El desarrollo profesional de los docentes.	1	20%	4	80%	0	0%
C	La capacitación continúa de los docentes.	4	80%	1	20%	0	0%
D	Trabajo en equipo.	5	100%	0	0%	0	0%
E	Vivencia de valores institucionales y personales.	3	60%	2	40%	0	0%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	2	40%	3	60%	0	0%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	20%	3	60%	1	20%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Al analizar las respuestas, observamos el predominio de la alternativa “Siempre” sobre todo en los ítems A y D donde en un 100% manifiestan que la excelencia académica del centro educativo y el trabajo en equipo se promueve por parte de los directivos. Además el 80% afirma que se promueve en los profesores la capacitación continua.

Tabla 11. Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	0	0%	5	100%	0	0%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	0	0%	5	100%	0	0%
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	100%	0	0%	0	0%
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	60%	2	40%	0	0%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

De acuerdo a los resultados detallados los directivos afirman en un 100% que las habilidades de liderazgo para dirigir la institución se adquieren a partir de la experiencia y la capacitación continua, que combine la práctica, la teoría y reflexión. Y que según algunos directivos solo a veces son innatas o que se logran estudiando con teorías.

Tabla 12. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	80%	1	20%	0	0%
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0%	4	80%	1	20%
C	La mejora de los mecanismos de control.	2	40%	3	60%	0	0%
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	100%		0%	0	0%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Al observar los resultados vemos que el 100% de directivos promueven el desempeño y progreso de la institución educativa buscando ambientes cordiales de trabajo y en un 80% a través del uso que se le da a los resultados obtenidos por los estudiantes, docentes y directivos en función de el desempeño de cada uno de ellos ha tenido y en qué aspectos necesitan mejorar.

Tabla 13. Organismo que integran la institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	4	80%	1	20%	0	0%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).	5	100%	0	0%	0	0%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).	5	100%	0	0%	0	0%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100%	0	0%	0	0%
E	Otros (¿cuáles?).	5	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Los resultados expresados en la tabla reflejan que el 100% de los directivos señalan que todos los organismos existen en la institución y añaden que existe uno más como es el Comité de Padres de Familia y la Asociación de ex Alumnos de la institución quienes también forman parte de la misma.

Tabla 14. 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.	2	40%	3	60%	0	0%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	100%	0	0%	0	0%
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	100%	0	0%	0	0%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

La tabla 14 señala que los directivos declaran que la Junta de Profesores es encargada de establecer las acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo de alumnos; tratar de formar coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Tabla 15. Los departamentos didácticos y sus acciones.

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	100%	0	0%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	100%	0	0%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	80%	1	20%
D	Mantener actualizada la metodología.	4	80%	1	20%
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	80%	1	20%
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	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.	4	80%	1	20%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100%	0	0%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	40%	3	60%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	80%	1	20%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Observando los datos en la tabla, encontramos que los directivos indican que los departamentos didácticos que tiene la institución se encargan de casi todas las afirmaciones que promulgan en esta tabla con excepción del ítem I que manifiesta que los departamentos didácticos no elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

Tabla 16 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.			5	100%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Todos los directivos encuestados responden a la alternativa “NO” al parecer los directivos no están de acuerdo con que la gestión pedagógica en el Colegio San Francisco de la ciudad de Ibarra, fomente la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla 17. Material de planificación educativa.

Orden	Material de planificación	Si		No	
		F	%	F	%
A	Reingeniería de procesos.	1	20%	4	80%
	Plan estratégico.	5	100%	0	0%
	Plan operativo Anual.	5	100%	0	0%
	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	5	100%	0	0%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Los datos recogidos nos señalan lo siguiente: Los directivos en su totalidad manifiestan que el material de planificación educativa está conformado por el plan estratégico, el POA y el proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes de la institución. Mientras que solo una persona responde que la planificación de reingeniería de procesos se parte de este material.

4.2.2. Docentes

Tabla 18. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y habilidades para cuestionar órdenes existentes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
A veces	15	75%
Nunca	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Analizando el diagrama estadístico de esta pregunta podemos apreciar como resultado que; el 75% de los docentes manifiestan que; un docente líder cuestiona, a veces las órdenes que los directivos pueden emitir. Mientras que un 25% dice nunca un docente líder se define por una actitud y habilidades para cuestionar lar ordenes existentes y dadas por los directivos, como dato adicional la variante: siempre: no obtuvo ninguna puntuación.

Tabla 19. El liderazgo en la unidad educativa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	80%
A veces	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Estudiando el diagrama estadístico, los docentes en un 80% opinan que el liderazgo en la institución está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio mediante un cuestionamiento a los hábitos de escolarización que existen y el 20% restante menciona que; solo a veces se da esto, lo cual fortalece la naturaleza del cuestionamiento.

Tabla 20. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes y comunidad en general brindando ambientes de aprendizaje agradables, armónicos, seguros y estimulantes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	75%
A veces	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

De los datos obtenidos en la encuesta podemos apreciar que; los docentes en su mayoría en el 75% manifiestan su conformidad con que la gerencia educativa se promueve de mejor manera en los estudiantes a través de ambientes adecuados en los cuales los mismos se sientan motivados para el aprendizaje. Mientras que el 25% refieren que la gerencia educativa es mucho más que eso, promoviéndose de diferentes formas.

Tabla 21. Los directivos y docentes promotores de investigación a nivel educativo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	15%
A veces	17	85%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Como observamos en estos datos estadísticos, el 85% de los directivos y docentes mencionan que; pocas veces utilizan la investigación como método de trabajo en clase con los estudiantes y que para materializar metas que el centro educativo posee utiliza otros mecanismos, gestionado con padres de familia otras actividades, mientras que un 15% cree que la investigación a nivel educativo es promovida siempre por los docentes y directivos, siendo este un porcentaje bajo en relación al anteriormente mencionado.

Tabla 22. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	10%
A veces	5	25%
Nunca	13	65%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

En conclusión en los datos obtenidos, existe una tendencia en la que el 65% de docentes mencionan que; los padres de familia admiten tener conocimiento sobre los nuevos métodos de enseñanza para educar a sus hijos, mientras que un 25% considera que existe un escepticismo y un 10% opina que los padres se oponen a la implementación de métodos novedosos.

Tabla 23. Trabajo en equipo, para tomar las decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	20%
A veces	16	80%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Como podemos apreciar en la grafica el 20% trabaja en equipo con sus compañeros para tomar la decisión de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje en una materia, mientras que un 80% simplemente lo hacen esporádicamente o no lo hacen y lo cual indudablemente dificulta el proceso de enseñanza.

Tabla 24. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	85%
A veces	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Los docentes entrevistados mencionan que; los valores son el eje transversal en cada planificación, pero no así el 85% de los mismos afirmando que siempre se encuentra los valores en el proceso de enseñanza aprendizaje, mientras el 15% manifiesta que a veces; lo cual ratifica el cuestionamiento con una afirmación eminentemente mayoritaria.

Tabla 25. Resistencia en los compañeros o rector cuando intento de desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
A veces	12	60%
Nunca	8	40%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

De las tres variables a consideración, la de mayor aceptación por un margen de diferencia con las dos restantes fue el 60%, donde los docentes mencionan que el rector o los compañeros en ocasiones actúan con resistencia en la utilización de nuevos métodos de enseñanza, mientras el 40% no se resisten a los nuevos cambios en vista de lo cual se observa que en un 20% existe la percepción de una oposición por parte de la autoridad para el desarrollo de métodos innovadores.

Tabla 26. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	5%
A veces	1	5%
Nunca	18	90%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

El 95% de los encuestados afirma manejar buenas relaciones laborales o de compañerismo en la institución educativa, a diferencia de un docente convirtiéndose en un 5% que menciona sentirse desplazado por los compañeros; mientras que a la par con un porcentaje igualitario dice que en ocasiones se siente integrado a un grupo de trabajo, lo cual resulta en términos generales bastante aceptable dentro de un equipo de trabajo docente.

Tabla 27. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	5%
A veces	15	75%
Nunca	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

De la encuesta realizada y del diagrama porcentual obtenido de la misma, observamos claramente que el 75% dicen que en ocasiones existen desacuerdos con el rector pero no es seguido, mientras el 20% no tiene problemas de este tipo y un 5% no menos plausible mencionan que se desarrolla en continuo desacuerdo con el director o rector de la institución educativa.

Tabla 28. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	10%
A veces	14	70%
Nunca	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

En conclusión el 70% de los docentes admiran el liderazgo y gestión que poseen las autoridades, seguido del 20% que considera la variante nunca, finalizando con un 10% quienes mencionan nada admirable la gestión administrativa en la Institución Educativa.

Tabla 29. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	50%
A veces	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

En el diagrama de porcentajes apreciamos a la mitad de los docentes quienes se sienten muy comprometidos con las decisiones del rector mientras que el otro 50% solo a veces le siguen o están de acuerdo con él, lo cual merece una investigación y un análisis minucioso e independiente de lo curioso del resultado de este cuestionamiento en particular.

Tabla 30. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	15%
A veces	17	85%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

En esta ocasión tenemos como resultado el 85% quienes admiten que a veces los directivos mantienen liderazgo en las áreas académicas, en contraste con un 15%; los cuales afirman que siempre. Esto no hace otra cosa sino contribuir a la interpretación inicial a la pregunta formulada

Tabla 31. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	15%
A veces	13	65%
Nunca	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Como podemos apreciar en la tabla estadística el 65% de los encuestados, manifiestan percibir que los directivos solo a veces mantienen el liderazgo en el área administrativa, mientras que el 15% dice siempre, dejando a un 20% en nunca, lo cual es un indicativo importante en el desarrollo de la investigación.

Tabla 32. Actividades de integración con toda la comunidad educativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	25%
A veces	14	70%
Nunca	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Existen actividades donde se integran tanto autoridades, padres y madres de familia, docentes y estudiantes, los cuales en un 25% indica que siempre están inmiscuidas las autoridades, mientras que el 70% afirma que solo en ciertas ocasiones las autoridades participan de estas actividades; poniendo en consideración a un respetable 5% quienes dicen nunca.

Tabla 33. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	25%
A veces	15	75%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

En consecuencia apreciamos como resultado a 15 docentes siendo esto el 75%, quienes afirman que solo a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores mientras el 25% restante dice que siempre, lo cual genera una afirmación en el cuestionamiento planteado.

4.2.3. Estudiantes

Tabla 34. El rector tiene en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	20%
A veces	16	80%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

El 80% de los estudiantes encuestados menciona que solo a veces el rector toma en cuenta las opiniones del sector docente y estudiantil, sin embargo un 20% afirma lo contrario, citando que siempre se tiene en cuenta estas opiniones por parte del rector de la institución educativa.

Tabla 35. Las autoridades hablan más que escuchan

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	25%
A veces	13	65%
Nunca	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

En consecuencia el 65% de los estudiantes encuestados consideran que a veces las autoridades hablan más que escuchan, un 25% menciona que siempre y, en un 10% respondió que Nunca.

Tabla 36. El liderazgo conductual orientado en tareas se observa en el ámbito escolar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	30%
A veces	13	65%
Nunca	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a estudiantes
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Al encuestar a los estudiantes si el liderazgo conductual orientado en tareas se observa en el ámbito escolar respondieron en un 65% que A veces sucedía este acontecimiento, seguido por un 30% quienes mencionan Siempre, mientras que un 5% respondió Nunca. Bajo lo cual se puede afirmar con un alto nivel de confiabilidad que los estudiantes creen positivamente que se lleva a cabo el liderazgo conductual en las tareas escolares.

Tabla 37. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	20%
A veces	11	55%
Nunca	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a estudiantes
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

El 55% de los estudiantes están de acuerdo que A veces se llevan a cabo las nuevas ideas las cuales rara vez son llevadas a la práctica, además existe un 25% que afirman siempre están realizando cosas nuevas y el 20% nunca se cambia la forma de trabajar en el aula.

Tabla 38. En clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma, en el mismo tiempo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	60%
A veces	4	20%
Nunca	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a estudiantes
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Más de la mitad de los encuestados indicaron que el 60% de los docentes siempre esperan que los estudiantes trabajen todos de la misma manera y en el mismo tiempo, mientras el 20% expresa que a veces, finalizando con un 20% que cita nunca.

Tabla 39. Los docentes inician la clase con frases de motivación en los valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar o comunitario.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	25%
A veces	12	60%
Nunca	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a estudiantes
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Como observamos de los estudiantes entrevistados el 60% reconoce que a veces son motivados por los docentes, mientras el 25% expresa que siempre lo hacen y un 15% nunca han sido motivados. Lo cual afirma y es preocupante que existe una motivación deficiente en los salones de clases.

Tabla 40. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	20%
A veces	14	70%
Nunca	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a estudiantes
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

La mayoría de los estudiantes convirtiéndose en el 70% de los mismos, sienten que los profesores A veces proponen actividades innovadoras en el salón de clases o fuera de ellas para ser desarrolladas, un 20% opina que esto sucede Siempre y solo el 10% nunca ha visto; esto lo cual fortalece la naturaleza del cuestionamiento.

Tabla 41. Los métodos de enseñanza en clases se caracterizan por innovación, variedad, participación y la interacción con los docentes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	30%
A veces	11	55%
Nunca	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Los estudiantes opinan que los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, variedad, participación e interacción por parte del docente un 55% expresa que a veces sucede este hecho, un 30% cita la variable Siempre; es la respuesta acertada y el 15% Nunca.

Tabla 42. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
A veces	16	80%
Nunca	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Como vemos el 80% considera que; el docente A veces se interesa por los problemas del estudiante y un 20% han sentido que los docentes no se interesan Nunca por lo que les sucede en el salón de clases o fuera de él.

Tabla 43. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	60%
A veces	7	35%
Nunca	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a estudiantes
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

En conclusión el 60% de los encuestados citan, que los docentes Siempre les dan oportunidades para dar su opinión sobre el tema tratado; el 35% solo a veces se sienten así y un 5% no menos considerable menciona Nunca. Lo cual ratifica la afirmación a esta pregunta.

Tabla 44. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	10%
A veces	2	90%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a estudiantes
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

El 90% menciona que; el profesor es quien decide A veces el desarrollo de la clase, con un 10% quienes aprecian que Siempre es el docente quien decide que efectuar en las clases, ratificando el hecho de que no siempre es responsabilidad del docente el desarrollo del proceso de enseñanza.

Tabla 45. Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	35%
A veces	11	55%
Nunca	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a estudiantes
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

De las tres variables a consideración la de mayor aceptación por un margen de diferencia con las dos restantes fue A veces con un 55% que menciona que solo a

veces se trabaja en grupo y con participación del docente, mientras el 35% manifiesta que siempre se trabaja así y el 10% opina Nunca se realizan trabajos en grupo con una correcta instrucción por parte del docente. Lo cual indica que debería mejorarse en este aspecto por parte del docente a criterio de los estudiantes en este caso.

Tabla 46. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	30%
A veces	14	70%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

De los estudiantes encuestados el 70% considera que A veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas mientras el 30% cree que la variable acertada es Siempre. Esto no hace otra cosa que fortalecer la interpretación inicial a la pregunta formulada.

Tabla 47. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	70%
A veces	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

De acuerdo a los datos obtenidos el 70% de estudiantes afirman que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, mientras el 30% de los mismos añade que solo a veces es cierta esta afirmación. Lo cual afirma, es lógico y por sentido común los estudiantes consideran que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo lo cual compromete al sector educativo.

4.2.4. Padres de Familia

Tabla 48. ¿Los docentes y administrativos motivan a sus hijos al estudio?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	20%
A veces	13	52%
Nunca	7	28%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

El 52% de los padres y madres de familia encuestados respondió que solo A veces los docentes y administrativos motivan a sus hijos; mientras que el 28% de los mismos dijo Nunca hacerlo, por consecuencia el 20% restante manifestó Siempre, existiendo una marcada carencia de motivación.

Tabla 49. El rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y estudiantes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	16%
A veces	13	52%
Nunca	8	32%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Los padres de familia y estudiantes del colegio 'San Francisco', con un 52% afirman que el rector esporádicamente o muy rara vez tiene en cuenta las opiniones de los mismos, mientras el 32% cita que Nunca sus sugerencias son escuchadas; dejando así al 16% quienes expresan Siempre.

Tabla 50 ¿Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	16%
A veces	10	40%
Nunca	11	44%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

El 44% de los encuestados afirma que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes del colegio 'San Francisco' y solo el 16% se interesa por ellos; mientras el 40% solo a veces, según la apreciación de los padres de familia

Tabla 51. ¿Los maestros inculcan valores morales dentro de cada una de sus asignaturas?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	8%
A veces	10	48%
Nunca	13	52%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

En conclusión el 52% de los padres de familia del colegio 'San Francisco' consideran que; nunca los docentes les inculcan valores morales dentro de cada una de sus respectivas asignaturas, lo cual es realmente preocupante; mientras el 48% expresa que A veces solo a veces son impartidos, dejando un porcentaje sumamente bajo con el 8% quienes dicen Siempre.

Tabla 52. ¿Los docentes y administrativos se preocupan en contribuir de alguna forma a la autoestima de sus hijos?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	20%
A veces	10	40%
Nunca	10	40%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Con una igualdad del 40% entre A veces y Nunca, los padres de familia citan que los docentes y administrativos contribuyen en la autoestima de sus hijos; mientras que por la variante siempre se manifestaron muy pocos de los encuestados, con estas consideraciones se puede decir que existe una tendencia bastante marcada de los padres de familia sobre la motivación que les hacen a sus hijos en el colegio.

Tabla 53. Elija dos de los valores que hace falta inculcar a sus hijos en el colegio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Autoestima	22	44%
Respeto	7	14%
Autonomía	11	22%
Compañerismo	5	10%
Liderazgo	5	10%
Total respuestas	50	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Para el análisis de esta pregunta, previamente seleccionamos los valores que se pueden fomentar para formar líderes, siendo las siguientes: autoestima, respeto, autonomía, compañerismo y liderazgo; podemos apreciar que los padres de familia coinciden en que la autoestima y autonomía son los valores que faltan inculcar en el colegio, otra de las formas en que coincidieron un gran porcentaje de los docentes es el respeto, mientras que el compañerismo y liderazgo fue una de las variables de menor aceptación.

Tabla 54. ¿Sus hijos se sienten muy incómodos cuando les observan y critican?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	52%
A veces	8	32%
Nunca	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

El 52% de los encuestados dijo que Siempre sus hijos se sienten incómodos cuando son observados y criticados, el 32% de los mismos manifestó solo A veces dejando así al 4% en Nunca.

Tabla 55. ¿Están de acuerdo cuando el docente cambia la metodología?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	40%
A veces	9	36%
Nunca	6	24%
Total	25	199%

Fuente: Encuesta a padres de familia
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

El cambio de metodología siempre es un reto tanto para el estudiante como para el docente es así que, el 40% de los encuestados está de acuerdo; frente a un 36% a quienes solo a veces el cambio de metodología es positivo, dejando a un 24% nada despreciable con un nunca estar de acuerdo.

Tabla 56. ¿Apoya al colegio en todos los proyectos que realiza?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	60%
A veces	6	24%
Nunca	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia
Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

En conclusión los padres de familia adoptan una posición de apoyo al colegio en todos los proyectos que emprende la variable con mayor proporción es siempre con un gran margen de diferencia con respecto a las otras opciones, y que además de ese factor se puede sumar el hecho de que la alternativa nunca es la menos seleccionada y tiene un porcentaje de aceptación bajo.

Tabla 57. ¿Piensa que el Rector es un verdadero líder?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	20%
A veces	13	52%
Nunca	7	28%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: Lic. Jaime A. Gordillo. G.

Como observamos en el diagrama de porcentajes podemos concluir que para los padres de familia con el 52% piensan que solo a veces posee rasgos de liderazgo el rector mientras que en una cantidad inferior el 20% presumen que siempre.

4.2.5. Matriz de problemas

Problemas observados	Causas	Efectos
Desacuerdos con el rector en toma de decisiones.	Autoritarismo.	Confrontación.
Frágiles y limitados procesos de comunicación entre estudiantes, profesores, directivos y padres de familia.	Desconfianza.	Enfrentamiento.
Desmotivación docente y estudiantil por descalificación por parte de las autoridades.	Complejo de superioridad.	Baja autoestima.
Docentes indiferentes de los problemas de los estudiantes.	Incomprensión.	Desmotivación en el estudiantado.
Falta de compromiso en la formación de valores por parte del personal de la institución.	Quemimportismo moral.	Desvalorización del personal y estudiantado.
Desacuerdos, desmotivación y confrontación indirecta entre el personal docente y administrativo.	Autoritarismo, quemimportismo y Descalificación personal.	Desmotivación, y Bajo autoestima en los docentes y personal administrativo.

5. DISCUSIÓN

Directivos

El poder trabajar en equipo dentro de una institución es muy importante ya que refuerza los logros a conseguir dentro de los proyectos institucionales. En la Tabla 5 observamos al 80% de los directivos afirmando que, la forma de organizar los equipos de trabajo en la institución es a través de los coordinadores de cada área y quienes están dirigidos por el vicerrector. Es pieza importante en la institución educativa la gestión y desempeño del vicerrector, quien se encarga de toda la parte académica y quien encamina a través de reuniones semanales la planificación de las diferentes materias. El vicerrector debe ejercer un liderazgo instructivo donde coordine el currículo y promueva la enseñanza con metas curriculares claras. Se debe tomar en cuenta que es una fortaleza dentro del colegio el trabajo en equipo debido a que los docentes manifiestan sentirse integrados (Tabla 26 docentes) los docentes al trabajar en equipo y con persona afines ponen el 100% de sus capacidades y habilidades para alcanzar los objetivos propuestos

La tabla 6 muestra que el 100% de los directivos toman en cuenta para medir el tamaño de la organización en función de los resultados obtenidos en la institución, ya que los ellos son quienes asumen que mientras más logros se obtengan a nivel provincial o nacional la institución educativa va creciendo como una organización líder en la provincia.

El 100% de los directivos tienen conocimiento que las funciones de los miembros de la institución se encuentran escritas en el Manual de Convivencia Escolar y en el Instructivo Normativo de procedimiento que la institución posee, el cual está elaborado en base a la normativa del Código de la Niñez y Adolescencia, la Constitución Política del Estado y mediante consenso de los actores institucionales, pero el rector según comentarios informales con los docentes se inmiscuye en cosas que no le competen y no le deja asumir al vicerrector las funciones a él delegadas.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el rector de la institución, pero; a la vez nos damos cuenta que en el colegio se delega la toma de

decisiones a ciertos colaboradores para solucionar los conflictos pertinentes. Pero si miramos un poco la opinión de los padres de familia en la tabla 49 nos daremos cuenta que es el rector quien no toma en cuenta las opiniones y sugerencias expresadas por ellos y por los estudiantes(32%) ya que los mismos con el 80% citan que el rector solo a veces tiene en cuenta sus opiniones. Por lo cual existen problemas de comunicación entre los actores institucionales. Debemos tomar en cuenta además que los estudiantes perciben que las autoridades hablan más que escuchan (Pregunta 2 de la encuesta a estudiantes) y los docentes manifiestan que a veces (75%) existen desacuerdos en las relaciones con el rector (Pregunta 10 encuesta a docentes).

El 100% manifiestan que la administración y liderazgo del centro educativo promueve sobre todo la excelencia académica y el trabajo en equipo por parte de los directivos y en un 80% la capacitación permanente de los docentes. Si hablamos específicamente del rector los padres de familia mencionan en un 20% que es un verdadero líder siempre y un 52% a veces. Pero han existido algunos inconvenientes al confrontar la información porque los docentes aunque a través de las encuestas manifiestan estar conformes con la gestión hecha por las autoridades, pero a la vez manifiestan inconformidad, dada a conocer a través de conversaciones informales.

Los directivos afirman en un 100% que las habilidades de liderazgo para dirigir la institución se adquieren a partir de la experiencia y capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión siendo un hecho que el liderazgo ejercido por una persona debe ir influenciada por la calidad y visión del líder; quien debe enfocarse en las metas a conseguir. Es verdad que algunas habilidades son innatas o que se logran estudiando solo teorías, pero esto debe encaminar a que un líder sea también un buen administrador y debe tratar de ejercer un liderazgo participativo en el que se pregunte la opinión de los demás y luego tome una decisión imparcial pero consensuada.

Los directivos revelan que para mejorar el desempeño y progreso escolar se debe promover la existencia de ambientes cordiales de trabajo; siendo un hecho que una de las fortalezas que la institución posee es la infraestructura. El uso de resultados de desempeño como mecanismo de valoración del desempeño y buscar alternativas

adecuadas para brindar excelencia académica en el colegio 'San Francisco'. No solo ha sido los ambientes adecuados, sino también la capacidad profesional que cada miembro ha demostrado a lo largo de la vida institucional.

La institución posee todos los organismos que una institución educativa debe tener desde sus funciones ejecutivas y financieras, pero según algunos docentes existen directivos que ejercen funciones las cuales no les competen y esto desmotiva a los demás compañeros.

En la tabla 13 los directivos en su totalidad manifiestan que el material de planificación educativa está conformado por el plan estratégico, POA y el proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes de la institución. El colegio tiene todos los planes antes mencionados y esto ayuda para que la institución se encamine a alcanzar su misión y visión institucional, pero no es suficiente para que los directivos se vuelvan líderes desde el puesto que les toca ejercer debido a que existe una falta de comunicación entre estamentos institucional que repercute a nivel de docentes, estudiantes y padres de familia quienes miran específicamente al rector como una persona autoritaria y que su forma de ser y de decir las cosas desmotiva a los miembros de la comunidad educativa

Docentes

El los docentes en las encuestas expresan que a veces si se define un docente líder como una persona la cual cuestiona ordenes existentes y el mismo porcentaje menciona que a veces está en desacuerdo en las relaciones con el rector (Grafico 10 de docentes), además se vive un proceso de confrontación en algunos estamentos debido al cambio de horario dado a través de las reformas a la nueva Ley de Educación; reconociendo además que existen débiles, frágiles y limitados procesos de comunicación los cuales interfieren en las relaciones de docentes y directivos

Los docentes afirman que el liderazgo está ligado a la búsqueda de la innovación y el cuestionamiento constante de las formas habituales de escolarización que posee, pero

los mismos docentes no realizan cambios de metodología para educar a los estudiantes y una gran mayoría de profesores que sobrepasan los 50 años no participan de capacitación. Los estudiantes expresan que los métodos de enseñanza en clases de vez en cuando son diferentes, lo cual influye de manera negativa en la motivación de los estudiantes lo que puede repercutir en la parte académica y psicológica.

Los docentes admiten que la gerencia educativa se promueve de mejor manera en los estudiantes, a través de ambientes adecuados en los cuales los estudiantes se sientan motivados para el aprendizaje, pero que esto es tan solo una parte de lo que es la gerencia educativa. Según los datos obtenidos de los estudiantes manifiestan que los docentes no se interesan por las cosas que les suceden o pasan y que solo con algunos tienen confianza para decirles las cosas. Existen además docentes que llegan cansados y desmotivados a dar clases, los cuales se desquitan con los alumnos.

Aunque existen proyectos de investigación dentro de la institución el 85% de profesores no ven como un eje principal la investigación en el colegio 'San Francisco' como alternativa para resolver problemas de la institución, sino más bien se han tomado temas generales para desarrollarlos fuera de la institución o como campo de estudio para desarrollar los trabajos monográficos.

La metodología utilizada en una clase para comprensión del tema es importante y aunque la percepción de los docentes es, que; los padres de familia aprueban la utilización de nuevas metodologías en la enseñanza y aprendizaje, solo algunos docentes manejan métodos innovadores. Dentro de las áreas respectivas se puede tomar resoluciones para cambiar la metodología y evaluar si surge efecto o no dicho cambio, pero el 60% de docentes mencionan que el rector o los compañeros en ciertas ocasiones actúan con resistencia en la utilización de nuevos métodos de enseñanza mientras que solo un 40% no se resisten a los cambios.

El apoyo social entre los compañeros de trabajo de la institución es muy buena el 90% se sienten integrados y dejando así a un solo docente que equivale al 5% que

menciona que se siente aislado del grupo quien ha tenido problemas con todos los maestros; pero no pueden sacarlo de la institución debido a que tiene una partida fiscal. Dentro de este proceso de relacionarse el rector tiene problemas para ello con los demás compañeros y los docentes afirman en la entrevista informal realizada que el rector se ha vuelto estricto, en algunas ocasiones no entiende las razones de los compañeros docentes. Lo contradictorio en las respuestas dadas se da entre la tabla 27 y 28 porque el 70% que admiran el liderazgo y gestión del rector también son los que están en desacuerdo en algunas ocasiones con el mismo rector. Además la tabla 29 la mayoría se siente comprometida con las decisiones tomadas.

La percepción que tienen los docentes sobre el liderazgo de los directivos en la gestión del área académica y administrativa es alta y se concluye que en el área académica se busca el liderazgo a través de los conocimientos pero que el 85% menciona que a veces se mantiene el liderazgo. Dentro de las funciones los docentes de manera informal comentan que tienen cierto respeto por el rector y el problema que posee en ciertas ocasiones es el no delegar funciones o asumir funciones que no le corresponden, pero el vicerrector de la institución es el más criticado y los docentes no se sienten bien con el desempeño que realiza en su función.

Existen actividades donde se integran tanto autoridades, padres y madres de familia, docentes y estudiantes en los cuales se trata de motivar a toda la comunidad educativa para que las relaciones mejoren pero las autoridades participan muy poco de estos eventos. Hay que mencionar que la institución posee una asociación con la cual se coordinan actividades para unir a todo el personal de la misma para promover la unión de lazos de amistad entre compañeros.

Los docentes tienen la percepción de que solo a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos. Aun así el gran problema que surge dentro de la institución es de desmotivación, ocasionando ambientes tensos entre docentes y directivos, transmitiendo a los estudiantes cierta disconformidad.

Estudiantes

Al ver los datos de los estudiantes, ellos afirman que el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, solo a veces. Hay que tomar en cuenta que quienes opinan de forma más crítica son los estudiantes de cursos superiores como de tercero de bachillerato mientras los de décimo año y de primero de bachillerato sienten que si les escuchan y les toman en cuenta. Además los estudiantes piensan que las autoridades más se han dedicado hablar que escuchar y esto no les gusta a los alumnos lo cual influye en el comportamiento dentro del aula y se comportan de forma inadecuada para llamar la atención. Tomando en cuenta que el liderazgo ejercido por el rector es de tipo autoritarismo, los alumnos comentan inconformidad en el tipo de administración que el realiza en la institución.

El liderazgo del docente en el aula podría ser el instructivo donde el docente promueva un clima de aprendizaje académico, establezca expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico en el aula y los estudiantes se sientan bien a través de la innovaciones pedagógicas que se realizan. En los datos obtenidos de los estudiantes nos damos cuenta que los docentes lideran de forma directiva y con características de educación tradicional sin motivar a los estudiantes y con ideas clásicas no innovadoras. Esto puede ser preocupante tomando en cuenta que los estudiantes afirman que en clases los docentes esperan que realicen los trabajos de la misma forma y en el mismo tiempo que los demás compañeros, en donde no se estaría estimulando que los estudiantes busquen nuevas formas creativas de presentar los deberes o trabajos, promoviendo la memorización.

El docente debe ser la primera persona que motive en el aula a los estudiantes pero ellos manifiestan en los datos que pocos son los que motivan, pero que por lo general no se motiva en el aula. Esto unido al desinterés de los docentes por los problemas que les pasan puede afectar a las personas que tienen una baja autoestima.

La autoestima alta tanto en docentes como en estudiantes es importante porque brinda seguridad al desarrollar las actividades diarias y poseer una valoración propia de las capacidades y habilidades que posea. Dentro de los datos podemos ver que el 80% se

interesan de vez en cuando por los problemas de los estudiantes y un 20% han sentido que los docentes se preocupan por los problemas que les pasa en el aula o en el colegio. Otro motivo que motiva o desmotiva es poder dar la opinión y que se manifiesten con libertad y confianza dentro del aula de lo cual existe un 60% que manifiestan que los docentes si les dan oportunidades para dar su opinión sobre el tema a tratar en clase y el 35% mencionan que a veces se siente así.

En la tabla 46 los estudiantes dan a conocer que los docentes están comprometidos con la institución educativa y con sus autoridades aunque no siempre. Y en la tabla 47 nos indica que el 70% de estudiantes afirman que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo mientras que el 30% añade que solo a veces es cierta esta afirmación.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la encuesta a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes del colegio 'San Francisco' de la ciudad de Ibarra y luego de analizar cuidadosamente los datos obtenidos, he llegado a las siguientes conclusiones:

1. Los directivos poseen problemas de comunicación y credibilidad con los docentes y estudiantes.
2. La adquisición y transmisión de conocimientos ha sido sobre valorada en la institución educativa, descuidando aspectos más importantes en la formación integral del estudiante y la motivación en el personal docente y administrativo.
3. La autoridad del plantel debe entender que no debe trabajar solo, que debe dejar asumir las funciones a los miembros y delegar funciones para trabajar en equipo.
4. La institución educativa cuenta con una adecuada infraestructura escolar para cumplir con los fines y objetivos propuestos dentro del PEI del colegio 'San Francisco'.
5. El liderazgo en el colegio San Francisco puede encaminarse a través de talleres formativos
6. Existe desmotivación en los docentes por factores internos y externos que influyen en el desempeño del docente y relación con los estudiantes

RECOMENDACIONES

Luego de haber analizado la gestión, liderazgo y valores en el colegio 'San Francisco' propongo las siguientes recomendaciones:

1. Realizar talleres con docentes y personal administrativo para sensibilizar sobre la importancia de la comunicación y aceptación personal.
2. Fomentar el liderazgo efectivo y la importancia de los valores institucionales en los docentes.
3. Formar trabajos de grupo para desarrollar la confianza en los compañeros docentes y administrativos.
4. Utilizar las instalaciones de la institución para realizar los talleres de formación a docentes, personal administrativo y de servicio de la institución.
5. Buscar estrategias y técnicas alternativas para motivar y elevar el autoestima de los docentes y se comprometa a promocionar un trabajo de calidad con calidez en la educación.
6. Realizar talleres con el personal administrativo y docente para elevar su autoestima y desarrollar estrategias de liderazgo de una forma positiva mediante videos, charlas, entre otros y hacer un seguimiento minucioso al término de cada uno de estos.
7. En la acción educativa, los docentes deben impartir valores que eleven la autoestima de sus estudiantes, fomenten su crecimiento emocional y animar a que la educación no sea reduccionista sino integral.
8. Elaborar una guía de asesoramiento para mejorar las estrategias e incentivar el desarrollo del liderazgo efectivo a nivel docente y administrativo del colegio 'San Francisco'.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Guía de estrategias metodológicas para incentivar el desarrollo del liderazgo efectivo y valores a nivel docente y administrativo, a través de la aplicación de talleres de fortalecimiento de autoestima en el colegio “San Francisco”. Durante el periodo lectivo 2012-2013

7.2 Justificación

Una vez analizado de manera profunda el manejo de la gerencia, liderazgo y valores en el colegio ‘San Francisco’ se propone esta guía de estrategias que es considerada un instrumento muy importante para incentivar un liderazgo efectivo en los docentes y administrativos debido a que a través de talleres de autoestima se elevara su auto imagen personal, se fortalecerá sus valores y motivara a ser un líder dentro de la institución educativa

Se elabora esta guía de estrategias para desarrollar talleres con los docentes y administrativos del plantel, pero a la vez el enfoque propone una apertura para poder expandir y difundir la temática a los estudiantes. Hay que tomar en cuenta que el autoestima es una habilidad personal y requiere además del incentivo de directivos para que el comportamiento de los miembros de la institución se motiven y alcancen logros significativos en su vida, de esta forma se convierte en el paradigma del éxito personal y se expresa en un yo con autodominio, aceptando sus responsabilidades dentro del proceso enseñanza aprendizaje en la institución.

El liderazgo afectivo reforzado con un manejo de una buena autoestima orientara a los docentes a ser líderes de calidad y calidez humana en el que el autoconocimiento y el auto aceptación son importantes como parte del crecimiento personal. Además los docentes y administrativos están en contacto directo con los estudiantes y pueden influir de manera significativa en los proyectos de vida de los estudiantes. Todos necesitamos mejorar en uno mismo y en los demás este aspecto psíquico. Un aumento

de nivel afectivo y motivacional nos lleva a un conocimiento más profundo, al uso de habilidades sociales, afectivas y a decisiones correctas, las personas con una autoestima adecuada la cual nos lleva a promover un liderazgo efectivo donde se actúa con autonomía, se asumen responsabilidades, afrontan retos, toleran frustraciones, todo ello incide favorablemente en el proceso de crecimiento personal y laboral.

En esta guía de estrategias encontraremos pautas útiles para desarrollar el liderazgo efectivo en los directivos y docentes debido a que la tarea de educar plantea retos cada vez más grandes y sin duda uno de los más importantes es ser un líder para los estudiantes.

El interés es esencialmente el de promover un cambio activo, participativo y cooperativo y que exista un fortalecimiento en las estrategias de liderazgo en el personal del colegio que permita avances no solo en el aspecto emocional sino también en el aspecto actitudinal como resultado del incentivo e incremento de su autoestima.

Es factible la realización de esta propuesta debido a que estamos seguros de contribuir con técnicas eficaces y sencillas para el incremento significativo del liderazgo efectivo que facilite una percepción adecuada de la realidad y relaciones interpersonales.

7.3 Objetivos

7.3.1 Objetivo general

Promover el liderazgo efectivo mediante la aplicación talleres de fortalecimiento de autoestima en los docentes y administrativos del colegio 'San Francisco' durante el periodo 2012-2013

7.3.2 Objetivos específicos

- Diseñar talleres de trabajo, para los docentes y administrativos fundamentados en estrategias motivacionales y que incentiven al incremento de la comunicación y el autoestima.

- Mejorar la autoestima y comunicación entre docentes y administrativos mediante el fortalecimiento de valores, actitudinales, conocimientos y habilidades y la adquisición de una cultura de la calidad y calidez que permita contribuir activamente al desarrollo personal e institucional.
- Sugerir y entregar al DOBE la Guía de Estrategias para Desarrollar y fortalecer la autoestima en los docentes y administrativos del colegio 'San Francisco' de la ciudad de Ibarra, como apoyo estratégico en los programas de desarrollo Educativo.
- Lograr un autoconocimiento que permita al docente y administrativo apreciarse y asumir la responsabilidad de ser un líder afectivo en sus estudiantes.
- Socializar la “Guía de Estrategias para incentivar el desarrollo del liderazgo efectivo “en la comunidad educativa, organizando talleres de fortalecimiento de autoestima” para docentes y administrativos con la finalidad de capacitarlos en la estructura, contenidos, y el uso de este instrumento educativo.

7.4 Actividades:

Guía de estrategias metodológicas para incentivar el desarrollo del liderazgo efectivo y valores a nivel docente y administrativo, a través de la aplicación de talleres de fortalecimiento de autoestima en el colegio “San Francisco”. Durante el periodo lectivo 2012-2013

Actividades Nº	Tema
1	Socializar al personal del DOBE la guía de estrategias metodológicas.
2	Qué tan importante es quererme.
3	Me conozco, me acepto y me amo.
4	Valoremos nuestras actuaciones.
5	Fortalecemos nuestra autoestima.
6	El poder de dar y recibir amor.
7	¡Soy capaz, yo puedo.

Esta propuesta busca responder a las necesidades de liderazgo por parte de los docentes y administrativos, en los cuales se ha fijado la investigación generando respuestas positivas para elevar el autoestima del personal.

Las técnicas a realizarse son espacios dinámicos y de reflexión, trabajos en grupo y juegos entre otros constituyen una forma de inserción dinámica de autoestima en los docentes.

Para que se cumpla el propósito de fortalecer la autoestima y desarrollar un liderazgo efectivo en el personal, es necesario tomar en cuenta todas las actividades que a continuación se presentan que se aplican a través de un proceso de reflexión y praxis.

7.4.1 Consideraciones generales de la guía

La Guía contiene distintos tipos de actividades tales como: dinámicas grupales e individuales, lecturas motivacionales y su respectiva reflexión, que facilita la participación activa de los docentes y administrativos.

Hablar de liderazgo efectivo y autoestima es introducirnos en una dimensión básica para el desarrollo de la personalidad que busca formarse y ser modelo de calidez y calidad.

Como aspecto fundamental para la salud psíquica es preciso conocerla, valorarla y esencialmente mejorarla ya que la autoestima es la experiencia de ser aptos para la vida y para sus requerimientos, más concretamente consiste en nuestra confianza en nuestra capacidad de pensar y de afrontar desafíos y la confianza en nuestros derechos que se resume en ser felices y que nos llevara al éxito y poder ser líderes.

Para facilidad de la aplicación de la guía que se pone a consideración cada taller abarca ejercicios detallados y actividades de incentivo para el mejoramiento de la autoestima, aquí tenemos objetivos, procedimientos y recursos para la aplicación.

Se puso especial énfasis en buscar actividades llamativas, para que esta guía sea de interés y se practique con entusiasmo y se lo pueda aplicar adicionalmente también a los adolescentes de la institución

7.4.2 Metodología

La metodología a utilizarse en la guía es la modalidad de taller, en su totalidad activa, participativa y productiva. Las actividades propuestas están enfocadas en el incremento de autoestima y seguridad en el personal del colegio.

La guía puede realizarse en talleres por semestre a lo largo del año lectivo, de acuerdo a la planificación.

Para desarrollar la guía de estrategias nos apoyaremos en los siguientes pasos metodológicos:

- Tema.
- Objetivos.
- Valor.
- Derechos.
- Indicadores de logros.
- Desarrollo de ejercicio.
- Lectura Reflexiva.
- Recursos.
- Evaluación.

Los talleres están titulados con unas palabras motivacionales ligadas a las actividades propuestas para elevar la autoestima en los docentes.

En el desarrollo del ejercicio se especifican los pasos a seguir para que se lleve a cabo.

Con respecto a los recursos, el docente quien va a dirigir las actividades los tendrá detallados en el respectivo taller.

Los indicadores que permitirán al facilitador evaluar el logro de los objetivos propuestos en cada unidad es la participación activa, dinámica y reflexiva de cada uno de los talleres que se presentan en esta guía.

Introducción

“Educar en temas de la autoestima para incentivar el desarrollo del liderazgo efectivo constituye a reforzar y hacer resistente los valores individuales y las normas de grupo”.

La presente guía es un aporte de las características esenciales que corresponde a la autoestima en toda su dimensión, siendo este un instrumento interactivo diseñado para cambiar y mejorar la autoestima en una forma adecuada. Está estructurada con los siguientes temas y talleres que se detallan a continuación:

- TEMA 1.-** Propuesta alternativa, título de la propuesta, justificación e importancia; Objetivos: General y específicos; Desarrollo de la propuesta; Condiciones generales de la guía; metodología, actividades, recursos, evaluación.
- TEMA 2.-** Guía de estrategias para desarrollar y elevar la autoestima del personal docente y administrativo del colegio ‘San Francisco’ de la ciudad de Ibarra.
- TEMA 3.-** Talleres 1.- Qué tan importante es quererme, 2.- ¡Me conozco, me acepto y me amo!, 3.- Valoremos nuestras actuaciones, 4.- Fortalecemos nuestra autoestima, 5.- El poder de dar y recibir amor, 6.- ¡Soy capaz, yo puedo! Todos los talleres tiene la siguiente metodología como: Tema, Objetivos, Valor, Derechos, Indicadores de logro, Desarrollo del ejercicio, Lectura reflexiva, recursos, evaluación.
- TEMA 4.-** Impactos.
- TEMA 5.-** Difusión.

TALLER No.- 1

TEMA: QUE TAN IMPORTANTE ES QUERERME

OBJETIVOS:

- Concienciar a cerca de la importancia de la autoestima en el crecimiento personal de los docentes y administrativos como fortalecimiento de los valores institucionales.
- Ayudar a los docentes a explorar su identidad, su amor propio y autovaloración como fortalecimiento de la identidad institucional.

VALOR: Seguridad, dominio, confianza, carisma.

DERECHO:

- Derecho a amarse y respetarse.
- Derecho a entenderse y aceptarse.
- Derecho a tener dudas acerca de sí mismo.
- Derecho a tener identidad institucional.

INDICADORES DE LOGRO:

- Un conocimiento propio positivo y acertado.
- Incremento de confianza y desenvolvimiento en grupo.
- Valoración de los valores institucionales.

DESARROLLO DEL EJERCICIO:

- Resaltar el concepto e importancia de la Autoestima entre los asistentes.
- Realizar una dinámica rompe hielos entre el personal docente y administrativo para propiciar un ambiente relajado y de confianza.
- Repartir entre los asistentes una tarjeta de una gama pre determinada de colores brillantes y atractivos.
- En cada tarjeta debe escribirse en el extremo superior una frase de motivación que los participantes leerán en voz baja.
- Solicitar que en un lado de la tarjeta se escriba su nombre y al reverso las características que crea que lo definen, además de datos que sus compañeros desconozcan.
- A continuación las retiramos y mezclamos para dar lectura a cada una de ellas indistintamente y adivinar de quien se trata.
- Esto será motivo de estrechar lazos entre los estudiantes y conocerlos desde su propia perspectiva.

LECTURA REFLEXIVA:

Después de un tiempo aprendes la sutil diferencia entre

dar una mano y encadenar una alma,

y aprendes que el amor no significa sumisión

y la compañía no significa seguridad,

y empiezas a aprender que los besos no son contratos,

y los regalos no son promesas

y empiezas a aceptar tus derrotas
con la cabeza en alto
y los ojos abiertos, con el donaire de un adulto,
no con el dolor de un niño,
y aprendes a construir todos tus caminos en base al presente, porque,
el terreno del futuro es inseguro para hacer planes.
Después de un tiempo aprendes que hasta el sol quema,
si lo recibes en exceso.
Por eso siembra tu propio jardín decora tu propia alma
En vez de esperar que alguien te traiga flores.
Y aprende que realmente puedes soportar...
Que eres realmente fuerte,
¡y que de veras tienes valor!

➤ **Conversar sobre:**

- ¿Cuál fue el aspecto que más llamó tu atención de la reflexión?
- ¿Cuáles son los valores institucionales del colegio 'San Francisco'?
- ¿la lectura reflexión promocionaría algún tipo de valor institucional?
- ¿Poseemos identidad personal e identidad institucional?

RECURSOS:

- Trozos de papel brillante.
- Esferográficos o lápices.
- Marcadores.
- Hojas.

EVALUACIÓN:

Al finalizar la actividad y luego del análisis correspondiente y haber logrado que todos los participantes se conozcan mejor e identifiquemos los valores institucionales se genera motivación e interés para seguir participando en las siguientes actividades

TALLER No.- 2

TEMA: ¡ME CONOZCO, ME ACEPTO Y ME AMO!

OBJETIVOS:

- Incentivar a los docentes para que se interesen por su autoconocimiento y el conocimiento de los problemas de los estudiantes.
- Lograr en los participantes el desarrollo de un concepto saludable de sí mismo.
- Identificar las propias cualidades y defectos y cómo influyen en las relaciones con los miembros de la institución.

VALOR: Respeto, confianza, asertividad.

DERECHO:

- Derecho a conocerse, y amarse.
- Derecho a ser aceptado y comprendido.
- Derecho a expresarse con confianza.
- Derecho a comunicarse asertivamente.

INDICADORES DE LOGRO:

- Una aceptación amplia y sincera de sí mismo.
- Expresiones de afecto propias.
- Comunicación asertiva entre el personal docentes, administrativos, de servicio, padres de familia y estudiantes del colegio 'San Francisco'.

DESARROLLO DEL EJERCICIO:

- Ubicar a los docentes en pareja frente a frente en el que puedan visualizar toda la figura de su compañero.

- Solicitar que se mire con detenimiento, sus características físicas de su compañero y las suyas.
- Notará que algunas partes de las partes de su cuerpo le agradarán más que otras y su compañero tendrá también unas más agradables que otras.
- Posiblemente algunas partes de su cuerpo le desagradan y hará que sea difícil que se sienta orgulloso y afloraran sentimientos de miedo e inseguridad.
- Mientras se mira y dejando de lado la gama de sentimientos, solicitar que se asuma una actitud de tranquilidad, cierre los ojos y el docente repita en voz baja: “Me conozco, respeto mis debilidades y defectos, admiro mis virtudes y fortalezas, me acepto y me amo”.
- Solicitar a los participantes que repitan la frase interiorizando a cerca de su significado.
- Pedir que se repita todos los días este ejercicio en las mañanas a fin de que experimente una sensación de paz consigo mismo.

LECTURA REFLEXIVA:

RAZONES POR LAS CUALES GUSTO DE MI

Desde chiquito yo no quería ser yo. Quería ser como Carlitos López, y Carlitos ni siquiera me quería. Caminaba como él, hablaba como él, vestía como él y me inscribí en el mismo cole que él.

Razón por la cual Carlitos se cambió. Empezó a andar con Ricardo Revelo, caminaba como Ricardo, hablaba como Ricardo se veía como Ricardo. ¡Yo me hice un lío! Empecé a caminar hablar y verme como Carlitos que caminaba, hablaba y se veía como Ricardo.

Y entonces me di cuenta de que Ricardo caminaba hablaba y se veía como Juan Pablo Carrillo y Juan Pablo caminaba hablaba y se veía como Santiago Villa.

¡Mírenme! Caminando, hablando y vistiendo como la imitación que hace Carlitos de Ricardo, la versión de Juan Pablo, quien trata de caminar, hablar y verse como Santiago. ¿Y cómo quien cree que camina, habla y viste siempre Santiago? ¡Imagínense! Como Cristian Lara... ¡Ese pelmazo que camina, habla y trata de verse como yo!

Diré la verdad porque hay quienes confían en mí; seré puro porque hay aquellos a quienes les importa; seré fuerte porque hay mucho que sufrir; seré valiente porque hay muchos retos que vencer; seré amigo de todos, de mi enemigo y de aquellos que no tienen amigos; seré generoso y olvidaré lo que he dado; seré humilde porque conozco mis debilidades; seré feliz, reiré porque me amo y acepto como soy.

Porque la enfermedad es el resultado no solo de mis actos sino también de mis pensamientos.

➤ **Conversar sobre:**

- ¿De quién trata la lectura?
- ¿Por qué el protagonista de la historia no quería ser él mismo?
- ¿Qué pasó con el muchacho a quien él admiraba?
- ¿Realmente vale la pena tratar de ser quien no soy, y aceptarme y valorarme?
- ¿Si los directivos conocen los problemas que estoy pasando me comprenderían?
- ¿Dentro del aula sería productivo conocer si los estudiantes poseen problemas personales para cambiar la metodología de enseñanza aprendizaje?
- Nuestra forma de ser influye en las relaciones sociales en la institución.

RECURSOS:

- Aula amplia y con espejos.

- Grabadora.
- Cd. De música relajante para ambientar.
- Fotocopias de la lectura.

EVALUACIÓN:

El proceso será evaluado paso por paso, de acuerdo a los resultados que van generando cada una de las acciones.

TALLER No.- 3

TEMA: VALOREMOS NUESTRAS ACTUACIONES.

OBJETIVOS:

- Destacar las actuaciones positivas en las diferentes manifestaciones de los docentes y administrativos del plantel.
- Ayudar a establecer diferencias de las actuaciones positivas y negativas que puedan tener el personal del colegio.

VALOR: Buenas Acciones y Costumbres, Comportamiento.

DERECHO:

- Derecho a valorarse y valorar a los demás.
- Derecho a actuar con seguridad.
- Derecho a comportarse tal y como son.

INDICADORES DE LOGRO:

- Puntos de vista sobre lo que sintieron en el ejercicio.
- Compromiso de cambio.

DESARROLLO DEL EJERCICIO:

- Ubicar a los participantes en círculo.
- Relatar una historia relacionada con el buen comportamiento.
- Dramatizar la historia con la colaboración de los participantes.

- Formar dos grupos de trabajo y reflexionar sobre las actuaciones de los personajes en mención.
- Analizar cuál fue la reacción después de notar la equivocación.
- Plenaria y comentarios.
- Sacar conclusiones sobre qué aprendimos de esta historia.
- Establecer compromisos de poner en práctica lo aprendido.

LECTURA REFLEXIVA:

LOS CLAVOS EN LA MADERA

Luis tenía una mala costumbre de hablar mal de sus compañeros. Su padre le entregó algunos clavos y una madera, recomendándole que metiera un clavo en la tabla cada vez que hablara mal de alguien. A los pocos días se presentó su hijo, diciéndole que ya había utilizado todos los clavos.

¡Cómo ¡ ¿ en tan corto tiempo?

¡Que querías Papá; no lo he podido remediar!

Pues ahora, te tomaras el trabajo de sacar un clavo por cada vez que hables bien de esas personas....

Casi con rapidez volvió Luis reunir los clavos y observó que quedaban en la madera varios agujeros. Entonces su padre le dijo....

“Hijo mío, haz hecho bien, pero mira que aun cuando haz reparado las malas acciones, nunca podrás quitar las huellas que los clavos dejaron en la madera”

EN LA VIDA SUCEDE LO MISMO.... Cuando hablas mal de alguien, queda algo. Es difícil borrar el mal que se ha hecho.

- Efectúe compromisos de comportamiento. Aprovechar en los círculos de reflexión diarios, cuando ocurra alguna acción negativa como falta de respeto, mentir, etc.

- Sugerir a los participantes que antes de ir a dormir, piensen con brevedad como han actuado en el día. ¿Qué hice de bueno? ¿Cómo puedo ser mejor mañana?

RECURSOS:

- Carteles.
- Laminas, Colores.
- Escenario.
- Vestimenta.
- Lecturas.
- Reflexiones.

EVALUACIÓN:

La elaboración de carteles y murales por parte de los participantes con respecto al tema, constituyen un elemento de evaluación y cumplimiento de los objetivos

TALLER No.- 4

TEMA: FORTALEZCAMOS NUESTRA AUTOESTIMA.

OBJETIVOS:

- Lograr que los docentes y administrativos aprendan a identificar sus cualidades personales.
- Incentiva a los participantes para que sean capaces de expresar al grupo los aspectos positivos que nos hacen estar orgullosos de sí mismos.
- Fortalecer la confianza de las relaciones laborales para que exista buena comunicación.

VALOR: Identidad personal, Cualidades.

DERECHO:

- Derecho a ser valorado y valorar las cualidades de los demás.
- Derecho a criticar y recibir críticas que ayuden a reconocer lo que hacemos bien y como manifestar sin hacer daño a los demás.
- Derecho a conocer y fortalecer su identidad personal.
- Derecho a que exista buena comunicación entre compañeros.

INDICADORES DE LOGRO:

- Conocerse a sí mismo.
- Conocer sus propias capacidades.
- Comunicarse de forma directa.

DESARROLLO DEL EJERCICIO:

- Realizar una introducción en torno al tema de la autoestima hablando en términos generales de ¿Qué es la autoestima, Cómo se manifiesta, Cómo se forma y Cómo se encuentra en cada uno de nosotros?
- Dibujar cada participante en una hoja un cuadro personal y dividir en cuatro partes.
- Representar los aspectos más positivos de su personalidad en cada uno de los cuadrantes.
- Escribir en el primer cuadrante todo lo que considera lo mejor de sí mismo y en el cuarto cuadrante “lo que los demás dicen que soy”.
- Dividir al grupo en general en sub grupos de cuatro personas y compartir lo que han escrito.
- Leer y comentar para todo el grupo los aspectos comunes.
- Pintar el cuadro y realizar un collage resaltando las características más importantes de cada espacio.
- Exponer en las paredes del aula de trabajo y armar una galería.
- Observar y reflexionar los trabajos realizados.

LECTURA REFLEXIVA:

A partir de la exploración de tus cualidades y características positivas propias, conseguirás un mayor conocimiento de la identidad personal y desarrollar tu autoestima.

De la misma manera cuando expresas tus sentimientos positivos hacia los demás comprobamos que valoras las cualidades de tus compañeros y mejora el ambiente y tu relación con los demás.

Si en los grupos que establecen los estudiantes se genera un ambiente positivo, es fácil que tomen iniciativas o se propongan actividades.

Decir a otros lo que vemos de bueno en ellos, contribuye a formar una imagen positiva de nosotros mismos en el grupo. Todos admitimos mejor una crítica si viene de alguien que sabemos que, al mismo tiempo, sabe reconocer lo que hacemos bien.

PAPELETA No.1	

<p>PAPELETA NO .2</p> <p>Nombre de un amigo:.....</p> <p>Lo que más me gusta de ti es:.....</p> <p>Me cae muy bien cuando:.....</p>

RECURSOS:

- Hojas de trabajo.
- Cartel.
- Recortes.

EVALUACIÓN:

Formular soluciones que permitan el fortalecimiento de la autoestima y de las relaciones interpersonales entre los participantes.

TALLER No.- 5

TEMA: EL PODER DE DAR Y RECIBIR AMOR.

OBJETIVOS:

- Interiorizar en los participantes la importancia de brindar y recibir expresiones de afecto como forma de motivación.
- Realizar ejercicios sistemáticos para que los participantes tengan la posibilidad de ser más expresivos, afectivos y cariñosos con sus semejantes y se preocupen de lo que les pasa.

VALOR: Amor, Cariño, Afecto, Comprensión.

DERECHO:

- Derecho de amar y ser amado.
- Derecho de querer y ser querido.
- Derecho de expresar afecto y brindarlo.

INDICADORES DE LOGRO:

- Participación libre y espontánea en el grupo.
- Expresiones de afecto y cariño durante el desarrollo del taller.
- Lograr un cambio comporta mental frente a los estudiantes y ser más efectivo.

DESARROLLO DEL EJERCICIO:

- Ubicar a los participantes en un círculo.
- Conversar sobre lo que entienden o significa la palabra amor y comprensión.
- Realizar una lluvia de ideas sobre:
 - -Cómo y cuándo demuestran amor sus parejas.
 - -Cómo y cuándo demuestran amor sus compañeros de trabajo.
 - -Cómo y cuándo demuestran amor los estudiantes.
- Realizar un listado de manifestaciones de afecto y comprensión hacia los compañeros del trabajo, los directivos, los estudiantes y padres de familia.
- Escuchar y reflexionar sobre el contenido de la historia relatada.

LECTURA REFLEXIVA:**EL SER MAS PODEROSO DE LA TIERRA**

Cuentan los antepasados que el último animal que apareció en la tierra fue el perro. Nadie le dijo quien sería su dueño, sólo se le dio ésta información.

“Vivirás para servir al ser más poderoso de la tierra”

El perro empezó a buscar a quien debía servir. Vio un pájaro y se dijo: No es él porque no puedo acompañarle mientras vuela...

Luego pensó: Será el pececillo del mar? No porque yo no podría vivir dentro del agua...

Vio a un elefante y pensó: El elefante podría ser porque arranca con su trompa las ramas de los árboles.... Pero luego dudó porque un león le mostró sus afilados dientes....

¿Será entonces el león? Se preguntó... Lo quedo mirando pero de repente vio como el león también huía al escuchar los pasos de otro ser que se acercaba...

El perro pensó: Esta debe ser la criatura a quien debo servir porque es la más fuerte...

Pero la criatura se acercó y mientras le acercaba la cabeza le dijo...

Bonito perro, me gustaría mucho cuidarte, alimentarte...

El perro asombrado pensó: Ahora comprendo todo, el poder no está en el tamaño o en la fuerza, porque esta criatura no tiene colmillos como un elefante o dientes afilados como el león, pero es capaz de expresar con caricias, el amor que siente por otros....

El perro se sintió feliz porque había descubierto que el ser más poderoso es aquel que puede amar y demostrar su amor.

➤ **Conversar sobre:**

-¿Por qué el perro pensó que su dueño podría ser el elefante o el león?

-¿Qué sucedió para que el perro reconociera a su amo?

-Si dos personas te piden algo ¿A quién se lo das con mayor alegría? ¿Al que te trata por la fuerza o al que lo hace afectuosamente? ¿Por qué?

- ¿Cómo nos gustaría que nos traten?

RECURSOS:

➤ Cuento, historietas.

➤ Carteles con todos los personajes.

➤ Disfraces.

EVALUACIÓN:

Reflexión y análisis de la actividad realizada.

TALLER No.- 6

TEMA: ¡SOY CAPAZ, YO PUEDO!

OBJETIVOS:

- Asumir una actitud positiva sentirse como una persona capaz y competente.
- Desarrollar la capacidad de tomar decisiones con agilidad y asertivamente.
- Potenciar el desarrollo de afrontar las responsabilidades y problemas que se presentan en el campo laboral.

VALOR: Autonomía, confianza.

DERECHO:

- Derecho a confiar en su criterio.
- Derecho a equivocarse y volver a empezar.
- Derecho a sentirse capaz y confiado.

INDICADORES DE LOGRO:

- Capacidad de utilizar bien y oportunamente el criterio y las habilidades.
- Convicción de tener la seguridad necesaria para lograr eficacia en las actividades.

DESARROLLO DEL EJERCICIO:

- Entregar a los asistentes una esquila con una frase motivacional y un trozo de papel en blanco.
- Solicitar que en papel se escriban los aspectos negativos que crean tener acerca de sí mismos y doblarlo.
- Invitar que escriban de forma agradable las fortalezas de sí mismos y debajo de ellos una serie de deseos u objetivos que de forma íntima y personal tenga cada uno de los estudiantes con respecto a su vida familiar y profesional
- Mínimo tres objetivos por aspecto.
- Socializar con los docentes y administrativos el hecho que, con las virtudes o fortalezas especificadas es posible alcanzar los objetivos propuestos.
- Ahora tomar el papel en blanco donde se escribieron las debilidades o defectos de cada uno, leerlo por última vez.
- En un recipiente adecuado, encender poco de papel y solicitar a los participantes que arrojen al fuego la hoja en blanco con los aspectos negativos en sinónimo de superación y de dejar atrás los mismos.
- Enseñar una forma original de doblar la esquila y pedir que se lo guarde en el cuaderno de tareas para q los objetivos sean revisados al final de año escolar.

LECTURA REFLEXIVA:

LA GENTE QUE ME GUSTA

Primeramente me gusta la gente que vibra, que no hay que empujarla, que no hay que decirle que haga las cosas, sino que sabe lo hay que hacer y lo hace en menos tiempo de lo esperado.

Me gusta la gente con capacidad para medir las consecuencias de sus actuaciones. La que no deja las soluciones al azar. Me gusta la gente estricta con su gene y consigo misma, pero que no pierde de vista que somos humanos y que nos podemos equivocar.

Me gusta la gente que piensa en el trabajo en equipo; entre amigos, produce más que los caóticos esfuerzos individuales.

Me gusta la gente que sabe la importancia de la alegría.

Me gusta la gente sincera y franca, capaz de oponerse con argumentos sinceros y razonados a las decisiones de otros.

Me gusta la gente de criterio. La que no traga entero. La que no se avergüenza de reconocer que no sabe algo o que se equivocó.

Y la que al aceptar sus errores se esfuerza genuinamente por no volver a cometerlos.

Me gusta la gente capaz de criticarme constructivamente y de frente; a esos los llamo mis amigos.

Me gusta la gente fiel y persistente que no desfallece cuando de alcanzar objetivos e ideales se trata. Me gusta la gente de garra, que entiende los obstáculos como un reto.

Me gusta la gente que trabaja por resultados.

Con gente como esta, me comprometo a lo que sea, así no reciba ninguna contribución económica.

Ya con haber tenido esa genta a mi lado me doy por retribuido(a).

➤ Conversar sobre:

- ¿Cómo es la gente que te gusta a ti?
- ¿Eres alguien con estas características, porqué?
- ¿Te gustaría estar rodeado de gente así, porqué?
- ¿Te gustaría que te critiquen y que no te tomen en cuenta?

7.5. Localización y cobertura espacial

La propuesta de ser aceptada se aplicara en la ciudad de Ibarra en el colegio 'San Francisco' al personal docente y administrativo de la institución.

7.6. Población Objetivo

La población objetivo a quienes se va aplicar la propuesta de mejora son a los 61 miembros del personal docente, administrativo y de servicio de la institución. En este número están inmersos no solo el personal de partida fisca o nombramiento sino los de contrato o partida particular.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

- Humanos

La propuesta que se propone es sostenible debido a que desde el DOBE de la institución se encuentra personal capacitado que busca mejorar la relación que se manejan entre directivos, administrativos y de servicio. Además los docentes dentro de sus fortalezas poseen las ganas de capacitarse y formarse integralmente como persona.

- Tecnológicos

Dentro de la institución se brindó cursos de las TICs para docentes, con acreditación del ministerio de educación, algunos docentes lo han aprobado.

Todo el colegio tiene conexión de internet, toda la institución es zona wifi y todos los docentes y estudiantes tienen acceso al internet desde cualquier parte del campus.

- Materiales

El colegio 'San Francisco' de la ciudad de Ibarra cuenta con proyectores, pantallas táctiles y equipos de laboratorio, los cuales se pueden utilizar con autorización del Rector del centro educativo y con la responsabilidad de manejo del personal a cargo de esos recursos.

Las pizarras, hojas, tiza líquida, y la guía se encargaran de dar los departamentos del DOBE y del campo administrativo.

- **Físicos**

El colegio cuenta con 23 aulas para los cursos correspondientes, un laboratorio de inglés, uno de computación, uno de física y otro de química. Además un salón de audio visual con capacidad para 100 personas. Canchas deportivas de baloncesto, una cancha de césped donde se puede realizar los ejercicios y dinámicas para integrarse. La institución posee un salón de convenciones para 500 personas donde se puede desarrollar los talleres sin ningún problema, existen en este local equipo de amplificación y micrófonos fijos que se podrían utilizar y el mobiliario es adecuado.

- **Económicos**

El personal de la institución son los gestores de este cambio que requiere mejoramiento y que irá en beneficio de la institución, es por eso que los gastos pueden sumir la Comunidad Capuchina en el Ecuador sede Ibarra quienes son dueños de la institución.

En el supuesto caso, de que no sea la Comunidad Capuchina quien asuma los gastos de la capacitación se podría pedir a la asociación del colegio costear el 50% del costo y el otro 50% se dividiría para el número de inscritos y asistentes, lo cual no sería de valor elevado.

- **Organizaciones**

La capacitación estará a cargo de un miembro responsable como capacitador y los integrantes del DOBE como equipo de apoyo.

7.8. Presupuesto del programa de capacitación

Tabla 58

CAPÍTULOS PRESUPUESTARIOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTA
Coste personal técnico:			
Capacitador asesor del proyecto	5.00 c/h	125H	625,00
Equipo de Apoyo (1 persona)	5.00 c/h	125H	625,00
Material suministros y equipos:			
Copias	2.800	0,03	84,00
Marcadores permanentes	100	0,80	80,00
Tiza Liquida	20	1,00	20,00
Resma de papel	1	3,50	3,50
Papelotes	100	0,40	40,00
Coste local			
Aulas y audiovisuales		450,00	450,00
Subtotal			1.927,50
Imprevistos 10%			192,75
Total			2.120,25

Elaborado: Lic. Jaime Gordillo

7.9. Cronograma

Tabla 59 Cronograma de actividades del proyecto.

Nº	Actividad	Duración	Fechas tentativas	Horario tentativo	Responsable
1	Socializar al personal del DOBE la guía de estrategias metodológicas.	2 horas	Octubre 2012	10H40 a 12H40	Capacitador y asesor del proyecto y equipo de apoyo.
2	Qué tan importantes es quererme.	4 Horas	Noviembre	14H00 a 18H00	Capacitador y asesor del proyecto y equipo de apoyo.
3	Me conozco, me acepto y me amo!	4 Horas	Noviembre	14H00 a 18H00	Capacitador y asesor del proyecto y equipo de apoyo.
4	Valoremos nuestras actuaciones.	4 Horas	Noviembre	14H00 a 18H00	Capacitador y asesor del proyecto y equipo de apoyo.

5	Fortalecemos nuestra autoestima.	4 Horas	Noviembre	14H00 a 18H00	Capacitador y asesor del proyecto y equipo de apoyo.
6	El poder de dar y recibir amor.	4 Horas	Diciembre	14H00 a 18H00	Capacitador y asesor del proyecto y equipo de apoyo.
7	¡Soy capaz, yo puedo.	4 Horas	Diciembre	14H00 a 18H00	Capacitador y asesor del proyecto y equipo de apoyo.

8. BIBLIOGRAFIA

ÁLVAREZ, J. y Granados, O. (2000) *Oportunidades y obstáculos de la descentralización educativa: el caso de México*, en **Economía política de las reformas educativas en América Latina**, Santiago de Chile, 23

ABC, D. (NN de NN de NN). *Definicion ABC*. Recuperado el 22 de 01 de 2012, de <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>

Aileen, E. H. (NN de NN de NN). *wikipedia.org*. Recuperado el 22 de 01 de 2012, de <http://es.wikipedia.org/w/index.php?oldid=21371503>

Arceo, L. G. (2012). AUTOESTIMA INFLUENCIA DEL EDUCADOR SOBRE LA AUTOESTIMA DEL NINO. *Educare* , 25.

Bárbara Dayamí García Rodríguez, R. G. (2002). Algunas ideas acerca del logro del liderazgo educacional. *Revista científico pedagógica MENDIVE* , 2.

BASS, B. 2000. Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.

Barroco, M. (NN de NN de 1997). *Dinero y calidad de vida*. Recuperado el 9 de Febrero de 2012, de <http://www.conpullas.com/articulos/mejoramiento-personal/47-autoestima-conceptos-basicos-por-manuel-barroso.html>

BASS, B.M. (1985): "El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden", en *Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos)*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, 331.

BENNIS, Warren y BurtNanus: "Líderes: el arte de mandar, MerlinLibros, México, 1985.

BURNS, J. M. (1978). *La dirección*. Nueva York, el Harper&Row.

Barroco, M. (NN de NN de 1997). *Dinero y calidad de vida*. Recuperado el 9 de Febrero de 2012, de <http://www.conpullas.com/articulos/mejoramiento-personal/47-autoestima-conceptos-basicos-por-manuel-barroso.html>

BRANDEN, Nathaniel. *Como mejorar su autoestima*. Barcelona, Paidós, 1992.

BRYMAN, A. (1996). El carisma y la dirección en las organizaciones. Las Publicaciones Prudentes. Londres, 56-80

CARBALLO, E. (6 de Octubre de 2005). *La gestión educativa*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2011, de <http://lageducativa.blogspot.com>

Colegio San Francisco, C. E. (2005). *Proyecto Educativo Institucional*. Ibarra: Don Bosco, pags. 5-6

DE IBARROLA, M. y Gallart, M.A. (1996) **Democracia y productividad. Desafíos de una nueva educación media en América Latina**, México, OREALC-UNESCO, 84

DE VRIES, W. e Ibarra, E. (2004) *La gestión de la Universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuesta*, en **Revista Mexicana de Investigación Educativa** No. 22, México, COMIE.

DU FOUR, R. (2002). El Principal aprendizaje-centrado. *La Dirección educativa*, 59, 12-.

ESCUADERO MUÑOZ, J. M. 1997. El equipo directivo como dinamizador Pedagógico de una escuela cooperativa. In: A. MEDINA (coord.), *El liderazgo en educación*. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid, UNED. 16

Ezpeleta, J. y Furlán, A. (1992) **La gestión pedagógica en la escuela**, Santiago de Chile, OREALC-UNESCO.

Ezpeleta, J. (2004) *Innovaciones educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación*, **Revista Mexicana de Investigación Educativa** No. 21, México, COMIE.

García Leiva, L. (2000). La gestión pública en el nuevo milenio. *Función Pública* , 27.

Hernández, D. C. (2005). LA AUTOESTIMA Y LA EDUCACIÓN. *REVISTA CIENTÍFICO PEDAGÓGICA* , 7.

Hernández, D. R. (2004). LA AUTOESTIMA EN LA EDUCACIÓN. *LIMITE* No. 11 , 1.

Hernandez, R. A. (2004). LA AUTOESTIMA EN LA EDUCACION. *Revista; LIMITE* No. 11, 2004 p.p 82 - 95 ,

LEITHWOOD, K. (1994): "Liderazgo para la reestructuración de las escuelas", *Revista de Educación*, 304, 31.

Leithwood, K & Jantzi, D. (1999). Los Efectos de Liderazgo Transformacional en Condiciones y Estudiantes de la organización Compromiso con la Escuela. El diario de la Administración Educativa, 112.

LYNCH GAETE, PATRICIO. (1993) Liderazgo: Cuatro Perspectivas Para Una Dirección Eficaz; Ed. Aníbal Pinto; Concepción, Chile, p. 785.

Olguín, R. T. (NN de NN de 2009). *Scribd*. Recuperado el 24 de 02 de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/62104090/LA-IMPORTANCIA-DE-LA-GESTION-EN-LA-ESCUELA>

Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional Modelo para instituciones educativas que aprenden? *UNl revista vol1* , 25.

MARSH, D. D. 2000. La dirección educativa durante el Vigésimo primero siglo: las tres perspectivas esenciales integrando. En: El lector del Jossey-Bass en la dirección educativa. San Francisco, el Jossey-bajo, pág. 126.

MURPHY, J. 1990. La dirección instruccional principal. Los adelantos en la administración educativa. New York.

NN. (NN de NN de NN). *Definicion ABC*. Recuperado el 22 de 01 de 2012, de <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>

Schmelkes, S. (1995) **Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas**, México, SEP. *perspectivesonschool*, I, p. 163.

Slavin, R. (1996). *Salas de clase efectivas, Escuelas efectivas*; traducción Verónica Knapp; Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y El Caribe; Octubre. Recuperado el 31 de Octubre del 2011 en <http://www.preal.cl/slavntrn.wpd>.

Quiza, M. (7 de abril de 2012). *Buenas tareas*. Recuperado el 10 de junio de 2012, de Buenas tareas.

YAGOSESKY, Renny (1998), Autoestima en palabras sencillas, Impresiones San Pablo, Caracas.

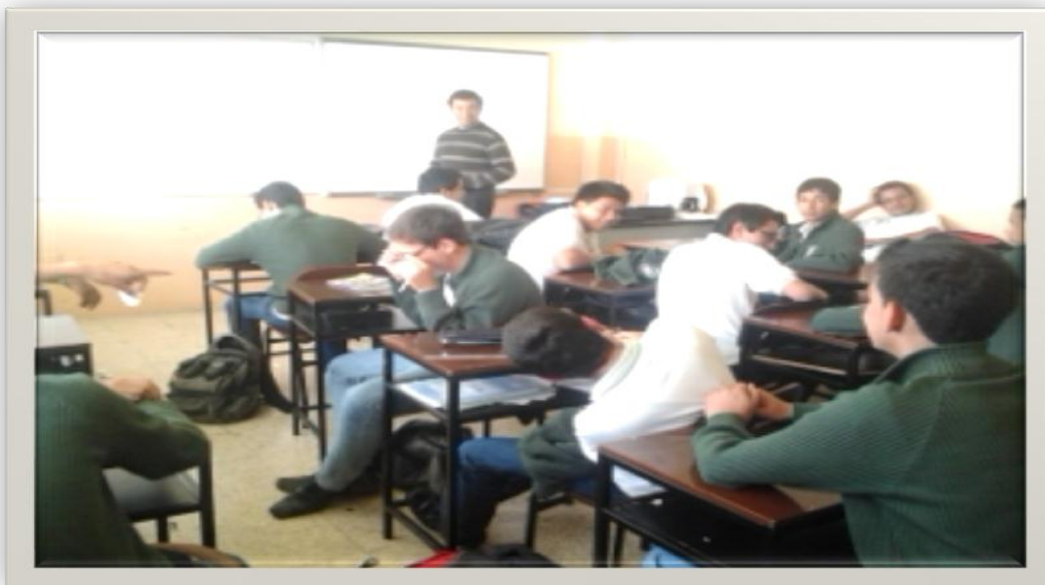
9 APÉNDICES



Realizando las encuestas a los estudiantes



Estudiantes participando y dialogando sobre el liderazgo en la institucion educativa



Realizando las encuestas en el tercero de Bachillerato CS



El Dr. Hugo Pérez Realizando la encuesta a docentes



El presidente del curso de tercero de Bachillerato FM contestando las preguntas de la encuesta