



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

**"Gestión del liderazgo y valores en la Administración del Centro Educativo
Edward Joseph Flánagan durante el año lectivo 2011 – 2012".**

Tesis de Grado

AUTORA:

Erika de las Mercedes Salazar Carrillo

DIRECTOR:

Patricio Alfredo Cevallos Ponce MsC.

Centro Universitario Quito

2012



Certificación

Magister.

PATRICIO ALFREDO CEVALLOS PONCE.

DIRECTOR DE TESIS

Que el presente trabajo, denominado: “**Gestión del liderazgo y valores en el Centro Educativo Edward Joseph Flánagan**” realizado por el profesional en formación: **Salazar Carrillo Erika de las Mercedes** cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio del 2012

(f) _____



Cesión de derechos

Yo, **Salazar Carrillo Erika de las Mercedes** declaro ser autor (a) de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

(f) _____

Autora: Salazar Carrillo Erika de las Mercedes
Cédula: 1708394984



DEDICATORIA

En especial quiero dedicar a mis hijos Estéfany y Joel que son la razón de mi vida, a los que amo y respeto mucho, ellos han sido mi pilar, mi fuerza en este tiempo.

A mi madre que con sus oraciones diarias me ha brindado su apoyo incondicional

A mi esposo por la paciencia, comprensión y amor que me lo ha demostrado durante este periodo

Gracias por todo.

Erika Salazar



AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios que es el ser que ha estado en todo momento conmigo y el cual ha guiado mis pasos, a mi querida familia quienes han estado apoyándome, motivándome, en todo momento, a mis amigos y amigas quienes con su palabra de aliento me han impulsado a seguir y de manera especial a mis niños y niñas de mi Centro Educativo “Edward Joseph Flanagan” y “Amiguitos Felices” quienes han sido el impulso en mi mejoramiento profesional ya que ellos me han brindado todo su cariño, respeto y consideración en esta etapa de mi vida

Erika Salazar C.



ÍNDICE

Certificación	III
Cesión de derechos	III
Dedicatoria	III
Agradecimiento.....	V
RESUMEN	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. La Gestión Educativa	4
1.1.1. Concepto.....	4
1.1.2. Importancia	5
1.1.3. Tipos de gestión	6
1.1.3.1. La gestión como proceso.....	6
1.1.3.2. La gestión como disciplina.....	7
1.1.3.3. La gestión y las personas	8
1.1.3.4. La gestión como carrera	9
1.1.3.5. Gestión de primera línea.....	10
1.1.3.5.1. Mandos intermedios	11
1.2. Liderazgo Educativo	11
1.2.1. Concepto.....	12
1.2.1.1. Importancia del liderazgo.....	13
1.2.1.2. Liderazgo y Educación.....	14
1.2.1.3. El desarrollo de directivos.....	14
1.2.1.3.1. El trabajo en equipos.....	15
1.2.1.3.2. El liderazgo educativo	15
1.3. Tipos de liderazgo.....	17
1.3.5. Clasificación según Granados.....	21
2.2.4. Funciones del liderazgo.....	24



2.2.5. El liderazgo en la gestión educativa	28
2.2.6. Características de un líder institucional	31
2.1. Diferencias entre director y líder.....	32
2.1.4. Directivo:	32
2.1.4.1. Objetivos del directivo.....	34
2.1.4.2. Liderazgo.....	35
2.2. Los valores y la educación	36
2.2.4. Los valores.....	36
2.2.5. Características de los valores.....	38
2.2.6. La Educación y Valores	40
2.2.6.1. Educación en valores.....	42
3. METODOLOGÍA.....	44
3.1. Participantes	45
3.2. Materiales e Instrumentos	52
Fuentes Primarias.....	53
Método y Procedimiento:	54
Exploratoria	54
Descriptiva.....	55
4. RESULTADOS	56
4.1. DIAGNÓSTICO.....	57
4.1.4. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	57
4.1.4.1. El manual de organización	57
4.1.4.2. El código de ética	58
4.1.4.3. El plan estratégico	60
4.1.4.4. Plan Operativo Anual (POA).....	62
4.1.4.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	64
4.1.4.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	67
4.1.5. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	69
4.1.5.1. Misión y Visión.....	69



Misión.....	69
Visión	70
4.1.5.2. El Organigrama.....	71
4.1.5.3. Funciones por áreas y departamentos	72
4.1.5.4. El clima escolar y convivencia con valores	73
4.1.5.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	74
4.1.5.6. Dimensión organizativa, operacional y valores.	75
4.1.5.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	75
4.1.5.8. Dimensión comunitaria y valores	76
4.1.5.9. Matriz FODA	77
4.2. Resultados de las encuestas y entrevistas.....	78
4.2.4. De las Encuesta a los Directivos.	78
4.2.5. De la encuesta a docentes	92
4.2.6. Encuesta dirigida a estudiantes.....	97
4.2.4. De la encuesta a padres de familia.....	102
4.2.5. De la entrevista a los directivos	106
4.2.7. Matriz de problemática.....	109
5. Discusión de los resultados	110
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	118
Conclusiones.....	118
Recomendaciones.....	120
7. PROPUESTA DE MEJORA	123
7.1. Título de la Propuesta	123
7.2. Justificación de la propuesta	123
7.3. Objetivos	126
7.3.1. Objetivo General	126
7.3.2. Objetivos Específicos	126
7.4. Actividades.....	127
7.5. Localización y cobertura espacial	149
7.6. Población Objetivo	149



7.7 Sostenibilidad de la propuesta.....	149
Humanos	149
Tecnológicos	150
Materiales	150
Físicos	151
Económicos.....	151
Organizacionales	152
7.8 Presupuesto del programa de capacitación.....	152
7.9 Cronograma	153
7.10 Resultados esperados.....	153
1. Durante el proceso:.....	153
Bibliografía.....	155

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Tipos de liderazgo	30
Cuadro 2 Diferencias entre la figura directiva y el líder	36

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Organigrama del Centro Educativo "Edward Joseph Flánagan"	71
---	----



Índice de Tablas

Tabla 1	45
Tabla 2	46
Tabla 3	47
Tabla 4	47
Tabla 5	48
Tabla 6	48
Tabla 7	49
Tabla 8	50
Tabla 9	50
Tabla 10	51
Tabla 11	51
Tabla 12	77
Tabla 13	78
Tabla 14	78
Tabla 15	79
Tabla 16	79
Tabla 17	80
Tabla 18	80
Tabla 19	81
Tabla 20	82
Tabla 21	84
Tabla 22	85
Tabla 23	87
Tabla 24	88
Tabla 25	90
Tabla 26	91
Tabla 27	92
Tabla 28	97
Tabla 29	102
Tabla 30	106



RESUMEN

Esta investigación da a conocer la importancia de poseer una buena gestión en el desempeño de un centro educativo, misma que es de vital importancia para desarrollar las actividades laborales que faciliten coordinación entre lo pedagógico, administrativo, organizativo y comunitario; que permita aplicar nuevos modelos y métodos. El buen liderazgo debe verse reflejado en autoridades y docentes durante todo el proceso de enseñanza–aprendizaje mientras que se mantienen los valores necesarios para la convivencia diaria entre miembros de la comunidad educativa.

La presente investigación presenta los tipos de gestión: importancia y definición; clases del liderazgo educativo; valores y su función en la vida del ser humano, así como su importancia en la educación y su relación con la comunidad.

Además, presenta un diagnóstico actual del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” en los aspectos anteriormente señalados. Por último se presenta una propuesta de mejora basada en charlas de aproximación hacia lo que es el liderazgo, el trabajo en equipo, la importancia de una comunicación efectiva así como el reconocimiento y logro de objetivos; la propuesta cuenta con cronogramas y presupuestos tentativos.



1. INTRODUCCIÓN

La existencia de problemas y dificultades en el desarrollo de la gestión de liderazgo y valores por parte de los docentes del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” ha traído como consecuencia que no exista un correcto manejo y control de funciones de planificación, organización, dirección, control y coordinación de actividades, recursos humanos, financieros y físicos, situación que a traído como consecuencia que en el centro educativo prevalezca un ambiente inapropiado para lograr una buena relación entre docentes, estudiantes, padres de familia y un desarrollo adecuado del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan”, no ha sido realizada ninguna investigación que aborde esta problemática, teniendo en cuenta que la falta de gestión de liderazgo y valores ha incidido durante años en los resultados del centro educativo, es necesario llevar a cabo la presente investigación tomando como referencia los trabajos e investigaciones que del tema se han desarrollado en los diferentes centro educativos de la provincia de Pichincha.

La importancia de la presente investigación para el centro educativo está dada en que la misma aportará los métodos y estrategias necesarios para lograr que sus componentes mejoren su capacidad gestora en cuanto al liderazgo y los valores a difundir entre los estudiantes trayendo como consecuencia que se instaure un ambiente favorable al desarrollo docente y estudiantil que propicie mejores resultados y niveles de enseñanza-aprendizaje de excelencia los cuales redundarán en una educación de calidad.



Por otra parte esta investigación servirá de base y guía, a partir de la cual otros centros educativos utilizando esta experiencia podrán mejorar sus deficiencias e incrementar la gestión de liderazgo y valores de sus componentes, siendo la razón principal de esta investigación crear un ambiente de cooperación, bienestar y concordia entre todos los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje los cuales traspasarán esta experiencia fuera del ámbito docente-estudiantil haciendo impacto en la sociedad.

El incentivo inicial de la presente investigación es encontrar respuestas, soluciones y alternativas a la deficiente gerencia y falta de liderazgo educativo en el Centro educativo “Edward Joseph Flanagan” encontrándose en la misma que los padres de familia en muchas ocasiones desconocen y se despreocupan por el quehacer cotidiano de sus hijos en el centro educativo, la indolencia y el facilismo plasmado en las respuestas obtenidas por parte de los docentes del centro, la autosuficiencia, y el creer tener la razón en todo del director en el momento de tomar sus decisiones sin tomar en cuenta otras opiniones.

Todo esto unido a que los docentes consideran la falta de liderazgo como una debilidad, y no como una oportunidad a mejorar la actitud del docente que reconoce sus deficiencias ante la responsabilidad que desempeña en el centro, por otra parte debe destacarse que los medios que se utilizaron fueron en su totalidad de uso particular y solamente fue necesaria la cooperación de los encuestados para lograr conclusiones y recomendaciones que brinden pautas para solucionar esta deficiencia.

Como resultado de esta investigación se espera lograr una guía que brinde posibles soluciones u opciones que faciliten el desempeño de los docentes, y su liderazgo dentro de la responsabilidad y el cargo que desempeñan para lograr de esta forma un espíritu de cooperación y



desarrollo que incida de forma favorable en los resultados generales del centro educativo.

Además como resultado de esta investigación se espera hallar nuevos mecanismos y estrategias que posibiliten una mejor y mayor difusión de los valores por parte de los docentes así como un incremento de la gestión educativa de los mismos con vista de lograr mejores resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se concluye como resultado de lo investigado que es imprescindible para lograr una enseñanza de calidad que existan tres factores básicos los cuales se pueden resumir:

- 1) Existencia de un ambiente de cooperación y respeto para lograr una docencia y aprendizaje significativo.
- 2) Utilización de métodos modernos y adecuados para lograr una estrecha vinculación y comunicación entre los docentes, estudiantes, padres de familia y autoridades del centro educativo.
- 3) Puesta en práctica de estrategias y métodos que posibiliten estrechar los lazos entre el centro educativo, estudiantes, familiares y comunidad que está en contacto directo con el quehacer cotidiano del centro educativo en su proceso de enseñanza-aprendizaje.



1. MARCO TEÓRICO

1.1. La Gestión Educativa

1.1.1. Concepto

La pedagoga Katia Estrada define a la gestión educativa como “Habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos” (Nacional, 2008).

El Ministerio de Educación y Cultura de la Nación Argentina en 1996 define a la gestión educativa como “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” (Gestión Educativa, 2011).

Oscar Barrios Ríos sostiene que la gestión educativa “Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandas o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán” (Gestión Educativa, 2011)

De todo lo anteriormente expuesto se puede deducir que la gestión educativa es un conjunto de acciones y estrategias llevadas a cabo por los docentes, las cuales están encaminadas a complementar el colectivo y a trascender en el plano de cooperación a una esfera de cooperación en



la cual el objetivo de lograr una educación de calidad sea no solamente una premisa sino una necesidad diaria de los docentes.

Es patente la repercusión de la gestión educativa al existir centros educativos que no cuentan con todos los recursos materiales, pero en su lugar están conformados por un colectivo de docentes y directivos emprendedores y creadores los cuales buscan estrategias que les permiten a partir de su espontaneidad suplir estas deficiencias y de esta forma lograr resultados que superan a los institutos educativos con más recursos.

Por otra parte la gestión educativa también puede ser definida como un conjunto de acciones con la finalidad de lograr resultados en los que sea patente que la labor docente está siendo efectiva apoyándose en diferentes mecanismos y técnicas innovadoras que posibilitan un desarrollo en la educación.

1.1.2. Importancia

María de Ibarrola y Antonia Gallart en 1996 señala que “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” (Olguín, 2011)

Se hace evidente que un centro educacional que cuente con un colectivo de docentes y directivos en los cuales prime el deseo de cooperación, superación y espontaneidad, se impone en su funcionamiento y resultados a cualquier dificultad que pueda aparecer durante el proceso



de enseñanza-aprendizaje, siendo la gestión educativa la fórmula para imponerse ante los retos y dificultades que de forma cotidiana tiene que enfrentar el docente.

Para los docentes del nuevo siglo la gestión educativa ha dejado de ser una opción, y ha pasado a ser una necesidad ya que cada día aumenta el nivel de exigencia de la educación y es necesario que el docente de nuestros días pueda adaptarse estas nuevas exigencias y necesidades debe ser necesariamente creativo, espontáneo y crear lazos de cooperación con los demás docentes que laboran en su mismo centro educativo.

La gestión educativa abarca no solamente las actividades que deben regir, dirigir, supervisar los directivos del centro educativo sino que va mucho más allá e incluye a los docentes, los cuales deben ser creativos y establecer relaciones de cooperación no solamente con otros docentes sino también con los estudiantes que manifiesten actitudes y condiciones para de esta forma crear un ambiente de cooperación que incluya a todos los participantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, creando en los mismos actitudes y formas de comportamiento que hagan del centro de familia un lugar de creación y divulgación del conocimiento.

1.1.3. Tipos de gestión

La gestión educativa ha sido sometida a una serie de clasificaciones de las cuales citaremos las siguientes:

1.1.3.1. La gestión como proceso

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos institucionales u empresariales. En la gestión, los directivos



utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso. (Hermoso Nájera, 1969, pág. 53)

Se plantea que la gestión educativa es aquella que está encaminada a lograr un determinado objetivo que afecte a determinadas funciones y actividades dentro del proceso de enseñanza que no están siendo llevadas a cabo con la calidad y eficiencia necesaria para lograr una educación de calidad.

La gestión educativa está encaminada a la resolución y hallazgo de nuevos procesos que suplan las deficiencias existentes las cuales han subsistido durante décadas en el sistema educativo enquistándose de tal forma que es imposible eliminarlas de forma perentoria siendo necesario que estas deficiencias sean eliminadas paulatinamente, es la única herramienta creativa actual y eficiente capaz de mejorar el sistema educativo.

1.1.3.2. La gestión como disciplina

Clasificar la gestión como una disciplina implica que se traía de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión institucional. (Santos Guerra, 2001, pág. 51)

La gestión educativa debe estar basada en principios, conceptos y teorías en los que el respeto al trabajo, pensamiento y actitud de los otros miembros del colectivo sea no solamente una premisa sino la piedra



angular para lograr un ambiente de colaboración y cooperación que incentive la capacidad creativa de todos los elementos que interaccionan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

1.1.3.3. La gestión y las personas

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Alvarez, 1997, pág. 79)

Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable, de una escuela competitiva o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto que en nuestro caso son talentos humanos que ocasionará un gran impacto en la sociedad. (Varios, 2003, pág. 24)

Existe un fuerte vínculo entre la gestión educativa y el colectivo de docentes, un directivo que mejore y cree las relaciones y actitudes de sus colaboradores, es un agente que provoca un crecimiento de la confianza y responsabilidad de los docentes siendo esta la base para la creación y el reforzamiento de actitudes creadoras, positivas e innovadoras que estimulen el proceso de enseñanza-aprendizaje haciendo del mismo un fenómeno que envuelve no solamente a estudiantes y docentes sino que también incluye a la familia de los estudiantes y a la comunidad donde se encuentra el centro educativo.



1.1.3.4. La gestión como carrera

Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo: “las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”. (GARDNER, 1995, pág. 70)

En nuestros días la gestión educativa es una necesidad ya que el proceso de enseñanza-aprendizaje para que pueda desarrollarse de forma adecuada y dar frutos de calidad debe incluir no solamente al docente y al estudiante sino que también deben estar incluidos los familiares del estudiante, la comunidad y las instituciones gubernamentales que tengan la posibilidad de aportar recursos y experiencias que influyan positivamente en la educación de los estudiantes.

Dado todas las razones expuestas anteriormente es necesario e imprescindible estimular y crear un personal especializado en la gestión educativa el cual deberá tener no solamente la actitud sino que es necesario que sea buen conocedor y que haya estudiado y profundizado en las diferentes experiencias que se tenga acumulado anteriormente producto de problemas y dificultades solucionadas a través de gestiones innovadoras y edificantes.



1.1.3.5. Gestión de primera línea

El gestor de primera línea puede supervisar el trabajo de los empleados administrativos, de los científicos, de los maestros, de los obreros manuales, de los vendedores, dependiendo de las tareas específicas que se lleven a cabo en su subunidad educativa o departamento. (GARDNER, 1995, pág. 75)

Los gestores de primera línea se hacen responsables del trabajo básico de la institución y están en contacto diario o casi diario con los trabajadores (maestros y empleados). Deben trabajar con sus propios trabajadores y con otros supervisores de primera línea cuando sus tareas están relacionadas con las suyas. (SALESMAN, 2002, pág. 94)

Los gestores de primera son aquellos encargados de coordinar y supervisar a los docentes que se encuentran laborando directamente con los estudiantes, podemos mencionar entre estos gestores de primera línea a los directores y subdirectores.

La actividad y acción de los gestores de primera línea depende en gran medida de las necesidades y actitudes existentes en el colectivo docente, pero además también están influenciadas por la comunidad en la que se encuentra ubicado el centro educativo, la misión principal de estos gestores educativos debe ser crear un ambiente de cooperación y actitudes de enfrentamiento y responsabilidad frente a las dificultades que puedan presentarse durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.



1.1.3.5.1. Mandos intermedios

En muchas instituciones se conoce al mando intermedio como director o jefe de departamento, jefe de planta de producción o director de operaciones. A diferencia de los gestores de primera línea, los mandos intermedios planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades de otros gestores; sin embargo, al igual que los gestores de primera línea, están sujetos a la dirección de un superior. El mando intermedio coordina las actividades laborales. (ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, 1999, pág. 65)

Dentro de esta categoría de gestores educativos encontramos a los jefes de área y a los docentes que están en contacto directo con los estudiantes los cuales deben sondear las dificultades, problemas y errores diarios y comunes que afectan el proceso de enseñanza-aprendizaje, el buen desempeño de los estudiantes y las relaciones entre el personal docente.

Siendo la función principal de los gestores de esta categoría denunciar estas dificultades y proponer alternativas que incidan de forma positiva en la planificación y guía de las actividades a desarrollar para de esta forma lograr una educación de calidad.

1.2. Liderazgo Educativo

Para definir lo que es liderazgo educativo se debe partir del concepto de liderazgo.



1.2.1. Concepto

Liderazgo es la calidad de líder. Se califica así al comportamiento de los líderes dentro de un grupo. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales. (VILLEGAS GIL, 1999, pág. 25)

Boiex Yagot, plantea que el líder es aquel docente capaz de sobreponerse a la crisis educativa que adolece nuestra sociedad en los tiempos modernos, siendo capaz de encontrar soluciones y alternativas que den respuesta las exigencias de forma y fondo de los estudiantes” (Yagot, 1990, pág. 25)

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías de investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. (STOGDILL, 1999, pág. 46)

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátense de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante. (VILLEGAS GIL, 1999, pág. 33)

La falta de conocimientos y de estrategias metodológicas que se adapten a las necesidades de nuestros tiempos han provocado una crisis educativa que afecta a todos los docentes por lo que es necesario utilizar



las experiencias y estrechar los lazos entre los docentes para de esta forma a través de la gestión educativa lograr una vinculación entre educador y educando que posibilite superar estas dificultades.

El liderazgo es un conjunto de acciones llevadas a cabo por una persona con iniciativa y espontaneidad la cual involucra con su actividad y actitud a las personas que lo rodean logrando que las mismas se impliquen en el objetivo que ha trazado para de esta forma materializar el mismo y lograr que las actividades del grupo tengan una dirección y sentido a favor de una enseñanza de calidad.

1.2.1.1. Importancia del liderazgo

Los estudios iniciales de liderazgo establecieron que, esta estaba en relación directa a la efectividad del grupo, aunque estas relaciones son bastantes complejas dentro de la vida de los grupos. (SENLLE, 2002, pág. 75)

Su importancia radica en que es un elemento esencial para saber motivar a un grupo de personas para lograr unas metas en común. Suele aplicarse en las empresas, grupos de interés común, etc. (SENLLE, 2002, pág. 76)

El liderazgo es la actitud que permite a una persona ser guía y patrón a seguir por las personas que lo rodean, el líder es la persona que encausa un objetivo que coordina y supervisa la actividad y acción de sus colaboradores con vista a alcanzar el objetivo deseado.



1.2.1.2. Liderazgo y Educación

La construcción y reconstrucción del conocimiento en la educación y la gestión educativa comprometida con la calidad y la equidad implican un gran esfuerzo. Ese esfuerzo asume enormes proporciones en los países de América Latina, que necesitan multiplicar, de modo urgente, sus conocimientos científicos y tecnológicos para que puedan participar activamente y beneficiarse equitativamente de la transformación política y económica sin precedentes en el mundo moderno. (Hernández P., 2011)

El liderazgo está dado a partir del docente capaz de encontrar las soluciones y respuestas que impulsen al enfrentamiento de las dificultades que aparezcan durante el proceso educativo, que encausen los esfuerzos del colectivo de docentes hacia el camino de la iluminación y la transparencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que una educación en la que no exista un liderazgo capaz de imponerse a estas dificultades será una educación ineficiente incapaz de proporcionar el bienestar y desarrollo intelectual a las futuras generaciones.

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

1.2.1.3. El desarrollo de directivos

Como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional es necesario la gestión innovadora y espontánea por parte de la dirección de la institución educativa. (GARDER, 2000, pág. 100)

El desarrollo de los directivos es el que proporciona las bases sistémicas que permiten evaluar e identificar los riesgos y permiten realizar cambios



en el desarrollo, previniendo problemas para evitar situaciones incómodas o disfuncionales que alteren el orden de la institución. Busca identificar a tiempo los posibles líderes para de esta manera mejorar la promoción interna de la institución.

1.2.1.3.1. El trabajo en equipos

Los docentes de una institución educativa deben contener dentro de sus actitudes y habilidades la creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones a tomar para lograr resultados significativos en el proceso de enseñanza - aprendizaje. (GARDER, 2000, pág. 102)

El trabajo en equipo es la estrategia, método y la única forma en la cual los docentes pueden lograr una educación de calidad debido a que para poder educar a un estudiante con eficiencia es necesario que en este proceso intervengan varios docentes los cuales aportarán diferentes habilidades, destrezas y conocimientos e influirán con su comportamiento y carácter en la formación tanto psicológica como intelectual del estudiante.

1.2.1.3.2. El liderazgo educativo

Sydney Hook planteó en una ocasión: "Cualquiera que recuerde su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas. El profesor es la persona clave de la situación educativa. El hace y deshace programas". (KELY, 1997, pág. 22)



Ya en una ocasión Kathle en Kennedy, fundadora de las Maryland Schools para el éxito planteó que "los estudiantes tienen la energía, la imaginación y la inteligencia necesarias para mejorar la situación en sus comunidades, lo único que necesitan es que se les pida que demuestren lo que pueden hacer". (KELY, 1997, pág. 25)

En este sentido George Burns afirmó: "La inteligencia me viene de familia. Cuando iba a la escuela era tan listo que mi maestro estuvo en mi clase cinco años." (KELY, 1997, pág. 37)

El liderazgo educativo está dirigido a maestros, coordinadores docentes, directores, inspectores, equipos técnicos pedagógicos, gestores de la educación, psicopedagogos y orientadores vocacionales, y también a personas de éxito educativo que deseen realizar proyectos audaces que apoyen y desarrollen a la educación.

El liderazgo educativo trata de proporcionar a los estudiantes una perspectiva más amplia la cual posibilite un mayor conocimiento y relación con los procesos educativos para de esta forma aumentar la contribución de la educación en los estudiantes.

Lo anteriormente planteado reafirma la opinión expresada por un gran número de autores los cuales plantean que la gestión educativa no es una acción inherente solamente a los docentes sino que en la misma se involucran los estudiantes, familiares y sociedad siendo la gestión educativa una posibilidad de mejoramiento de la educación a la cual todos podemos contribuir.

La gestión educativa se puede encontrar en cualquier persona emprendedora y capaz de encontrar soluciones creativas sin importar su



edad o estatus social siendo muy importante para el docente que desee mejorar su calidad educativa tener una mente abierta y receptiva a ideas, planteamientos y soluciones que puedan llegar a través de sus estudiantes.

1.3. Tipos de liderazgo

Álvarez Rodríguez manifiesta que: “En el proceso de socialización, las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que requieren para auto perpetuarse. Una estructura social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática. Sin embargo, no siempre este proceso es perfecto, ya que puede originarse personalidades que en diversos momentos se apartan de las normas establecidas”. (Rodríguez, 1999, pág. 6)

La sociedad crea a sus ciudadanos, y líderes según las necesidades y características de la misma, el ser humano necesita de estímulos del entorno para formar su carácter e ideas.

En una sociedad autoritaria sus líderes tendrán un pensamiento rígido y autoritario, si la sociedad es democrática sus líderes tendrán ideas y pensamientos democráticos, aquí queda patente la influencia y responsabilidad de la sociedad frente a la persona individual.

Generalmente el comportamiento y pensamiento humano funciona bajo la influencia de la sociedad, pero existen casos en los que el individuo crea una personalidad propia que transforma a dicha sociedad, haciéndose



patente en estos casos el liderazgo como fuerza creadora y transformadora que puede conmover los cimientos del pensamiento y del orden pre-establecido.

A continuación se citarán los principales tipos de liderazgo.

1.3.1. Liderazgo autoritario.

Se caracteriza porque:

- El líder determina toda política.
- La Autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
- El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones. (RODRIGUEZ, 1999, pág. 5)

De lo anteriormente expuesto se desprende que el líder autoritario es aquel que no solamente dirige y coordina una acción sino que toma decisiones irrevocables y firmes las cuales no tiende a consultar ni discutir con sus subalternos de los cuales exige para lograr una buena comunicación y desarrollo de las actividades una obediencia total sin que su criterio pueda ser discutido o rebatido por los mismos.



1.3.2. Liderazgo democrático.

Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión.
- Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividirlas tareas.
- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo. (RODRIGUEZ, 1999, pág. 5)

Como se evidencio anteriormente el líder democrático se caracteriza por tomar decisiones acertadas y firmes las cuales han sido tomadas en cuenta y discutidas con sus colaboradores los cuales han tenido el derecho y la libertad de discutir las decisiones que afectan a todo el conjunto de docentes, es importante recalcar que el líder democrático es el que toma la última palabra pero siempre con la anuencia y apoyo de sus colaboradores.

1.3.3. Líder socio-emocional:

- A decir de Cartwright y Zander, posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y



satisfechos de pertenecer al grupo. (RODRIGUEZ, 1999, pág. 6)

De lo dicho anteriormente se puede concluir que un líder socio-emocional es un personaje carismático, popular, el cual cuenta con el apoyo total de sus colaboradores respondiendo a los intereses, necesidades y aspiraciones de los mismos, utilizando estos factores para imponer su criterio y decidir los lineamientos a seguir.

1.3.4. Líder de opiniones:

- Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.
- Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito. El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda" (RODRIGUEZ, 1999, pág. 6)

De lo anterior se puede deducir que el líder de opiniones manipula, dirige y dispone en concordancia con sus necesidades el criterio y el pensamiento de sus colaboradores, además es aquel que adapta sus políticas y lineamientos en dependencia de las opiniones y necesidades del momento.



1.3.5. Clasificación según Granados

Existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo.

La autora establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo:

➤ EL LIDER PULPO

- Es el caudillo.
- Es el que hace y sabe todo.
- Es el que se hace imprescindible.
- Es el que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes. (RODRIGUEZ, 1999, pág. 7)

Se puede deducir que el líder pulpo es aquel que se considera por encima de todos sus colaboradores a los cuales califica como dependientes e incapaces de lograr cualquier meta sin su ayuda y dirección, se puede calificar al líder pulpo como un líder paternalista.

➤ EL LIDER ARAÑA:

- Es el activista.
- Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios.
- Se limita a hacer obras, pero no promueve organización.
- Cuando sale, todo se viene abajo. (RODRIGUEZ, 1999, pág. 8)

Como queda expuesto anteriormente el líder araña es aquel que se encuentra en todas las esferas y actividades de la institución que dirige y



mientras él se encuentra a cargo la misma funciona, pero en caso de que deba ausentarse o retirarse dadas sus características de dirección unitaria no hay la posibilidad de reemplazo.

➤ **EL LIDER MUERTO:**

- Es el que no tiene vida.
 - Es el que no se mueve.
 - Es el que no convoca a reuniones.
 - Es el que no hace nada por su grupo o comunidad.
- (RODRIGUEZ, 1999, pág. 8)

Como queda definido en lo anteriormente expuesto el líder muerto es aquel que no pasa de ser más que una figura decorativa o simbólica de una institución que funciona debido a que la misma presenta una estructura orgánica definida y funcional la cual actúa de forma autónoma sin la necesidad de un líder que la dirija siendo esta institución víctima al transcurrir el tiempo de su propia monotonía.

➤ **EL LIDER TORTUGA:**

- Es el pasivo.
 - Es el que no tiene iniciativa.
 - Trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.
- (RODRIGUEZ, 1999, pág. 9)

De lo anteriormente analizado se puede deducir que el líder tortuga es una persona incapaz, desmotivada y carente de iniciativa que necesita



para cumplir sus actividades básica de una constante estimulación y apoyo de otros factores.

➤ **EL LIDER ZORRO:**

- Es el aprovechador.
- Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos.
- Es el que trabaja sólo para figurar. (RODRIGUEZ, 1999, pág. 9)

Como queda evidenciado en lo anteriormente expuesto el líder zorro es un advenedizo innato, un calculador, y un oportunista de carrera, cuyo único fin es su propia persona, ascender, y reunir el capital que la institución le pueda brindar para luego continuar con sus aspiraciones insaciables en otra entidad.

➤ **EL LIDER ABEJA:**

- Es el democrático.
- Es el que su cargo está al servicio de los demás.
- Es el que promueve la participación de todos.
- Es el que valora y respeta a su base.
- Asume responsabilidades y da cuenta a los demás.
(RODRIGUEZ, 1999, pág. 9)

De lo anteriormente expuesto se puede determinar que el líder abeja es un líder responsable, útil y productivo el cual pone en primer lugar el bienestar del colectivo que dirige y luego su propia persona, es aquel que hace de su trabajo no un medio de vida sino una forma de vida, es el líder



que siempre estará dispuesto a enfrentar cualquier dificultad con su propio ejemplo para lograr eficiencia y productividad.

Lo ideal en las condiciones actuales del Centro Educativo “Edward Joseph Flanagan” sería contar con líderes que tuvieran en sí las condiciones y virtudes del líder democrático y el líder abeja siendo los mismos una mezcla en la cual encontremos las virtudes y la firmeza necesaria e imprescindible para lograr una educación de calidad y un espíritu de cooperación, apoyo y compañerismo el cual es necesario en el Centro educativo.

2.2.4. Funciones del liderazgo

Adair en 1990 creó un listado de funciones que debían ser realizadas por los líderes, las mismas que citaremos a continuación

➤ **Planeación**

Esta función comprende:

- Definir la tarea, objetivo o meta del grupo.
- Elaborar un plan realizable (dentro de una estructura adecuada para la toma de decisiones).

Por ejemplo: buscar toda la información disponible sobre la tarea a realizar. (CAGIGAL, 1998, pág. 37)

La planeación es imprescindible para definir con exactitud las estrategias y métodos que nos permitan alcanzar los objetivos y metas trazados de



forma óptima y exitosa propiciando un mayor y mejor desarrollo docente-educativo del centro.

➤ **Inicio**

Comprende:

- Explicar las razones acerca de la necesidad de las metas y los planes.
- Asignar tareas a los miembros del grupo.
- Establecer los estándares del grupo.

Por ejemplo: establecer con el grupo qué tareas realizará cada miembro. (CAGIGAL, 1998, pág. 37)

En el inicio de la planeación se toman en cuenta las bases desde las cuales partirán los lineamientos, medidas y estrategias tomando en cuenta las características, habilidades y motivaciones del grupo con el que se cuenta para llevar a cabo la acción deseada.

➤ **Control**

Comprende:

- Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea.
- Asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos.
- Moderar en las discusiones entre los miembros de grupo.
- Estimular al grupo hacia la acción/decisión.

Por ejemplo: Hacer prevalecer las normas del grupo. (CAGIGAL, 1998, pág. 38)



A través del control de la planeación se puede monitorear la efectividad de las acciones llevadas a cabo para lograr el objetivo esperado, brindándonos las pautas sobre debilidades y fortalezas de los involucrados en la acción.

➤ **Respaldo**

Comprende:

- Alentar al grupo y a cada uno de los miembros.
- Orientar al grupo o a los miembros.
- Crear un espíritu de equipo.
- Disminuir tensiones por medio del buen humor.
- Reconciliar diferencias y motivar el consenso.

Por ejemplo: manifestar aceptación por las personas y su contribución. (CAGIGAL, 1998, pág. 38)

El respaldo durante la planeación nos permite aunar esfuerzos, voluntades e ideas las cuales posibilitarán reforzar la voluntad, los conocimientos y el deseo de los involucrados para crear un ambiente armónico y de camaradería que culmine con el logro de los objetivos trazados.

➤ **Informes**

Comprende:

- Proporcionar nueva información al grupo.
- Recibir información del grupo.
- Resumir sugerencias e ideas coherentemente.



Por ejemplo: presentar los avances que el grupo va haciendo de acuerdo al plan. (CAGIGAL, 1998, pág. 39)

Los informes durante la planificación posibilitan a la dirección y a la institución tener la información necesaria e imprescindible que les permita mantener las directivas tomadas o transformarlas según las necesidades y capacidades de los elementos involucrados en el logro de las metas propuestas.

➤ Evaluación

Comprende:

- Poner a prueba las consecuencias de una solución o propuesta.
- Evaluar la actuación del grupo.
- Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas.

Por ejemplo: verificar la factibilidad de una idea. (CAGIGAL, 1998, pág. 41)

La evaluación brinda conocimientos e informaciones sobre la capacidad y operatividad de los involucrados en el proceso y por otra parte posibilita saber la eficacia de las directrices tomadas y por ende permite tomar decisiones sobre ascensos, capacitaciones o cambios de directivas o personal involucrado en el cumplimiento de los objetivos.



2.2.5. El liderazgo en la gestión educativa.

El Liderazgo es un fenómeno social donde actúan las expectativas de un grupo. La personalidad y la actuación del líder y también las circunstancias que favorecen la adhesión de seguidores. No se puede aislar en este fenómeno como elemento único al líder y pensar que la actuación y personalidad o la actuación de éste genera el liderazgo, aunque todo líder requiera mostrar un comportamiento que despierte la seguridad y el impulso de los seguidores. (DELGADO, 2001, pág. 48)

En este contexto, se define el liderazgo como el arte de inspirar confianza y entusiasmo en un grupo de personas para que se esfuercen voluntaria e intensamente en alcanzar los intereses del grupo. (DELGADO, 2001, pág. 51)

El poder permite a una persona exigir a otra actúe de una determinada manera. El poder y la influencia de una persona sobre otra nace de varias fuentes tales como:

Las leyes o costumbres que legitiman determinadas posiciones (poder legítimo).

- La fuerza coercitiva que obliga con amenazas o castigos. (poder coercitivo)
- Las recompensas actuales o prometidas que puede otorgar. (poder seductor).
- La atracción o carisma que despierta la adhesión e identificación.(poder referente)
- El conocimiento que inspira credibilidad y respeto (poder de experto). (DELGADO, 2001, pág. 52)



Mientras que el liderazgo es la capacidad de influir en el pensamiento, las emociones y la actuación de otros para que estos se afanen con entusiasmo en alcanzar objetivos de grupo. El liderazgo nace de las mismas fuentes del poder, particularmente del carisma y del conocimiento, y por ello más que una exigencia para actuar de cierta manera, ejerce su influencia por la adhesión mental o emocional del seguidor al líder. (DELGADO, 2001, pág. 66)

Un grupo incluye a varias personas que se relacionan entre sí por situaciones o que comparten intereses comunes. En un grupo, los miembros asumen papeles, desarrollan normas de actuación e interaccionan entre ellos y con otros grupos.

Alguien se convierte en el líder de un grupo cuando hay una mayoría de personas dispuestas a seguirlo. Los seguidores le reconocen implícita o explícitamente como su líder y piensan que con él lograrán cumplir sus anhelos y (Ruano, 2012)

El liderazgo inspiracional o carismático se agranda en situaciones desesperadas o de peligro, tales como una crisis, una guerra, un cataclismo.

Existe un liderazgo transformador o de cambio que inicia transformación en las instituciones. En este, los líderes generan nuevas visiones del futuro, trazan metas, inculcan valores, generan optimismo frente a un futuro mejor.



La calidad de un liderazgo se mide por los resultados que logra. En este sentido se habla de un liderazgo efectivo y se aproxima a un concepto de gerencia, aunque existen claras diferencias entre ambos términos.

Una posición de mando brinda a la persona una gran oportunidad de ejercer el liderazgo, aunque no le garantiza el que pueda influir notablemente en la mente y los sentimientos de sus subordinados, cabe aclarar los términos poder, autoridad y liderazgo, usados con frecuencia de manera poco precisa y que se utilizan para describir la función directiva en una institución o en grupos sociales.

La autoridad formal es la legitimación del poder y se constituye como un derecho reconocido debido a la posición otorgada a una persona. La autoridad real se da cuando la autoridad formal es aceptada con obediencia y respeto por parte de los subordinados.

La calidad de los resultados de un liderazgo pueden ser positivos o negativos para los seguidores y la percepción individual o social sobre un líder puede ser diversa entre ajenos y seguidores y aún entre estos en el tiempo.

Cuadro 1 Tipos de liderazgo

LIDERAZGO POSITIVO	LIDERAZGO NEGATIVO
Basado en el respeto y la ética <ul style="list-style-type: none"> - Usa medios lícitos y democráticos - Centrado en intereses importantes del grupo - De sus dirigentes. - Ataca con firmeza a las situaciones injustas. - Busca unificar alrededor de una causa injusta - Propone soluciones racionales. 	Irrespetuoso y sin valores éticos <ul style="list-style-type: none"> - El fin. Justifica cualquier medio. - Centrado en el interés propio o y de la sociedad. - Fomenta el resentimiento y el odio por las personas. - Divide a los grupos por su juego de intereses. - Se centra en la denuncia, en la queja.

Fuente: Delgado M. Lorenzo "El Liderazgo educativo en los centros docentes" (2001) p. 71

Elaborado por: Erika Salazar



Grupos humanos influidos por líderes negativos tienden a dividirse, a estancarse y a mantener esquemas mentales erróneos. La cultura de los pueblos está condicionada por las ideas de sus líderes y determina el progreso o el retraso en su desarrollo.

2.2.6. Características de un líder institucional

A nivel directivo en las instituciones educativas podemos encontrar a los líderes y especialistas los cuales en estas instituciones son los que comparten el control y gobierno de las mismas y deben poseer las siguientes características:

- a) El líder institucional debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).
- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- d) El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder Institucional, son llamadas también carisma.



- e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder. (DELGADO, 2001, pág. 89)

De todo lo anteriormente expuesto se desprende que el líder institucional es aquel que tiene estrechos vínculos con el colectivo de docentes que dirige sintiéndose y siendo identificado como un individuo perteneciente al colectivo diferenciándose solamente por su capacidad emprendedora, su fuerza directiva y sus resultados organizativos y motivadores pero sobre todas las cosas por su gran carisma y capacidad de relacionarse y hacer llegar a sus colaboradores una imagen dominante y emprendedora.

2.1. Diferencias entre director y líder

2.1.4. Directivo:

“El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un “querer hacer y saber hacer”... (FREDERIGHI, 1992, pág. 16)

- **Función:** Crea un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no los instrumentos. Como director no puede



sacrificar ningún actor en detrimento de otros, ya que evidenciaría una falta de armonía en la ejecución.

El directivo debe mantener una actitud empática con relación a los actores institucionales, actitud que le permitirá un acercamiento o alejamiento de los mismos, según el grado de madurez afectiva individual y colectiva, y su eficiencia en el logro de sus tareas, para intervenir direccionando su conducta o quehaceres.

- **Actividades a desarrollar por el directivo:**

- Organizar misiones.
- Organizar propósitos.
- Organizar políticas.
- Organizar objetivos a mediano y largo plazo.
- Organizar situaciones competitivas
- Administración de recursos internos
- Estrategias externas e internas recursos a corto plazo
- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder. (FREDERIGHI, 1992, pág. 18)

La función del directivo se puede resumir como el elemento a partir y alrededor del cual se centran las decisiones, estrategias y medidas a



tomar para lograr un ambiente funcional armónico y productivo el mismo que dé como resultado una educación de calidad.

2.1.4.1. Objetivos del directivo.

1. Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos;
2. Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos,
3. Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

“El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales”. (MONTANE CAPDEVILLA, 1990, pág. 30).

El directivo reúne en sí una amalgama de características tales como la reflexión, decisión, innovación y espontaneidad que producen transformaciones positivas y estimulantes en sus colaboradores siendo guía e inspiración de los mismos para lograr objetivos y metas que redunden en una funcionabilidad de excelencia del centro educativo.



2.1.4.2. Liderazgo

El liderazgo es un fenómeno universal. Sean cuales fueren las circunstancias, cuando dos o más personas se reúnen deben representarse dos roles -líder y adepto-. La naturaleza del liderazgo es estimular y dirigir los esfuerzos de los adeptos para que ejecuten una misión o un complejo de misiones. En la actividad escolar, el rol del profesor implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción con su grupo de alumnos, padres de familia, colegas o con miembros de su comunidad. Allí la importancia de trabajar este concepto con los propios profesores y en los mismos ámbitos escolares. (Hernández P., 2011, pág. 104)

- **Función:** El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales, es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

- **Actividades a desarrollar por el líder:**
 - Establecer normas de desempeño
 - Medir el desempeño actual
 - Comparar este desempeño con las normas establecidas
 - Empezar acciones correctivas contra las deficiencias.



Cuadro 2 Diferencias entre la figura directiva y el líder

Diferencias entre la Figura directiva y el Líder.	
Figura directiva	Líder
Simbolizan y personifican el éxito y los fracasos de la organización: se los responsabiliza de los éxitos y los fracasos de la gestión sin tener ningún control.	Trabajan con sus subordinados y a través de ellos son responsables de las acciones de sus subordinados.

Fuente: Hernández P. Alejandro “Liderazgo en la educación” (2011)

Elaborado por: Erika Salazar

El líder es una persona con atribuciones y características que lo hacen sobresalir debido a sus dotes de dirección y mando, a su capacidad de relacionamiento y a su facilidad para reunir personal y dirigirlo hacia una meta concreta siendo el líder una persona con actitudes que hacen que su persona se a guía y punto de referencia para el colectivo de docentes en el que se encuentra.

2.2. Los valores y la educación

2.2.4. Los valores

Los valores existen por y para el ser humano como sujeto valorante y como centro del universo axiológico, y en este sentido constituye una redundancia. Los seres humanos pueden ser portadores valores de todos los dominios axiológicos, por lo que si se hace referencia a los valores que pueden portar los seres humanos, se está haciendo referencia a todos, y en este sentido no aporta nada diferente al concepto “valor”. (LUCINI, 1997)



“Los valores no son ni meramente objetivos ni meramente subjetivos, sino ambas cosas a la vez, el sujeto valora las cosas, y el objeto ofrece un fundamento para ser valorado y apreciado”. (Antonio, 1998, pág. 68)

“Solo así comprenderá que hay valores cuyo destino no es otro que el de ser sacrificados en áreas de valores más altos; que el dinero por ejemplo, debe de servir a la persona y no la persona al dinero” (Antonio, 1998, pág. 73)

El ser humano no solo tiene una facultad cognoscitiva que le sirve para emitir juicios sobre la realidad, sino que es capaz de emitir juicio de valor sobre las cosas. Al hablar del mundo que le rodea, el hombre se refiere a él no solo con criterios lógicos o racionales, sino también a meta lógicos que van más allá de la explicación (Ruano, 2012)

Les parece a algunas personas que, al hablar de valores, estamos reclamando a la existencia todo aquel mundo de esencia o de ideas platónicas que el filósofo ateniense se esforzaba en privilegiar como auténtica realidad, fundamento y consistencia de todo cuanto existe, de ideas externas realidades ideales en un mundo que el soñaba. Más sencillamente nosotros creemos lo contrario, que no existen los valores como realidades a partes de las cosas o del hombre, sino como la valoración que el ser humano hace de las mismas.

Los valores se confunden con las cosas, constituyen su entraña. La perspicacia intelectual del hombre ha de servir para descubrir, es decir, saber descifrar por qué una cosa es buena o mala. Descubrir los valores sólo es posible a quien mira positivamente el mundo, al que previamente ha comprendido que todo lo que existe debe cumplir una función y está



por algo, es decir que cualquier persona tiene su naturaleza y finalidad de ser lo que es y estar en donde debe estar.

Para el que se coloca así en el mundo, y no positivamente como cosa entre las cosas, todo cuando existe es bueno, es un bien.

De modo que se puede llamar bien a cualquier ser en cuanto sea portador de valores, y podemos designar como valor aquello que hace bueno a las cosas, aquello por lo que la aprecia, por lo que son dignas de nuestra atención y deseo. Interiorización de los valores.

El ser humano, para comportarse como tal, ha de tener al bien que la razón que propone como objetivo de su natural tendencia a la felicidad. Hablar de valores humanos es una redundancia, porque no se puede hablar de valores, sino en relación con el hombre.

Toca a éste hacer una valoración de las cosas, es decir, establecer una jerarquía de importancia entre los bienes que le solicita y a los que naturalmente aspira. Porque los valores no existen con independencia de unos de otros, sino en lógica subordinación, en referencia a una mayor o menor importancia en la apreciación del sujeto que la descubre, ordenándolos en una escala interior que va a constituirse en guía de su conducta.

2.2.5. Características de los valores.

La durabilidad: los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.



Integralidad: Cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.

Flexibilidad: los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.

Satisfacción: Los valores generan satisfacción en las personas que lo practican.

Polaridad: todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contra valor.

Jerarquía: Hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.

Trascendencia: los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.

Dinamismo: los valores se transforman con las épocas.

Aplicabilidad: los valores se aplican en las diferentes situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.

Complejidad: los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y (MONTANE CAPDEVILLA, 1990, pág. 123)

Por su parte, Francisco Leocata propone una escala de valores, haciendo una síntesis de las escalas de Hartman, Scheler y Lavelle: - Valores económicos: ligados a las necesidades corpóreas y a lo útil y la productividad. - Valores sensitivo-afectivos o valores de la vitalidad:



expresan la relación de la persona con su bienestar y con el placer sensible.

- **Valores estéticos:** identifican el tránsito de lo natural a lo cultural.
- **Valores intelectuales:** giran en torno a la verdad, el conocimiento, investigación y la racionalidad.
- **Valores morales:** se vinculan con el modo de vive, la relación con los demás.
- **Valores religiosos:** donde el sentido de la vida alcanza su punto (Antonio, 1998, pág. 24)

Cada valor es un objeto, es decir, algo que es valorizado, apreciado. De esta manera la patria, la fe cristiana, el trabajo, la educación, la familia, el tiempo libre, la fidelidad puede llegar a ser valores. Todo elemento de la realidad social, del universo espiritual y moral puede tener un aspecto de «valor» en la medida que ese elemento es estimado o rechazado, alabado o condenado.

2.2.6. La Educación y Valores

“No es posible educar en valores en y desde la sola institución escolar, ésta demanda a referencia a espacios reales de la vida donde los valores se plasmen en conductas normales, y la escuela no deja de ser, todavía, una experiencia bastante aislada y reducida de la vida de los niños, adolescentes” (Ortega P., 2001, pág. 94)



“Cuando hablamos de educación, necesariamente, nos referimos a los valores, a algo valioso que se produzca en los educandos,.....de otro modo no habría acto educativo” (Marín Ibáñez, 1993, pág. 68)

“Esta es la función esencial de la educación, contribuyendo a la universalización de los valores, extendiendo los significados, que pueden ser atribuidos a los mismos; ofreciendo criterios comunes y compartidos para su jerarquización y sometiendo a examen crítico esas tablas de valores, que consciente o inconscientemente influyen en todas las dimensiones de la vida humana” (Cortina, 2000, pág. 125)

Impartir los valores éticos y morales a través de la educación ha sido una necesidad histórica desde los albores de la civilización siendo la ética y moral uno de los pilares de la educación en todas las civilizaciones del mundo antiguo, en los tiempos modernos muchos críticos plantean que ocurre un proceso de pérdida de valores irremediable el cual está dado por un desarrollo muy súbito en el cual muchos valores morales son relegados ya que algunos de los mismos significan un freno a este desarrollo planteamiento totalmente falso y sin justificativo dado que en todas las sociedades el hombre y sus intereses siempre han figurado como figuras centrales.

Es una necesidad imperante afianzar los valores que supuestamente los estudiantes deben adquirir en sus hogares pero que en muchas ocasiones los mismos carecen de ejemplos a seguir en su núcleo familiar por lo que la tarea del docente es el doble de difícil ya que no solamente debe afianzar valores sino en muchas ocasiones cultivarlos por lo que en los últimos tiempos el papel de la escuela ha pasado a ser clave en el desarrollo de las nuevas generaciones.



El reto que representa cultivar en valores del espacio docente obliga a los profesores a no ser solamente ejemplos sino evangelios vivientes de la moral, cívica, ética y las buenas costumbres, la tarea del docente en la modernidad va más allá de transmitir conocimientos sino que también deben vivir experiencias e intercambiar con los docentes de forma estrecha sus puntos de vista, pensamientos y razonamientos sobre el entorno y la situación tanto política como social que afecta al medio en el cual se desenvuelven.

El profesor debe ser amigo, compañero, confidente y sobre todas las cosas guía y fuente de inspiración para sus estudiantes, con su ejemplo y actitud debe marcar un camino de rectitud, honestidad y sacrificio el cual sea ruta a seguir por sus estudiantes.

2.2.6.1. Educación en valores

“Educar en valores consiste en crear las condiciones necesarias para que cada persona descubra y realice la elección libre y lúcida entre aquellos modelos y aspiraciones que le puedan conseguir a la felicidad” (C., 2008, pág. 10)

Solo de esta forma conseguiremos, además de enseñar, educar, es decir guiar en la construcción de una personalidad humana y fuerte. “Es imposible educar sin principios educativos y sin valores. Es impensable la existencia de una escuela de educación sino tiene unos principios, si en esta escuela no se respetan unos valores que se den sentido a la idea del hombre, del mundo, de la vida y del sentido de la historia...” (Rubies, 1980).



En este caso el objetivo de la educación es ayudar al educando a moverse libremente para que aprenda a conocer, querer es inclinarse por todo aquello que sea noble, justo y valioso. “Educar en valores es educar moralmente, porque son los valores los que enseñan al individuo a comportarse como persona, establecer una jerarquía entre las cosas, llegar a la convicción de que algo importa o no importa, vale o no vale es un valor o un contravalor” (Lloren, 2004, pág. 104)

En lo que a la comunidad educativa se refiere, es necesario que todos los implicados en su construcción participen de forma efectiva y coherente. Debe existir una coherencia entre los objetivos propuestos y los ideales educativos refrendados por los valores que proponemos.

Valor: Es un objetivo que nos proponemos en la educación y parte de la idea que se tenga del ser humano y para que le ayude a ser mejor persona.

Es sencillamente la convicción razonada de que algo es bueno o malo para llegar a ser más humanos. Por lo que se entendería como contravalor, todo aquello que dificultará al hombre llegar a ser más persona y le restará humanidad.

Actitud: Es una disposición que debemos despertar en el niño para adquirir y asimilar un valor. Cuando la actitud llega a ser fácil de ejecutar tenemos un hábito.

Norma: Es la explicación a nivel colectivo de un valor.



Insertar en los centros educativos una pedagogía enfocada en valores es educar al alumno para que se oriente hacia el valor real de las cosas. Por esta pedagogía las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres humanos. Todos los valores que configuran la dignidad del ser humano, son el fundamento de un diálogo que hará posible la paz de todos los pueblos. El mundo de los valores también es la guía del individuo en sus deseos de autorrealización y perfección.

Como se ha indicado anteriormente un valor tiene el significado de que algo es bueno o malo y que para ser correcto necesita de la guía de padres de familia y profesores quienes son los indicados para fomentar y formar lo que es correcto y respetando las convicciones de cada grupo social.

3. METODOLOGÍA

El Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” se encuentra ubicado en la parroquia Cotocollao en la provincia de Pichincha, cantón Quito, su ubicación exacta es: Cuicocha Oe5-53 y Emilio Bustamante, el régimen que se sigue en esta institución educativa corresponde al régimen sierra estando esta institución dentro de la clasificación particular siendo su jornada matutina.

El centro cuenta con veinte docentes conformado por veinte licenciados con experiencia y capacidad que se desempeñan en las diferentes materias que se imparten en el centro, también encontramos dos directivos que se desempeñan en la dirección, guía y supervisión de los



objetivos que se ha planteado esta institución para lograr una educación con calidad. La presente investigación se realizó a diez y nueve estudiantes de séptimo año de educación básica del centro educativo.

El centro educativo se rige por el modelo pedagógico constructivista el cual es fuente de técnicas, metodologías y estrategias que facilitan e incentivan la enseñanza, el aprendizaje y la adquisición de valores cívicos, morales y éticos, un modelo concebido para facilitar la labor del docente e incrementar el intercambio de docentes con estudiantes, padres de familia y comunidad en general.

3.1. Participantes

En virtud de realizar la presente investigación se obtuvo datos generales de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” teniendo de esta manera información verídica del tamaño de la institución.

Tabla 1

Población Total del Centro Educativo

FUNCIÓN	TOTAL
Directivos	2
Docentes	20
Administrativo	3
Estudiantes	220
Población Total	245

Fuente: Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan”

Elaborado por: Erika Salazar

El Centro Educativo inició sus actividades en el año 1998 con 35 estudiantes, paulatinamente a incrementado el número de estudiantes



hasta llegar a consolidarse como una institución reconocida y con gran aceptación en la comunidad.

Tabla 2

Personal de la institución clasificado por sexo

FUNCIÓN	M	%	F	%	TOTAL	%
Directivos	-	-	2	100%	2	100%
Docentes	12	60%	8	40%	20	100%
Administrativo	-	-	3	100%	3	100%
Estudiantes	115	52.27%	105	47.73%	220	100%

Fuente: Centro Educativo "Edward Joseph Flánagan"

Elaborado por: Erika Salazar

El 100% de las autoridades pertenecen al género femenino, demostrando que las mujeres actualmente desempeñan un rol importante en la vida institucional del plantel.

El 60% es decir 12 profesores pertenecen al sexo masculino, mientras que 8 profesores que representan el 40% son de género femenino, denotando que existe un claro predominio de los hombres en el proceso de enseñanza-aprendizaje del Centro Educativo.

Todo el personal administrativo y de servicio pertenece al género femenino ya que los mismos son capaces de atender con mayor amabilidad y comprensión.

A continuación se hará una descripción más detallada de los participantes, tomando en cuenta los miembros más importantes como son: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.



Tabla 3

Personal directivo de la institución clasificado por edad

Edad años cumplidos	Frecuencia	Porcentaje
40-50 años	1	50%
51-60 años	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Centro Educativo "Edward Joseph Flánagan"

Elaborado por: Erika Salazar

El Director Pedagógico de escuela y el Director Pedagógico de Preescolar son mujeres que cuya edad oscila entre los 42 y 52 años dando como resultado una media aproximada de 47 años, con una experiencia en el ejercicio de la docencia de aproximadamente 20 a 30 años, con un vasto conocimiento y experiencia en la labor educativa, dado por la constante capacitación en la que han participado de forma regular en todos los años de labor educacional.

Tabla 4

Personal directivo de la institución clasificado por Título académico.

Años de experiencia	Título docente	Título no docente	Frecuencia	Porcentaje
0-5	-	-	-	-
6-10	-	1	1	50%
11-15	1	-	1	50%
TOTAL	1	1	2	100%

Fuente: Centro Educativo "Edward Joseph Flánagan"

Elaborado por: Erika Salazar

De los directivos participantes en la presente investigación el 50% de los mismos posee un título docente mientras que el otro directivo mantiene un título académico.



Tabla 5

Personal directivo de la institución clasificado por años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje
0-5	-	-
6-10	1	50%
11-15	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Centro Educativo "Edward Joseph Flánagan"
 Elaborado por: Erika Salazar

Los directivos del Centro Educativo "Edward Joseph Flánagan" poseen amplia experiencia en la docencia lo cual garantiza la eficacia en la dirección del centro.

Tabla 6

Personal docente de la institución clasificado por edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20- 30 años	1	5%
31 - 40 años	8	40%
41- 50 años	7	35%
51 – 60 años	5	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: Centro Educativo "Edward Joseph Flánagan"
 Elaborado por: Erika Salazar

De los veinte profesores que intervienen en esta investigación doce son hombres, representando un 60% del total, con edades que oscilan entre los 22 y 59 años de edad dando como resultado una media aproximada de 40 años por lo que se consideran en su conjunto como un grupo de docentes jóvenes, con una experiencia en el ejercicio de la docencia que



oscila entre los 10 y 35 años, con amplios conocimientos y experiencias en el ejercicio de la profesión, resultado del constante estudio y capacitaciones; por otra parte ocho son las mujeres que componen este grupo de docentes, representando un 40% del total, con edades que oscilan entre los 32 y 60 años de edad dando como resultado una media aproximada de 46 años, con una experiencia en el ejercicio de la docencia que oscila entre los 10 y 40 años, con un elevado profesionalismo, experiencia y dominio de sus especialidades debido a la gran experiencia, estudios y postgrados realizados a lo largo de su carrera.

Tabla 7

Personal docente de la institución clasificado por Título académico y años de experiencia

Años de experiencia	Título docente	Título no docente	Frecuencia	Porcentaje
0-5	-	1	1	5%
6-10	12	-	12	60%
11-15	7	-	7	35%
TOTAL	19	1	20	100%

Fuente: Centro Educativo "Edward Joseph Flánagan"

Elaborado por: Erika Salazar

El 60% del personal docente del Centro Educativo "Edward Joseph Flánagan" poseen experiencia docente moderada además cuentan con un título docente que avala su labor dedicada a la enseñanza, el 35% de los docentes presentan amplia experiencia docente además de poseer un título docente que garantiza su desempeño y labor educativa, mientras que apenas el 5% que representa un docente es nuevo en la institución y no posee título docente sino profesional.



Tabla 8

Población de estudiantes de la institución clasificados por edad

EDAD (años cumplidos)	Frecuencia	Porcentaje
5-6 años	41	19%
6-7 años	32	14%
7-8 años	35	16%
8-9 años	38	17%
9-10 años	29	13%
10-11 años	26	12%
11-12 años	19	9%
Total	220	100%

Fuente: Centro Educativo "Edward Joseph Flánagan"

Elaborado por: Erika Salazar

La población estudiantil del Centro Educativo "Edward Joseph Flánagan" está comprendida entre los 5 a 12 años de edad, comprendiéndose la mayor cantidad de estudiantes entre los 5 a 9 años de edad, mientras que tiende a disminuir a partir de los 10 años en adelante.

Tabla 9

Población de estudiantes de la institución clasificados por años de educación básica

Año de educación básica	Frecuencia	Porcentaje
Primero	41	19%
Segundo	32	14%
Tercero	35	16%
Cuarto	38	17%
Quinto	29	13%
Sexto	26	12%
Séptimo	19	9%
TOTAL	220	100%

Fuente: Centro Educativo "Edward Joseph Flánagan"

Elaborado por: Erika Salazar



La mayor cantidad de estudiantes del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” se encuentran en los primeros años de educación, como se puede constatar en el cuadro la disminución del número de estudiantes no es significativa existiendo una constancia en el número de estudiantes que cursan estudios en el centro educativo.

Tabla 10

Padres de familia de la institución encuestada clasificada por sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	11	58%
Masculino	8	42%
Total	19	100%

Fuente: Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan”

Elaborado por: Erika Salazar

La mayoría de los padres de familia participantes en la presente investigación pertenecen al sexo femenino ya que son las madres quienes se encuentran más pendientes de la crianza de sus hijos, mientras que una minoría de padres de familia participó en la investigación.

Tabla 11

Padres de familia de la institución encuestada clasificada por edad

Edad (años cumplidos)	Frecuencia	Porcentaje
20 - 30	2	10%
31 - 40	8	42%
41 - 50	7	32%%
51 - 60	2	16%
TOTAL	19	100%

Fuente: Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan”

Elaborado por: Erika Salazar



Un gran porcentaje de padres de familia encuestados pertenecen al rango comprendido entre los 31 a 40 años seguidos por los padres comprendidos entre 41 a 50 años, lo que denota un interés y preocupación por la estabilidad familiar de los estudiantes ya que los padres están dentro del rango considerado como estables.

3.2. Materiales e Instrumentos

El presente trabajo de investigación que se realiza es de tipo exploratorio y descriptivo, fundamentándose en el método analítico sintético, ya que permite explicar y analizar la gestión en el liderazgo institucional y la promoción de valores en el Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan”.

Se utilizó también el método inductivo y deductivo porque permitió generalizar los datos alcanzados en la investigación.

El método estadístico permitió organizar la información conseguida en tablas estadísticas donde se registra la frecuencia y porcentaje. El método Hermenéutico facilitó la recolección e interpretación de la bibliografía en la elaboración del marco teórico además facilitando el análisis de la información real a la luz del marco teórico.

En primer lugar se realizó un análisis profundo y crítico de la bibliografía en donde encontramos una visión amplia de lo que es la gestión liderazgo y valores, adquiriendo los conocimientos y criterios sólidos para fundamentar científicamente la interpretación y explicación objetiva de los resultados alcanzados en la investigación.



Los alumnos de séptimo año de educación básica participaron en la encuesta para recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la escuela, una vez reunidos los estudiantes se explica el objetivo de la investigación y que el cuestionario es confidencial anónimo y la forma cómo llenar el cuestionario.

Fuentes Primarias

En la presente investigación se utilizaron técnicas primarias tales como, la observación ya que en la misma se evaluaron las redes interactivas.

Observación. Pues permitió abarcar diversos aspectos por medio de las sensaciones visuales, auditivas y táctiles, las mismas que permitieron descubrir la realidad actual del centro educativo investigado.

La observación se la realizó por medio de la ficha de observación la cual poseía las siguientes características:

Objetivo: La ficha de observación directa se la utilizó para registrar la información sobre el tipo de liderazgo que posee el centro educativo investigado además de identificar la realidad actual de los estudiantes.

Contenido: La ficha de observación directa contiene ítems que constatan la existencia de liderazgo y deseo de superación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Entrevista. Porque permitió obtener información acerca de la realidad del proceso de enseñanza y aprendizaje en el centro educativo.

Encuestas. Por cuanto, es un estudio metódico que posibilita la obtención de datos fiables acerca de las actitudes, comportamiento y opiniones de los beneficiarios de este estudio en especial de los estudiantes.



Objetivo: La encuesta fue utilizada para recolectar datos sobre el funcionamiento y estructura de la institución así como el ambiente de trabajo existente, las capacidades de los cuadros directivos, las tareas a desarrollar y los objetivos y tareas que promueven.

Encuesta a los Estudiantes: Se compone por una serie de preguntas en las que se trata de descubrir el nivel de participación de los mismos en el proceso de enseñanza-aprendizaje así como la calidad de los métodos de enseñanza y el grado de compenetración que existe entre el docente y el estudiante.

Fuentes secundarias. Hacen posible la recolección de datos de segundo orden, pues se buscará información en el Internet, libros, folletos e Instituciones Públicas, para realizar un estudio completo de la investigación.

Método y Procedimiento:

El paradigma de investigación es el **cuantitativo-cualitativo**, porque vamos a recurrir a los datos estadísticos en calidad de evidencias concretas de la investigación, para interpretarlos con el soporte del marco teórico-científico y llegar a determinar con precisión cuál es la realidad investigada y qué decisiones se deberían tomar para mejorarla.

Exploratoria

El objetivo de aplicar esta investigación es por cuanto no se tiene un nivel profundo de este tipo de objetos de estudio, este tipo de investigación permite familiarizarse con el fenómeno o hecho en mención, tomando en



cuenta que la utilización de este tipo de medios se ha direccionado con mayor énfasis en el aprendizaje de idiomas extranjeros entre otras disciplinas.

Descriptiva

La investigación descriptiva se utiliza por que trabaja sobre hechos reales, y su característica fundamental es tener una descripción de todos los elementos que posee el estudio propuesto, dándole una interpretación correcta al mismo.

Para la obtención de información que se requiere es necesario realizar una investigación, a través de un conjunto de acciones ordenadas que orienten todo el procedimiento a seguir.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se organizó, analizó e interpretó toda la información de las encuestas y observaciones. Este proceso se apoyó en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa. Los datos fueron evaluado y analizados desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

Finalmente, se procedió a organizar la información empírica obtenida con el trabajo de campo y se la organizó en tablas estadísticas que dan a conocer los resultados del nivel de Liderazgo, Gestión y Valores con los que cuenta el centro Educativo actualmente. Terminada esta fase y una vez procesada la información se pudo contrastar la misma con la información obtenida en el marco teórico a fin de obtener una propuesta de mejora de aplicación práctica e inmediata sobre la realidad actual del Centro Educativo “Edward Joseph Flanagan” en los temas de estudio.



4. RESULTADOS

Al plantear el tema de investigación “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro de Educación “Edward Joseph Flánagan” se busca relacionar los principales fundamentos teóricos en base a una investigación la cual propone elaborar un diagnóstico actual que se vive dentro de la administración de esta institución con relación a la Gestión, al Liderazgo y a los Valores que se imparten en la misma.

El tema investigado abarcó tres grandes campos: Gestión, Liderazgo y Valores. Estos temas están muy ligados a la aplicación y desarrollo de una educación holística necesaria en este tiempo.

La gestión, como un proceso, sirve para el desarrollo y evolución de las actividades laborales facilitando la coordinación de lo administrativo, pedagógico, comunitario y organizativo en la Institución permitiendo entender y dimensionar la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos en los plazos establecidos.

El liderazgo como proceso permite a la Institución proponer las alternativas en la educación atendiendo las necesidades de la sociedad, rompiendo los paradigmas de la educación tradicional de manera creativa y siempre fundamentada en los principios.

Y por último, los valores de la Institución fundamentan una propuesta alternativa que satisfaga las características de educación requeridas por un segmento de la sociedad. Este trabajo es de gran importancia ya que nos da las pautas de cómo administrar una institución educativa bajo una



gestión de calidad utilizando un liderazgo positivo y siempre basada en valores.

4.1. DIAGNÓSTICO

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

El propósito fundamental de la etapa de diagnóstico es reflejar la realidad de la gestión educativa que se vive en el Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” a fin de generar una propuesta de cambio y mejora, para lo cual, se aplica una investigación tanto teórica como de campo.

4.1.4.1. El manual de organización

En el Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” no existe un manual de organización capaz de dar respuesta a las necesidades y lineamientos a seguir para lograr una educación de calidad.

Toda institución educativa debe contar con un manual de organización y funciones conforme a lo estipulado por la Ley de Educación vigente, pues, en el mismo se deben ver reflejadas todas las funciones y responsabilidades que debe tener cada persona en el ejercicio de sus labores.

La importancia de dicho manual radica en que delimita las responsabilidades y deberes de cada uno de los componentes del colectivo docente posibilitando de esta forma una cooperación entre todos los integrantes que facilita la labor de cada uno de ellos e impide que puedan entorpecer sus gestiones o crear conflicto entre los mismos.



El manual de organización es una respuesta a la necesidad de crear un trabajo eficiente, equilibrado y con pulcritud, el cual sea un incentivo para un mejor desarrollo del centro educativo, tanto en beneficio de los docentes como de los estudiantes ya que al ser el trabajo de los docentes eficiente el mismo derivará en una educación de calidad la cual beneficiará a los estudiantes.

4.1.4.2. El código de ética

“Un código de ética educacional, es la herramienta que fija las normas que regulan los comportamientos de los docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad que interactúa con el centro educativo. La ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.” (Spinoza, 1984, pág. 25)

“No divulgar información confidencial, no discriminar a los estudiantes o los compañeros de trabajo por motivos de raza, nacionalidad o religión y no aceptar sobornos, son algunos de los postulados más importantes que se incluyen en los códigos de ética.” (González A., 1988, pág. 47)

“Algunas normas de los códigos de ética pueden estar vinculadas con las normas legales (por ejemplo, discriminar es un delito penado por la ley). El principal objetivo de estos códigos es mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los integrantes de una institución educativa. Al incluir instrucciones por escrito, no resulta necesario que un directivo explique a cada momento cuáles son las obligaciones que tienen todos los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza - aprendizaje.” (Valcárcel, 1998, pág. 71)



El código es un conjunto de normas que regulan el funcionamiento de una organización; y, la palabra ética está vinculada a la moral en donde se establece que es bueno y que es malo. Entonces se puede decir que un código de ética es un conjunto de normas que regulan el comportamiento de toda persona dentro de una organización. También se debe considerar que el contar con un código de ética vincula los valores institucionales con el ejercicio de las actividades laborales.

Esto toma una mayor relevancia cuando se trata de una institución educativa, en donde tanto autoridades como docentes tienen la gran misión de guiar y enseñar con ejemplo a los niños y jóvenes que acuden a la misma. Es importante tener presente que en el Código de Ética se pueden encontrar los postulados de confidencialidad de información y de comportamiento evitando la discriminación de compañeros docentes, autoridades, padres de familia y mucho menos a los estudiantes por motivos de raza, religión, nacionalidad.

El código de ética es la herramienta que traza y delimita los lineamientos a seguir por los docentes con respecto a la actitud a mantener en el centro educativo, esta herramienta es de vital importancia para lograr un equilibrio y armonía en el colectivo docente que posibilite un ambiente de colaboración y respeto en el cual se puedan desenvolver de forma óptima todos los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El código de ética responde a la necesidad de delimitar las actitudes y decisiones a tomar durante la labor docente, tomando en cuenta que el docente no es solamente una figura que transmite conocimientos sino que para los estudiantes, padres de familia y comunidad en general es una figura que representa un patrón de conducta y un ejemplo a seguir, por lo



que la ética y moral del docente debe ser inmaculada tanto dentro del centro educativo como en su vida privada.

En el centro educativo “Edward Joseph Flánagan” a pesar de la juventud de la inmensa mayoría de los docentes es patente que el código de ética influye notablemente en el comportamiento individual de sus componentes los cuales mantiene una actitud responsable y acorde a las necesidades morales y educativas de la educación ecuatoriana, es de señalar que en Código de Convivencia en su “Art. 38 Literal b.- Expresa practicar la paz, respeto a los derechos humanos, la no discriminación, la tolerancia, la valoración de las diversidades, participación, diálogo y autonomía” siendo esta una premisa seguida por los docentes, pero se debe destacar que es necesario que se cree una cohesión entre los docentes los cuales no actúan en muchas ocasiones de forma coordinada dando esta actitud el resultado de que el colectivo docente carezca de unidad y de un ambiente de cooperación y respeto, requisito fundamental para lograr una educación de calidad.

4.1.4.3. El plan estratégico

El plan estratégico es un documento en el cual los responsables de la institución educativa plasman las estrategias a seguir por el colectivo docente a mediano plazo, generalmente entre uno y cinco años, en este documento están recogidas las pautas para las directrices y comportamientos a tomar para lograr los objetivos planteados.

Se puede definir el plan estratégico como cuantitativo, manifiesto y temporal, es cuantitativo debido a que maneja indicadores numéricos, manifiesto porque traza políticas y lineamientos de actuación para lograr



objetivos definidos y temporal debido a que está enmarcado en un intervalo de tiempo definido y explícito en el cual deben cumplirse los objetivos trazados para que el plan sea exitoso.

El Plan estratégico del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” tiene varias ramas entre las que podemos destacar la dirigida a docentes, estudiantes y a las relaciones del centro con los padres de familia y la comunidad en general, refiriéndose a las estrategias dirigidas a los docentes es de destacar que el objetivo primordial es incrementar la capacidad de enseñanza, intercambio y desenvolvimiento óptimo de los mismos utilizándose para este medio las capacitaciones, charlas y encuentros en actividades recreativas y culturales con la comunidad, padres de familia y estudiantes en general.

Al referirse a las estrategias en uso con respecto a los estudiantes se destaca el creciente interés por incrementar el aprendizaje y habilidades tales como el intercambio interpersonal, la expresión, los valores y la identificación con la comunidad y el centro educativo, también existen estrategias dirigidas a incrementar el intercambio y la identificación del centro educativo con los familiares de los estudiantes y la comunidad en general cooperando de forma directa o indirecta con las diferentes dificultades que puedan presentar utilizando para este medio reuniones, intercambios culturales y actividades deportivas que creen vínculos y relaciones que fomenten la amistad, valores y una convivencia armónica.

En el Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” existe un plan estratégico cuyo enfoque es adecuado y está dirigido a buscar una respuesta a corto plazo a las necesidades y aspiraciones del centro, pero el mismo debe ser ampliado y reajustado a las nuevas necesidades tales



como: la recuperación de incentivación de los valores éticos y morales necesarios para la creación y mantenimiento de un ambiente de cooperación y cordialidad.

El Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” no cuenta con Plan Estratégico como un documento independiente que facilite su seguimiento; sin embargo, su planificación, sus objetivos, la misión, la visión están declarados dentro de su proyecto educativo institucional. Dentro de las recomendaciones se da a conocer las propuestas para atender esta necesidad.

4.1.4.4. Plan Operativo Anual (POA)

Por lo general un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como **plan operativo anual (POA)**. El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Los objetivos del POA son:

Uniformar la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.

Evaluar los beneficios y costos de cada programa permitiendo con ello fijar prioridades de acción.



Estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.

En el plan operativo anual se toman en cuenta los aspectos técnicos, pedagógicos, el clima institucional, la infraestructura del centro educativo, la educación de la sexualidad y el amor y la protección del medio ambiente, aspectos que abarcan toda la gestión educativa ejercida en el centro educativo, con vistas a lograr un mejor funcionamiento y resultados óptimos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el centro educativo “Edward Joseph Flánagan” existe un plan operativo anual el cual cumple a cabalidad los objetivos trazados y busca soluciones y alternativas a las dificultades presentes en el centro, propiciando una mejor gestión educativa y resultados alentadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El plan operativo anual es adecuado y corresponde a las necesidades y aspiraciones del centro el mismo ha identificado de forma estratégica las principales dificultades del centro siendo una herramienta a través de la cual se lograra de utilizarse las estrategias y tomarse las medidas oportunas y necesarias los resultados esperados para lograr crear un ambiente de cooperación y cordialidad en el cual las relaciones interpersonales pasen a ser piedra angular de una educación óptima y de calidad

En el ámbito de Desarrollo Formativo el POA del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” define la necesidad de optimizar la comunicación entre docentes y autoridades con el fin de tener un mejor



entendimiento entre los mismos. También, establecer que es necesario desarrollar los valores con el alumnado y padres de familia mediante la programación de charlas, conferencias y talleres a fin de: generar conciencia sobre los efectos del consumo de alcohol por estudiantes en los talleres de prevención, fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la institución. El cronograma establece la participación de los departamentos: Recursos humanos, DOBE, Inspección, docentes y autoridades para la ejecución de los talleres en el transcurso del año escolar.

En la relatoría del marco teórico se puede diferenciar un líder positivo de un líder negativo y en este caso, considerando las necesidades que tienen los profesores y autoridades, se demuestra que hay un interés por establecer mejores relaciones interpersonales entre docentes y autoridades, sin embargo, en el contenido del POA no se encuentran acciones concretas definidas para atender esta necesidad.

Esta ejecución puede ser posible siempre que el liderazgo positivo y participativo se asuma por el departamento de Recursos Humanos. Desde el ámbito de recursos, el POA especifica su necesidad de actualizar la biblioteca, obtener más material sicotécnico y didáctico, obtención de sala de proyecciones y equipo de sonido.

4.1.4.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El proyecto Educativo Institucional (PEI) es un documento en el que se encuentran plasmados los planes, objetivos y perspectivas a alcanzar por los integrantes del colectivo docente con vistas a enfrentar el futuro con un plan fijado de antemano. “El comportamiento de un Sistema Educativo



que no esté en concordancia con la acelerada transformación de la sociedad, pierde su función social.” (Benno Sander, 1995, pág. 46)

“El Proyecto Educativo Institucional pretende facilitar que los docentes articulen los distintos ámbitos de su quehacer educativo y contribuir así a crear las condiciones para que los profesores logren reflexionar en profundidad sobre su quehacer profesional.” (POZNER DE WEINBERG, pág. 78)

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Entre las características de PEI encontramos que es manejable, general y generador, integral y coherente, participativo y consensuado, flexible, abierto y progresivo.

Los componentes del PEI son, Diagnóstico, Identidad Institucional, Componente Curricular, Componente de Gestión, Proyecto de Aula.

En el diagnóstico del PEI existente en el Centro Educativo “Edward Joseph Flanagan” no se contempla la incomunicación entre la dirección y docentes de la institución como una debilidad la cual es la causa de la falta de compromiso, poco compañerismo, actitud negativa, utilización de métodos y técnicas poco activos, solamente se plantea que existe mala comunicación entre los docentes, pero esta situación se debe en su



totalidad desde la dirección del centro de donde se debe impartir y dar ejemplo y ser los primeros en dictar las pautas de comportamiento a seguir en las relaciones entre docentes y directivos; docentes y estudiantes; padres de familia.

La identidad institucional del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” no está claramente definida debido a que no existe una identificación del personal que labora en este centro el cual no toma en cuenta las tradiciones y valores por y para los cuales fue creado el centro educativo siendo esta actitud la causa principal por la cual no existe una comunicación profunda entre docentes y directivos la cual se supedita a los intereses y valores de la institución.

El Componente curricular correspondiente al PEI del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” aunque cumple con los objetivos institucionales contiene una visión y misión limitadas debido a que la participación de los docentes no cuenta con la coordinación adecuada de los directivos de la institución debido a las falencias comunicativas existentes y por otra parte a la actitud de los directivos del plantel los cuales con sus acciones tienden a frenar toda posible gestión de liderazgo o iniciativa que se forme dentro del colectivo docente.

La gestión educativa correspondiente a los objetivos comprendidos del PEI del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” no está acorde con la realidad actual del centro debido en gran medida a que la participación en la toma de decisiones está supeditada a una sola persona por lo que no existe un compromiso y responsabilidad de todos los integrantes del colectivo docente por promover y crear una educación armónica en la que el objetivo principal de todos los involucrados en el proceso de



enseñanza-aprendizaje sea mantener una comunicación estratégica con el fin de poder brindar una educación de calidad.

El proyecto de Aula existente en el PEI del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” intenta buscar soluciones a las dificultades existentes en la educación, pero no toma en cuenta la principal dificultad existente que es la falta de comunicación entre directivos y docentes los cuales al mantener esta actitud brindan una imagen negativa a los estudiantes los cuales toman como patrones de conducta a sus mayores siendo los docentes una de las principales imágenes a seguir debido a que con ellos comparten la mayor parte del día.

El proyecto Educativo Institucional es un proceso elaborado entre todos los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje tomando en cuenta el contexto escolar para lograr resultados educativos acordes a las necesidades y a la política educativa del país, se puede decir entonces que el PEI es un proceso en el cual se toman en cuenta decisiones a las cuales debemos encontrar su acabado para poder arribar a un producto educativo de calidad el cual se ajuste a la realidad y entorno que lo rodea.

4.1.4.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual el Director Docente regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los docentes, en relación con sus labores, permanencia y vida en el centro educativo. (Alvarez, 1997, pág. 36)

El Reglamento Interno, debe contener: las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo y las de cada turno, los descansos, los



diversos tipos de remuneración; el lugar, día y hora de pago; las personas a quienes los docentes deben dirigir sus reclamos, consultas y sugerencias; la forma de comprobación del cumplimiento de las normas previsionales y laborales; las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad, las sanciones que se puedan aplicar a los docentes y estudiantes con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir en estos casos. (CORNEJO CHAVEZ, 2003, pág. 31)

El Reglamento Interno de una Institución Educativa es aquel que rige la disciplina escolar y la obligación que tienen los maestros y los alumnos de seguir un código de conducta. (SOBRADO, 1990, pág. 48)

El reglamento interno es aquel que regula las relaciones de los docentes con los estudiantes dentro del centro educativo y las relaciones entre docentes-docentes y directivos en el mismo se toman en cuenta aspectos como la vestimenta, limpieza personal y de la institución, materiales a utilizar durante la docencia, evaluaciones, agendas, las regulaciones existentes en caso de accidentes de docentes o estudiantes, los horarios, las citas con los padres de familia y razones por las cuales se puede ser despedido.

El reglamento interno traza las pautas a seguir así como los deberes a cumplir durante el ejercicio de la labor educativa, tomando en cuenta las características del centro educativo y del entorno, también se debe tener en cuenta la idiosincrasia de los pobladores de la región para que mediante este reglamento establecer un equilibrio entre las actitudes a tomar dentro y fuera de la institución.



El Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” no presenta dentro de las herramientas que propicien un funcionamiento óptimo de la institución un reglamento interno y en su lugar presentan un manual de convivencia el cual no recoge dentro de sus estatutos ninguno que haga referencia a incentivar y crear una comunicación adecuada entre directivos y docentes dando por hecho que debe existir una relación de respeto y obediencia por parte de los docentes hacia sus superiores.

Por otra parte el actual manual de convivencia existente en la institución educativa se puede catalogar como una herramienta que frena el desarrollo de la gestión de liderazgo y valores tales como la libertad de expresión y el compañerismo sin que se tenga que caer en faltas de respeto o irrespetar a los superiores.

4.1.5. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.5.1. Misión y Visión

Misión

La misión del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” cita textualmente:

“El Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” y “Amiguitos Felices”, busca formar niños y niñas íntegros, a través de un personal docente altamente calificado, para resolver problemas tanto de aprendizaje como del diario vivir en colaboración de la comunidad educativa y así entregar a la sociedad hombres y mujeres con buenos fundamentos teóricos, práctica de valores, visionarios y capacidad de liderazgo” (PEI, 2010 - 2011, pág. 3)



La misión del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” comprende la necesidad que pretende satisfacer la institución educativa, identifica además la contribución que el centro educativo desea hacer a la sociedad, abarca la filosofía del centro educativo plasmando sus creencias, valores, actitudes, lineamientos y demostrando su estilo de gestión y dirección.

Por todo lo anteriormente expuesto podemos determinar que la misión establecida para el Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” responde a las preguntas básicas que logran determinar la orientación general que se establecerá para la institución educativa, trazado las bases de un futuro próspero.

Visión

La visión del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” manifiesta textualmente:

“El Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” y “Amiguitos Felices” institución particular, busca formar niños y niñas orientados a desarrollar un pensamiento lógico, crítico y creativo que le permita el buen vivir y una profunda conciencia social para convertirse en entes de cambio, seguros, independientes, capaces de resolver problemas de la cotidianidad a través del esfuerzo y el ejemplo de cada una de las personas que conformamos la institución educativa “TRABAJAMOS EL PRESENTE POR UN FUTURO MEJOR”” (PEI, Manual de convivencia, 2010 - 2011, pág. 4)

La visión del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” no proyecta la imagen futura de la institución, no muestra una clara delimitación temporal



para el cumplimiento de sus objetivos la misma que es muy importante ya que se debe estar acorde a los cambios de la sociedad y sus actores.

Además se puede evidenciar una clara falta de proyección ya que se reconoce de manera superflua lo que se es como centro educativo, se denota superficialmente lo que se quiere ser y no existe evidencia alguna de a donde se pretende llegar.

Por todo lo anteriormente expuesto se considera de vital importancia generar una visión clara que responda a las interrogantes básicas para luego ser difundida interna y externamente incentivando de esta manera a los integrantes del centro educativo.

4.1.5.2. El Organigrama

El Centro Educativo "Edward Joseph Flánagan" presenta la siguiente estructura organizacional.

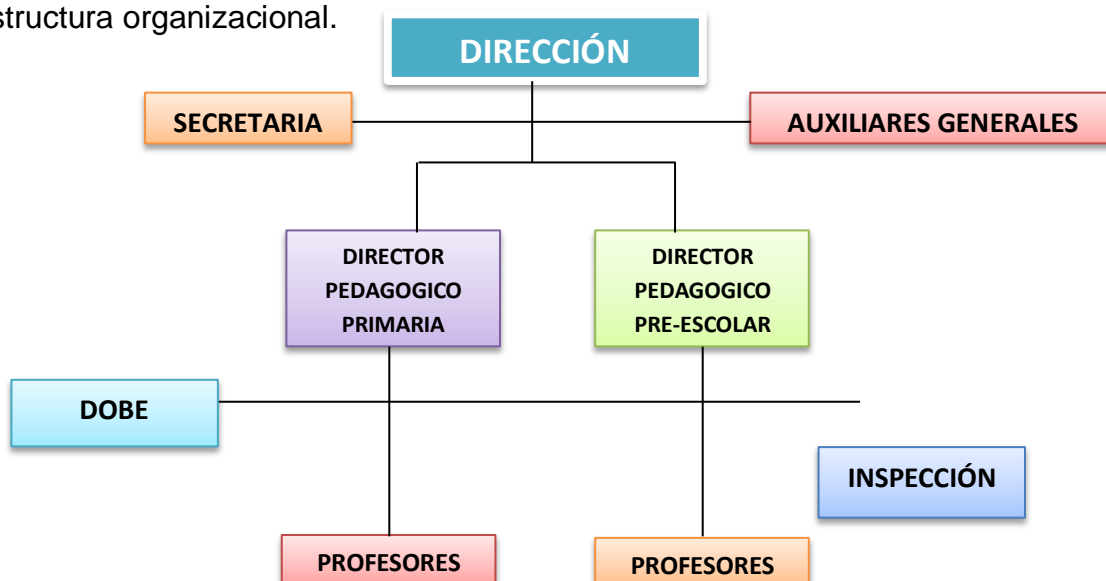


Gráfico 1 Organigrama del Centro Educativo "Edward Joseph Flánagan"



La Dirección general en el centro educativo es la encargada de coordinar, dirigir y trazar las pautas a seguir en el proceso docente- educativo, el esquema directivo se rige por los patrones tradicionales y no presenta en su estructura ninguna de las nuevas áreas que la educación de nuestros días a impuesto, por lo que es necesario romper con antiguos patrones y tomando las experiencias y estructuras que han funcionado fusionarlas con las nuevas experiencias y metodologías para de esta forma crear un sistema funcional y eficiente basado en una estructura sólida y que haya sido probada científicamente con anterioridad para partir de esas experiencias y llegar a alcanzar una educación de calidad.

4.1.5.3. Funciones por áreas y departamentos

Las funciones por áreas y departamentos deben estar dirigidas a analizar los diferentes métodos, técnicas, contenidos y recursos a aplicar en los procesos de enseñanza del centro educativo, también una de las funciones vitales de las áreas y departamentos está dada por la planificación y puesta en marcha de metodologías que incrementen la competencia y capacidad educativa de los docentes.

Se debe señalar como una de las funciones más importantes de las áreas y departamentos la aplicación de evaluaciones y el examen minucioso de los resultados adquiridos para de esta forma coordinar acciones y estrategias en las que se optimice la utilización de instrumentales y materiales docentes y de ser necesario que adquiera otros materiales docentes o profesores.

Las funciones de los departamentos y áreas incluyen el asesoramiento y cooperación a la dirección del centro educativo, además de coordinar



conjuntamente con la dirección de la escuela la labor docente para lograr resultados de calidad.

Las funciones de los departamentos y áreas en el Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” se cumplen a cabalidad existiendo una planificación y coordinación estrecha entre los diferentes departamentos y áreas docentes, también es de resaltar que cumplen a cabalidad con la tarea de asesorar y coordinar las acciones y cooperación con la dirección del centro educativo.

4.1.5.4. El clima escolar y convivencia con valores

El clima escolar y la convivencia en valores en el centro educativo es de vital importancia para lograr un desarrollo positivo en la vida de docentes y estudiantes y de esta forma incrementar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje además de dar calidez a las relaciones interpersonales que se desarrollan producto de este proceso, es necesaria una convivencia dentro de un espíritu de respeto y cooperación para que exista una gestión constructiva en la educación del centro educativo.

Cuando se habla de clima escolar y convivencia en valores se debe hacer referencia a que este es un proceso creativo y respetuoso que busca solución a los conflictos que puedan presentarse, pero que también previene su aparición con la existencia de un ambiente de respeto y cooperación, en los últimos años el número de conflictos escolares ha ido en aumento y la única respuesta que parece funcionar es mantener un clima escolar y de convivencia dentro del centro educativo para de esta forma evitar las consecuencias que traen los conflictos tales como fracaso



escolar, rechazo a la institución educativa, rechazo a los docentes entre otros.

En el Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” existen dificultades en el clima escolar y la convivencia entre estudiantes y docentes siendo patente que es necesario buscar métodos y estrategias que permitan un acercamiento entre docentes y estudiantes, también es necesario para superar esta situación crear sentimientos de compañerismo entre los estudiantes, los cuales en muchas ocasiones se aíslan en pequeños grupos o de forma individual lo que hace muy difícil crear un clima educativo entre los mismos.

4.1.5.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

El contenido de la dimensión pedagógica curricular permite reflexionar en base a los procesos fundamentales del quehacer cotidiano de la escuela y su colectivo de docentes, la enseñanza y el aprendizaje.

Para lograr esta dimensión es necesario realizar un análisis del individuo y del colectivo, la importancia de estos factores dentro del fenómeno educativo y didáctico además se debe tener en cuenta los planes, evaluaciones, el clima dentro del centro educativo, y el tiempo y los recursos que se destinan para el proceso educativo.

En el Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” se debe recorrer aún un largo camino para lograr dimensiones en la gestión escolar que posibiliten resultados de excelencia, existiendo aún métodos de evaluación vetustos los cuales necesitan ser modificados con premura si



se desea que el centro educativo avance al mismo ritmo de la educación de los tiempos modernos.

4.1.5.6. Dimensión organizativa, operacional y valores.

La dimensión organizativa, operacional y valores se refiere a la organización interna del centro educativo en el cual están plasmadas todas las actividades, áreas y departamentos existentes en el mismo, también dentro de esta dimensión encontramos las características principales que brinda este centro en lo referente a valores éticos, conductuales para los estudiantes.

El Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” es una muestra de educación dedicada y consiente por parte de todo su colectivo educativo el cual refleja una imagen de seriedad y responsabilidad hacia sus estudiantes, padres de familia y la comunidad en general, al ser un centro educativo laico no existe ningún tipo de requisitos o trabas frente a la religión, estatus u otras características que puedan presentar los estudiantes siendo este centro uno en el que los principios de igualdad y fraternidad son más respetados para lograr de esta forma crear una conciencia cívica y humana en sus estudiantes.

4.1.5.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

La dimensión administrativa, financiera y valores tiene amplia relación con la honestidad, honradez y responsabilidad que el personal administrativo y financiero posee, cabe señalar que dicho personal no solamente se encarga de la atención al cliente externo o mejor dicho al padre de familia



sino que también es el encargado de llevar las finanzas del centro educativo y ser el guardián de los suministros que necesita el mismo.

El Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” se caracteriza por poseer un personal con alta calidad de valores que se preocupa no solamente por velar los intereses de la institución sino además lo inculca a los estudiantes para que de esta forma se expanda la riqueza espiritual de cada una de las personas que conforman el centro educativo.

4.1.5.8. Dimensión comunitaria y valores

La dimensión comunitaria y valores se entiende como un conjunto de actividades para promover la participación de la comunidad en la toma de decisiones y actividades en el centro educativo, también se debe señalar que en esta dimensión están incluidas las perspectivas culturales de la comunidad en la cual se encuentran ubicados creándose vínculos entre el centro educativo y la comunidad los cuales se materializan en actividades como actos culturales, ayuda social, trabajo comunitario entre otras.

El Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” se cumple la premisa de una buena relación entre el centro educativo y la comunidad poniéndose este aspecto de manifiesto en las actividades culturales que se han celebrado en la comunidad además de la ayuda que han prestado los estudiantes del centro a personas enfermas y discapacitadas de la comunidad, por otra parte la actitud que mantienen tanto docentes como estudiantes con respecto al cuidado y limpieza del medio ambiente han demostrado que el centro educativo contribuye a mantener índices de limpieza y sanidad dentro de la comunidad.



4.1.5.9. Matriz FODA

Tabla 12

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe un colectivo docente con los valores y la ética necesaria para ejercer la profesión docente. ➤ El colectivo docente presenta una buena preparación académica. ➤ Existen directivos con alto prestigio y experiencia ➤ Existe predisposición de los docentes por mejorar continuamente ➤ Los directivos y docentes se preocupan por planificar las actividades con antelación ➤ La interacción con la comunidad es aprovechada al máximo por parte de los docentes, autoridades y estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los directivos no coordinan ni reparten de forma eficiente el trabajo entre sus colaboradores ➤ No existe una comunicación adecuada entre directivo, docentes, estudiantes y padres de familia. ➤ El Centro Educativo no posee un reglamento interno ➤ No se presta la suficiente atención a los estudiantes, sus inquietudes y necesidades en muchas ocasiones son ignoradas ➤ Se aplican métodos ambiguos de enseñanza-aprendizaje, por lo que el proceso se ve desgastado y tedioso. ➤ Se asume la uniformidad del aprendizaje sin tomar en cuenta que cada alumno es diferente. ➤ Se realizan pocas actividades extracurriculares que integren a los estudiantes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interés de las autoridades por el mejoramiento continuo ➤ Interés de los docentes en capacitarse en las deficiencias existentes. ➤ Preocupación existente por docentes, directivos y padres de familia por encontrar estrategias y habilidades que permitan mejorar las relaciones interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de comunicación entre estudiantes docentes y padres de familia ➤ Existencia de familias disfuncionales que afectan el rendimiento y capacidad de los docentes y estudiantes ➤ Influencia exterior en el comportamiento y puesta en práctica de la ética y los valores por parte de los estudiantes.

Elaborado por: Erika Salazar



4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.4. De las Encuesta a los Directivos.

Tabla 13

¿Tipo de establecimiento dónde se desempeña?

Tipo de establecimiento	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Fiscal	0	0%
Fiscomisional	0	0%
Municipal	0	0%
Particular Laico	2	100%
Particular Religioso	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Análisis e interpretación: La mayoría de los directivos encuestados plantean que el establecimiento dónde se desempeñan es de tipo Particular Laico.

Tabla 14

¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en la institución?

Forma de Organización	FRECUENCIA	PROCENTAJE
El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	0	0%
Coordinadores de área.	0	0%
Por grupos de trabajo.	2	100%
Trabajan individualmente.	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar



Análisis e interpretación: La mayoría de los directivos encuestados plantean que los equipos de trabajo en la institución están organizados por grupos de trabajo.

Tabla 15

Para medir el tamaño de la institución usted toma en cuenta:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
El número de miembros de la institución.	0	0%
Los resultados obtenidos en la institución.	2	100%
Valor y tiempo empleado en la institución.	0	0%
Otros.	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Análisis e interpretación: La mayoría de los directivos encuestados plantean que para medir el tamaño de la institución toman en cuenta los resultados obtenidos en la institución.

Tabla 16

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Sí	2	100%
No	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Análisis e interpretación: La mayoría de los directivos encuestados plantean que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.



Tabla 17

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Director	2	100%
Rector	0	0%
Consejo Directivo	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Análisis e interpretación: La mayoría de los directivos encuestados plantean que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el director.

Tabla 18

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Sí	2	100%
No	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Análisis e interpretación: La mayoría de los directivos encuestados plantean que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas a tiempo delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.



Tabla 19

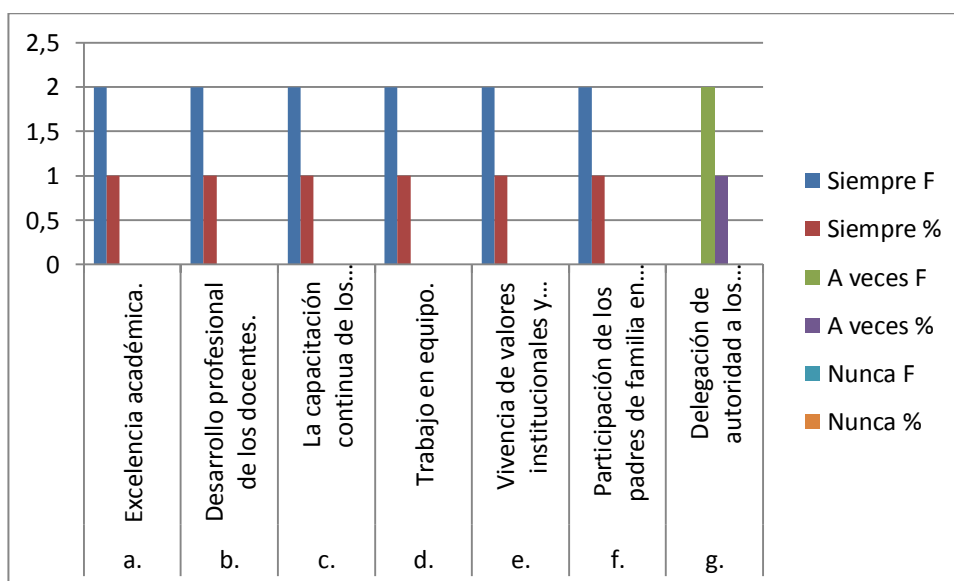
Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Excelencia académica.	2	100%	0	0%	0	0%
b.	Desarrollo profesional de los docentes.	2	100%	0	0%	0	0%
c.	La capacitación continua de los docentes.	2	100%	0	0%	0	0%
d.	Trabajo en equipo.	2	100%	0	0%	0	0%
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.	2	100%	0	0%	0	0%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	2	100%	0	0%	0	0%
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	0	0%	2	100%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Grafico 1



Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar



Análisis e interpretación: La mayoría de los directivos encuestados plantean que su administración y liderazgo del centro educativo siempre promueven la excelencia académica, además manifiestan que su administración y liderazgo del centro educativo siempre promueven el desarrollo profesional de los docentes y que siempre promueven la capacitación continua de los docentes, trabajando en equipo, promoviendo la vivencia de valores institucionales y personales, promoviendo la participación de los padres de familia en las actividades programadas y a veces la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Tabla 20

Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

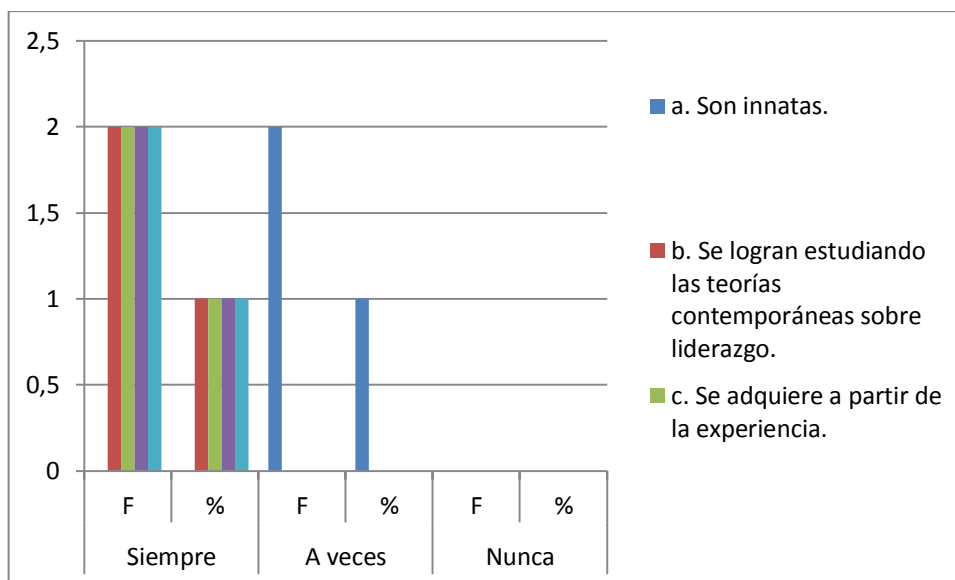
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Son innatas.	0	0%	2	100%	0	0%
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	2	100%	0	0%	0	0%
c.	Se adquiere a partir de la experiencia.	2	100%	0	0%	0	0%
d.	Se desarrolla con estudios de gerencia.	2	100%	0	0%	0	0%
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	2	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar



Grafico 2



Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Análisis e interpretación: La mayoría de los directivos encuestados plantean que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución a veces son innatas, necesarias para dirigir una institución siempre se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, adquiridas a partir de la experiencia, desarrolla sus estudios de gerencia, recibiendo una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.



Tabla 21

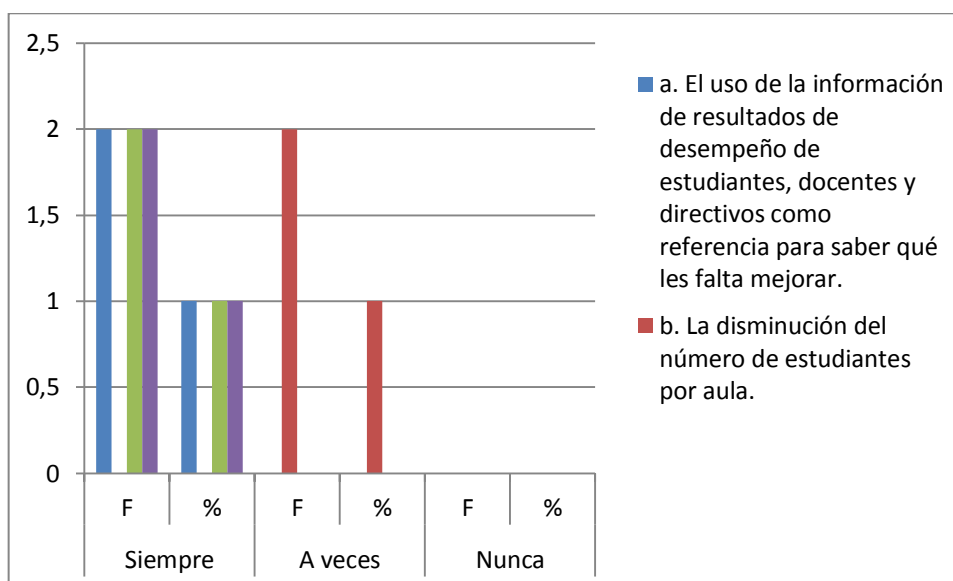
**Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar,
 usted como directivo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	2	100%	0	0	0	0%
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0%	2	100%	0	0%
c.	La mejora de los mecanismos de control.	2	100%	0	0%	0	0%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Grafico 3



Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar



Análisis e interpretación: La mayoría de los directivos encuestados plantean que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, siempre promueven el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, mejora de los mecanismos de control, y busca la existencia de ambientes cordiales de trabajo, la mayoría de los directivos encuestados plantean que a veces promueven la disminución del número de estudiantes por aula.

Tabla 22

De los diferentes órganos descritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

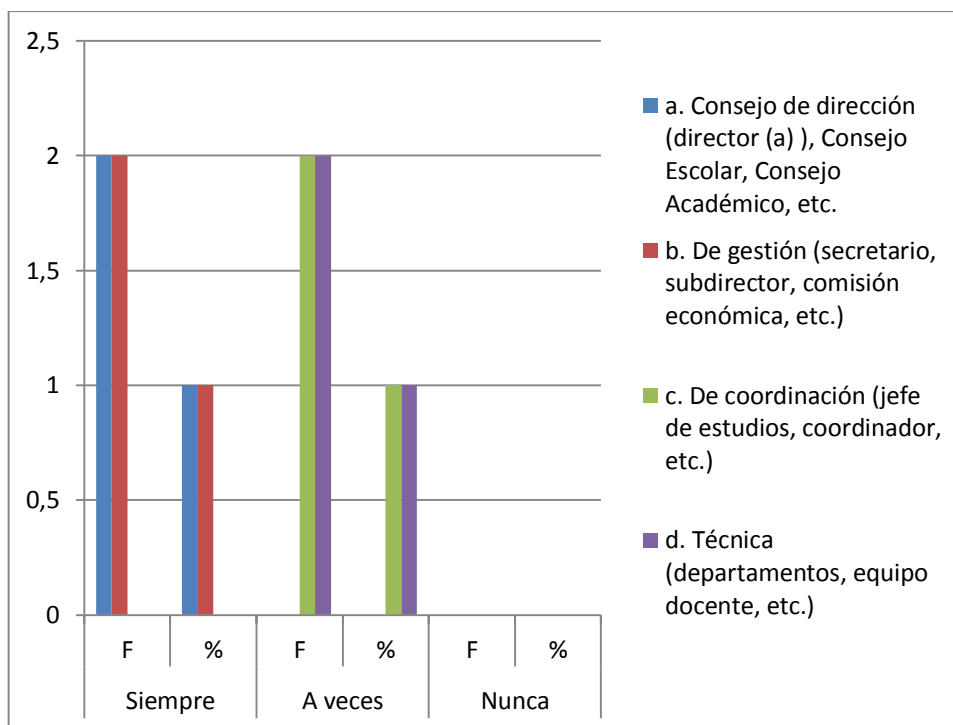
Orden	Alternativa	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Consejo de dirección (director (a)), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	2	100%	0	0 %	0	0%
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	100%	0	0%	0	0%
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0%	2	100%	0	0%
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0%	2	100%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar



Grafico 4



Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Análisis e interpretación: La mayoría de los directivos encuestados plantean que en su institución siempre ha existido un Consejo de Dirección, Consejo Escolar y Consejo Académico, además de existir un consejo de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.), y en algunas etapas ha funcionado un Consejo de Coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.), y un Consejo de Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).



Tabla 23

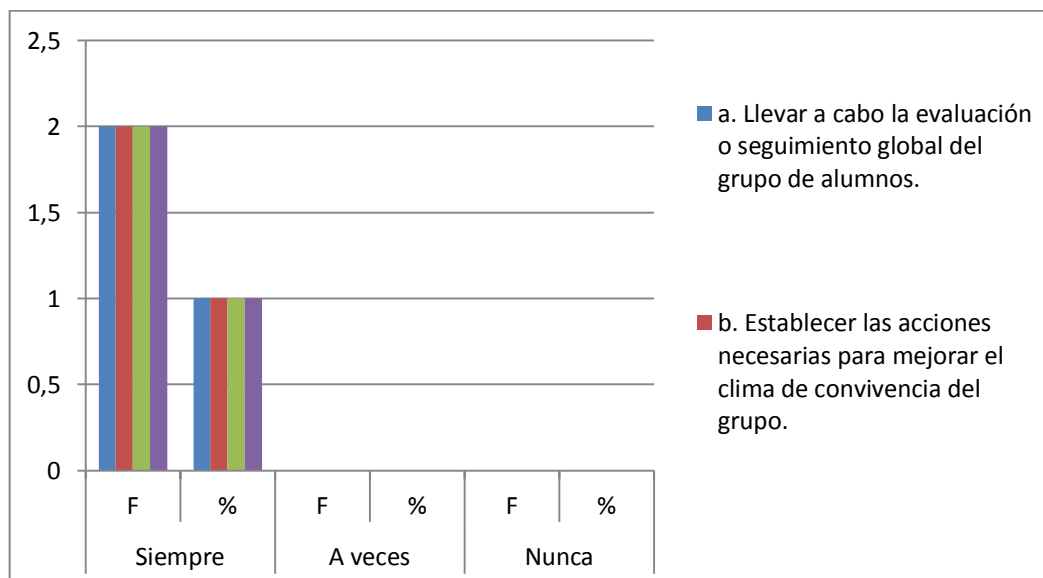
El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	2	100 %	0	0	0	0%
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	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.	2	100 %	0	0%	0	0%
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	100 %	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Grafico 5



Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar



Análisis e interpretación: La mayoría de los directivos encuestados plantean que el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es siempre el encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, busca mejorar el clima de convivencia del grupo, los directivos encuestados plantean que el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es siempre el encargado de tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Tabla 24

Los departamentos didácticos de su institución son los encargados de:

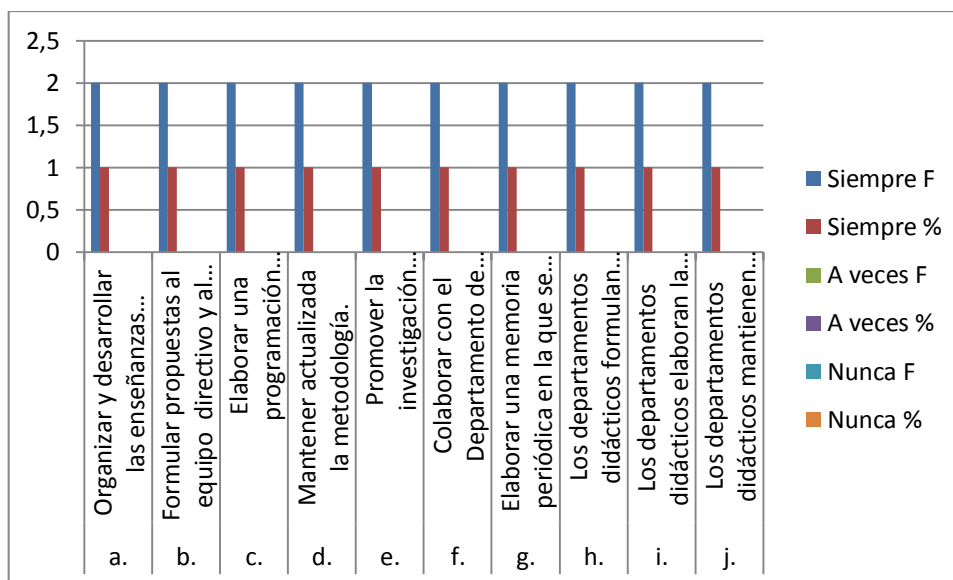
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	2	100%	0	0%	0	0%
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	100%	0	0%	0	0%
c.	Elaborar una programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	2	100%	0	0%	0	0%
d.	Mantener actualizada la metodología.	2	100%	0	0%	0	0%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	100%	0	0%	0	0%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	2	100%	0	0%	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.	2	100%	0	0%	0	0%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	2	100%	0	0%	0	0%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didácticas de las asignaturas.	2	100%	0	0%	0	0%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar



Grafico 6



Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Análisis e interpretación: La mayoría de los directivos encuestados plantean que los departamentos didácticos de su institución siempre son los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, además de siempre formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, la elaboración cotidiana de una programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, y la actualización de la metodología, al igual que la promoción permanente de la investigación educativa y actividades de perfeccionamiento para sus miembros. Asimismo también plantean que los departamentos didácticos de su institución siempre son los encargados de colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, formular



propuestas al equipo directivo, elaborar la programación didácticas de las asignaturas y mantener actualizada la metodología.

Tabla 25

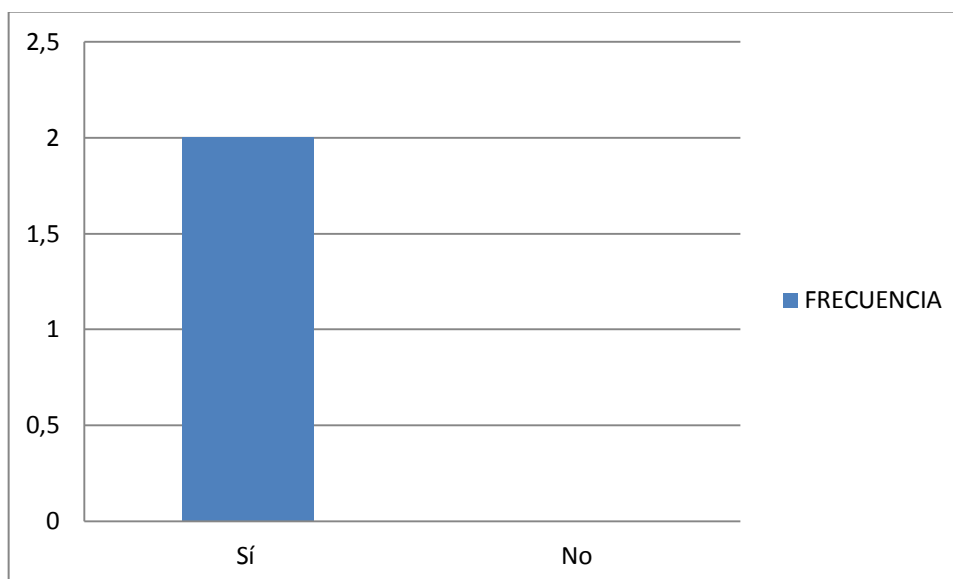
La gestión pedagógica del Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Sí	2	100%
No	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Gráfico 7



Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Análisis e interpretación: La mayoría de los directivos encuestados plantean que la gestión pedagógica del 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.



Tabla 26

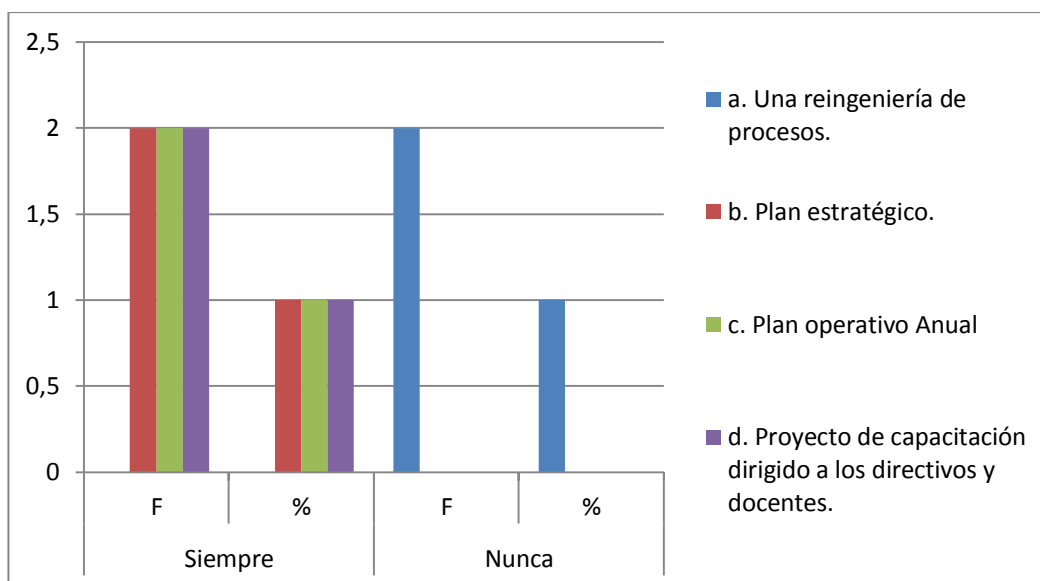
En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

Orden	Se promueve	Siempre		Nunca	
		F	%	F	%
a.	Una reingeniería de procesos.	0	0%	2	100%
b.	Plan estratégico.	2	100%	0	0%
c.	Plan operativo Anual	2	100%	0	0%
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	2	100%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Grafico 8



Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Análisis e interpretación: La mayoría de los directivos encuestados plantean que en la institución educativa que dirigen siempre se realiza un plan estratégico, un plan operativo anual, y se ha creado un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes, y ninguno de los



directivos encuestados planteó que se haya realizado la promoción de una reingeniería de procesos.

4.2.5. DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Tabla 27

Resultados de la encuesta a docentes.

Ord en	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	35%	12	60%	1	5%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	14	70%	6	30%	0	0%
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	75%	5	25%	0	0%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	60%	8	40%	0	0%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	5	25%	12	60%	3	15%
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	55%	4	20%	5	25%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	85%	0	0%	3	15%
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	7	45%	6	30%	7	25%
9	Sentirme como integrado en la escuela y entre los compañeros.	5	25%	8	40%	7	35%
10	Desacuerdo continua en las relaciones con el director del centro educativo.	4	20%	5	25%	11	55%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	18	90%	2	10%	0	0%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	16	80%	4	20%	0	0%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	19	95%	1	5%	0	0%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	20	100%	0	0%	0	0%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo	19	95%	1	5%	0	0%

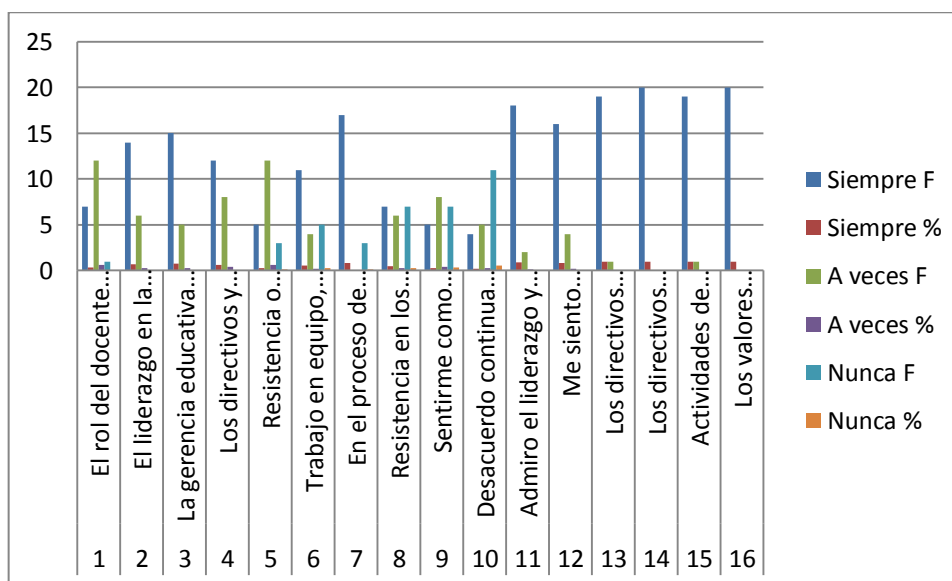


	y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	20	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a docentes

Elaborado por: Erika Salazar

Grafico 9



Fuente: Encuesta realizada a docentes

Elaborado por: Erika Salazar

Análisis e interpretación: De los veinte docentes encuestados la mayoría que representa un 60% plantean que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, y la minoría que representa un 5% plantean que nunca el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

De los veinte docentes encuestados la mayoría que representa un 70% plantean que siempre el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales



de la escolarización, y la minoría que representa un 30% % plantean que a veces el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

De los veinte docentes encuestados la mayoría que representa un 75% plantean que siempre la gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, y la minoría que representa un 25% plantean que a veces la gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

De los veinte docentes encuestados la mayoría que representa un 60% plantean que siempre los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes– estudiantes – familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, y la minoría que representa un 40% plantean que a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

De los veinte docentes encuestados la mayoría que representan un 60% plantean que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, y la minoría que representan un 15% plantean que nunca existe resistencia o



escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

De los veinte docentes encuestados la mayoría que representan un 55% plantean que siempre trabajan en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, y la minoría que representan un 20% plantean que a veces trabajan en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

De los veinte docentes encuestados la mayoría que representan un 85% plantean que el proceso de enseñanza aprendizaje y los valores siempre son el eje transversal de la formación integral del estudiante, y la minoría que representan un 15% plantean que el proceso de enseñanza aprendizaje y los valores nunca son el eje transversal de la formación integral del estudiante.

De los veinte docentes encuestados la mayoría que representan un 45% plantean que siempre existe resistencia por parte de los compañeros o director/rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, y la minoría que representan un 25% plantean que nunca existe resistencia por parte de los compañeros o director/rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

De los veinte docentes encuestados la mayoría que representan un 40% plantean que a veces se sienten integrados en la escuela y entre los compañeros, y la minoría que representan un 25% que siempre se sienten integrados en la escuela y entre los compañeros.

De los veinte docentes encuestados la mayoría que representan un 55% plantean que nunca están en desacuerdo en las relaciones con el director del centro educativo, y la minoría que representan un 20% % plantean



que siempre están en desacuerdo en las relaciones con el director del centro educativo.

De los veinte docentes encuestados la mayoría que representan un 90% plantean que siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, y la minoría que representan un 10% plantean que a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

De los veinte docentes encuestados la mayoría que representan un 80% plantean que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo, y la minoría que representan un 20% plantean que a veces se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.

De los veinte docentes encuestados la mayoría que representan un 95% plantean que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, y la minoría que representan un 5% plantean que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

De los veinte docentes encuestados la totalidad que representan el 100% plantean que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.

De los veinte docentes encuestados la mayoría que representan un 95% plantean que las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural siempre se llevan a cabo con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, y la minoría que representan un 5% plantean que las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural a veces se llevan a cabo con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.



De los veinte docentes encuestados la totalidad que representan el 100% plantean que siempre predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores.

4.2.6. ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES.

Tabla 28
Resultados de la encuesta a estudiantes.

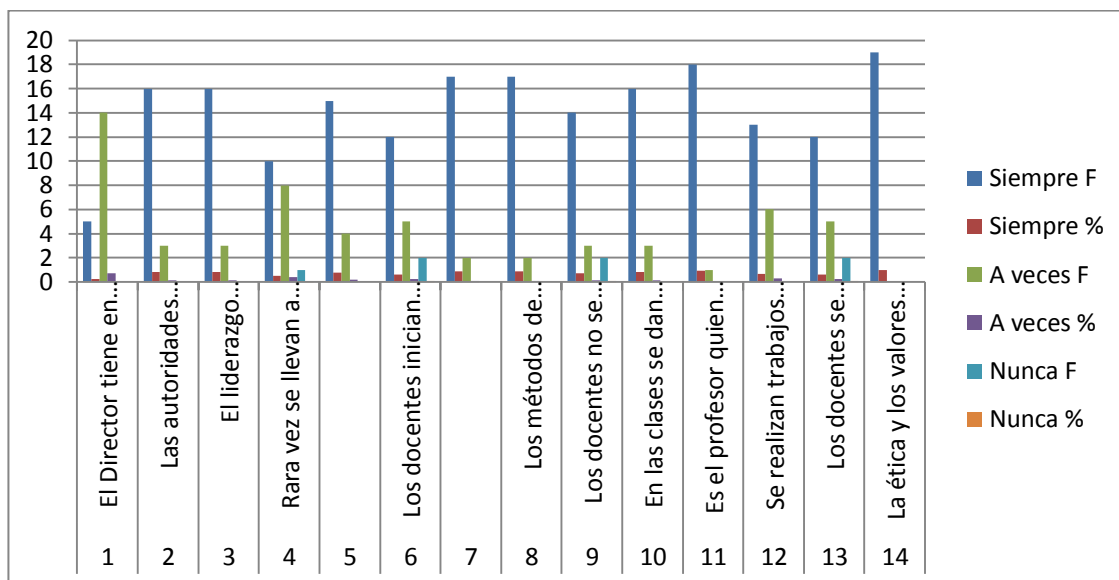
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	5	26%	14	74%	0	0%
2	Las autoridades hablan más en lugar de escuchar el problema de los estudiantes	16	84%	3	16%	0	0%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	16	84%	3	16%	0	0%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase	10	53%	8	42%	1	5%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	15	79%	4	21%	0	0%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	12	63%	5	26%	2	11%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	17	89%	2	11%	0	0%
8	Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	17	89%	2	11%	0	0%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	14	74%	3	16%	2	10%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	16	84%	3	16%	0	0%
11	Es el profesor quien decide que se hace en la clase	18	95%	1	5%	0	0%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	13	68%	6	32%	0	0%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión de liderazgo de las autoridades educativas	12	63%	5	26%	2	11%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	19	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a Estudiantes

Elaborado por: Erika Salazar



Grafico 10



Fuente: Encuesta realizada a Estudiantes

Elaborado por: Erika Salazar

Análisis e Interpretación: De los diecinueve estudiantes encuestados la mayoría que representan un 74% plantean que a veces el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, y la minoría que representa un 26% plantean que siempre el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

De los estudiantes encuestados la mayoría que representan un 84% plantean que siempre las autoridades hablan más en lugar de escuchar el problema de los estudiantes, y la minoría que representa un 16% plantean que a veces las autoridades hablan más en lugar de escuchar el problema de los estudiantes.

De los estudiantes encuestados la mayoría que representan un 53% plantean que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en la clase, y la



minoría que representa un 5% plantea que nunca se llevan a cabo nuevas ideas en la clase.

De una gran parte de estudiantes encuestados que representan un 79% plantean que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, y la minoría que representa un 21% plantean que a veces en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo.

El 63% de los estudiantes encuestados plantean que siempre los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, y la minoría que representa un 11% plantean que nunca los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

Un 89% de estudiantes encuestados plantean que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, y la minoría que representa un 11% plantea que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

De los diecinueve estudiantes encuestados la mayoría que representan un 95% plantean que es el profesor quien siempre decide que se hace en la clase, y la minoría que representa un 5% plantea que es el profesor quien a veces decide que se hace en la clase.

La totalidad que representa el 100% siempre plantean que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

De los diecinueve estudiantes encuestados la mayoría que representan un 84% plantean que siempre las autoridades hablan más en lugar de escuchar el problema de los estudiantes, y la minoría que representa



un 16% plantean que a veces las autoridades hablan más en lugar de escuchar el problema de los estudiantes.

De los diecinueve estudiantes encuestados la mayoría que representan un 84% plantean que siempre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, y la minoría que representa un 16% plantean que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.

De los diecinueve estudiantes encuestados la mayoría que representan un 53% plantean que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en la clase, y la minoría que representa un 5% plantea que nunca se llevan a cabo nuevas ideas en la clase.

De los diecinueve estudiantes encuestados la mayoría que representan un 79% plantean que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, y la minoría que representa un 21% plantean que a veces en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo.

De los diecinueve estudiantes encuestados la mayoría que representan un 63% plantean que siempre los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, y la minoría que representa un 11% plantean que nunca los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

De los diecinueve estudiantes encuestados la mayoría que representan un 89% plantean que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, y la minoría que



representa un 11% plantea que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

De los diecinueve estudiantes encuestados la mayoría que representan un 89% plantean que siempre los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, y la minoría que representa un 11% plantea que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

De los diecinueve estudiantes encuestados la mayoría que representan un 74% plantean que los docentes siempre no se interesan por los problemas de los estudiantes, y la minoría que representa un 10% plantea que los docentes nunca se interesan por los problemas de los estudiantes.

De los diecinueve estudiantes encuestados la mayoría que representan un 84% plantean que los docentes en las clases siempre dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, y la minoría que representa un 16% plantean que los docentes en las clases a veces dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

De los diecinueve estudiantes encuestados la mayoría que representan un 95% plantean que es el profesor quien siempre decide que se hace en la clase, y la minoría que representa un 5% plantea que es el profesor quien a veces decide que se hace en la clase.

De los diecinueve estudiantes encuestados la mayoría que representan un 68% plantean que siempre se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, y la minoría que representa un 32% plantea que a veces se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.



De los diecinueve estudiantes encuestados la mayoría que representan un 63% plantean que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión de liderazgo de las autoridades educativas, y la minoría que representa un 11% plantea que nunca los docentes se sienten comprometidos con la gestión de liderazgo de las autoridades educativas.

De los diecinueve estudiantes encuestados la totalidad que representa el 100% siempre plantean que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

4.2.4. DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.

Tabla 29

Resultados de la encuesta a padres de familia.

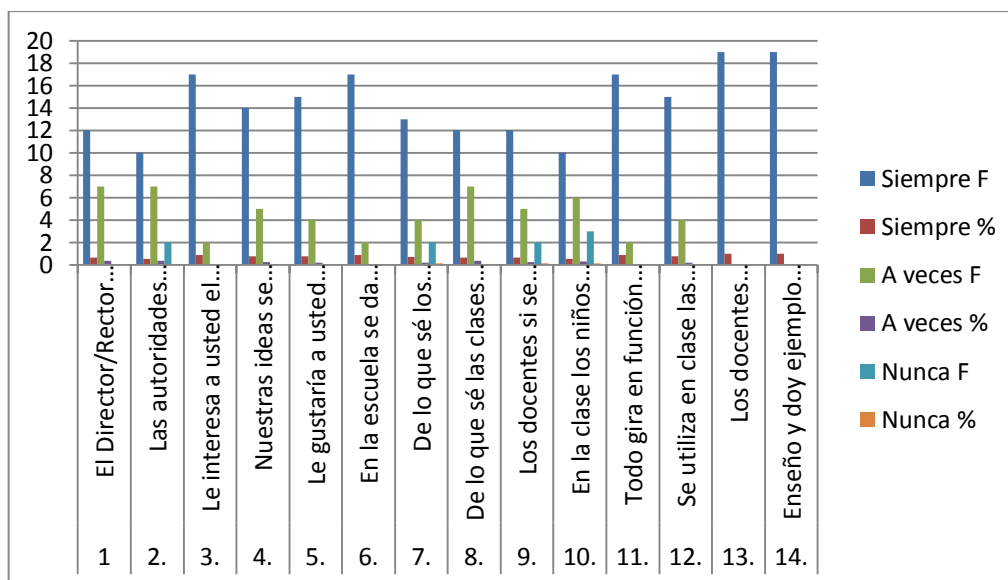
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector toma en cuenta las opiniones de los padres de familia.	12	63%	7	37%	0	0%
2.	Las autoridades escuchan los problemas de los padres de familia.	10	53%	7	37%	2	10%
3.	Le interesa a usted el cumplimiento de las tareas de la escuela.	17	90%	2	10%	0	0%
4.	Nuestras ideas se toman en cuenta en el plantel.	14	74%	5	26%	0	0%
5.	Le gustaría a usted asistir a observar clases de los maestros.	15	79%	4	21%	0	0%
6.	En la escuela se da importancia a la educación en valores y virtudes.	17	90%	2	10%	0	0%
7.	De lo que sé los profesores son muy creativos.	13	68%	4	21%	2	11%
8.	De lo que sé las clases son participativas y de gran interacción profesor - alumno.	12	63%	7	37%	0	0%
9.	Los docentes si se preparan por los problemas de los estudiantes.	12	63%	5	23%	2	11%
10.	En la clase los niños hablan y se expresan fácilmente.	10	53%	6	31%	3	16%
11.	Todo gira en función del profesor, él es quién decide que se hace en clase.	17	90%	2	10%	0	0%
12.	Se utiliza en clase las dinámicas de grupo.	15	79%	4	21%	0	0%
13.	Los docentes coordinan y armonizan con las autoridades.	19	100%	0	0%	0	0%
14.	Enseño y doy ejemplo de ética de valores en mi casa.	19	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a padres de familia.

Elaborado por: Erika Salazar



Gráfico 11



Fuente: Encuesta realizada a padres de familia.

Elaborado por: Erika Salazar

Análisis e Interpretación: De los diecinueve padres de familia encuestados la mayoría que representan un 63% plantean que el Director/Rector siempre toma en cuenta las opiniones de los padres de familia, y la minoría que representa un 11% plantea que el Director/Rector a veces toma en cuenta las opiniones de los padres de familia, además el 53% plantean que las autoridades siempre escuchan los problemas de los padres de familia, y la minoría que representa un 10% plantean que las autoridades nunca escuchan los problemas de los padres de familia.

La mayoría que representan un 90% plantean que siempre les interesa el cumplimiento de las tareas de la escuela, y la minoría que representa un 10% plantea que a veces les interesa el cumplimiento de las tareas de la escuela mientras que un 74% plantean que sus ideas siempre se toman en cuenta en el plantel, y la minoría que representa un 26% plantea que sus ideas a veces se toman en cuenta en el plantel al mismo tiempo que el 79% plantean que siempre les gustaría asistir a observar clases de los



maestros, y la minoría que representa un 21% plantea que a veces les gustaría asistir a observar clases de los maestros.

El 90% de los padres encuestados plantean que en la escuela siempre se le da importancia a la educación en valores y virtudes, y la minoría que representa un 10% plantean que en la escuela a veces se le da importancia a la educación en valores y virtudes mientras que el 53% plantean que en la clase los niños siempre hablan y se expresan fácilmente, y la minoría que representa un 16% plantea que en la clase los niños nunca hablan y se expresan fácilmente.

La totalidad que representa el 100% plantean que siempre los docentes coordinan y armonizan con las autoridades además que siempre enseñan y son ejemplo de ética de valores en el hogar.

De los diecinueve padres de familia encuestados la mayoría que representan un 53% plantean que las autoridades siempre escuchan los problemas de los padres de familia, y la minoría que representa un 10% plantean que las autoridades nunca escuchan los problemas de los padres de familia.

De los diecinueve padres de familia encuestados la mayoría que representan un 90% plantean que siempre les interesa el cumplimiento de las tareas de la escuela, y la minoría que representa un 10% plantea que a veces les interesa el cumplimiento de las tareas de la escuela.

De los diecinueve padres de familia encuestados la mayoría que representan un 74% plantean que sus ideas siempre se toman en cuenta en el plantel, y la minoría que representa un 26% plantea que sus ideas a veces se toman en cuenta en el plantel.



De los diecinueve padres de familia encuestados la mayoría que representan un 79% plantean que siempre les gustaría asistir a observar clases de los maestros, y la minoría que representa un 21% plantea que a veces les gustaría asistir a observar clases de los maestros.

De los diecinueve padres de familia encuestados la mayoría que representan un 90% plantean que en la escuela siempre se le da importancia a la educación en valores y virtudes, y la minoría que representa un 10% plantean que en la escuela a veces se le da importancia a la educación en valores y virtudes

De los diecinueve padres de familia encuestados la mayoría que representan un 68% plantean que los profesores siempre son muy creativos, y la minoría que representa un 11% plantea que los profesores nunca son creativos.

De los diecinueve padres de familia encuestados la mayoría que representan un 63% plantean que sé las clases siempre son participativas y de gran interacción profesor – alumno, y la minoría que representa un 37% plantean que sé las clases a veces son participativas y de gran interacción profesor – alumno

De los diecinueve padres de familia encuestados la mayoría que representan un 63% plantean que los docentes siempre se preparan en base a los problemas de los estudiantes, y la minoría que representa un 11% plantean que los docentes nunca se preparan en base a los problemas de los estudiantes.

De los diecinueve padres de familia encuestados la mayoría que representan un 53% plantean que en la clase los niños siempre hablan y se expresan fácilmente, y la minoría que representa un 16% plantea que en la clase los niños nunca hablan y se expresan fácilmente.



De los diecinueve padres de familia encuestados la mayoría que representan un 90% plantean que siempre todo gira en función del profesor, él es quién decide que se hace en clase, y la minoría que representa un 10% plantean que a veces todo gira en función del profesor, él es quién decide que se hace en clase.

De los diecinueve padres de familia encuestados la mayoría que representan un 79% plantean que siempre se utiliza en clase las dinámicas de grupo, y la minoría que representa un 21% plantean que a veces se utiliza en clase las dinámicas de grupo.

4.2.5. DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

Tabla 30
Resultados de la Entrevista a Directivos.

Nm.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es la forma en la que las personas transmiten información	2	0	0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizarlas tareas de liderazgo?	0	0	El centro educativo no posee un reglamento interno	2
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	0	0	Ignorando las demandas de los docentes y realizando lo que considere adecuado.	2
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Comunicatividad, creación innovación, solidaridad, compañerismo	2	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	0	0	No existe un liderazgo auténtico sino las disposiciones y deseos del directivo	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Se desarrollan atributos y valores como el amor a la patria, a la historia del país y el respeto a la diversidad cultural	2	0	0



7	¿Cuáles son los valores que predominan entre profesores y alumnos?	El respeto a los docentes, la caballerosidad y la honradez y honestidad	2	0	0
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?	0	0	Están presente el individualismo, el yo ismo la falta de compañerismo y una falsa división según estatus social	2

Fuente: Encuesta realizada a Directivos

Elaborado por: Erika Salazar

Análisis e Interpretación: De los directivos entrevistados la totalidad de los mismos afirma que la comunicación es la única vía a través de la cual las personas son capaces de recibir y transmitir información, por otra parte plantean que en el centro educativo no existe un reglamento interno, que posibilite una solución adecuada en caso de existir una querrela entre los docentes y directivos.

Los dos directivos entrevistados coinciden en que los atributos de un líder deben estar basados en una buena comunicación, creación, innovación, solidaridad y compañerismo, por otra parte plantean que no existe un liderazgo auténtico sino que se cumplen las disposiciones y deseos del director.

La totalidad de los entrevistados manifestaron que en el centro educativo se desarrollan atributos y valores como el amor a la patria, a la historia del país y el respeto a la diversidad cultural, además mantienen que existen valores predominantes como el respeto a los docentes, la caballerosidad y la honradez y honestidad, pero también existen anti valores como el individualismo, el yo ismo la falta de compañerismo y una falsa división según estatus social que deben ser erradicados.



De los dos directivos entrevistados la mayoría que representa un 100% plantean que algunas veces las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes.

De los dos directivos entrevistados la mayoría que representa un 100% plantean que generalmente solo se llevan a cabo ideas del docente.

De los dos directivos entrevistados la mayoría que representa un 100% plantean que es común que el profesor proponga actividades para que desarrollen los estudiantes.

De los dos directivos entrevistados la mayoría que representa un 100% plantean que existe una preocupación por los problemas de los estudiantes.

De los dos directivos entrevistados la mayoría que representa un 100% plantean que el docente controla las oportunidades de los estudiantes para expresarse en clase.

De los dos directivos entrevistados la mayoría que representa un 100% plantean que generalmente se realizan trabajos en grupo con los estudiantes.

De los dos directivos entrevistados la mayoría que representa un 100% plantean que es una constante que los estudiantes aprendan ética y valores de sus docentes.



4.2.7. Matriz de problemática

Problemas Observados	Causas	Efectos
Problema 1 Falta de reglamento interno	Cuando se realizó la investigación se pudo determinar que el Centro Educativo no cuenta con un Reglamento interno ya que las autoridades consideran que cada docente sabe perfectamente cuáles son sus funciones ya que conocen perfectamente el reglamento de la ley de educación en el cual se encuentran estipuladas las obligaciones y responsabilidades	Al no existir un reglamento interno se tiende a entorpecer el trabajo conjunto ya que en dicho manual se satisfacerían las necesidades del Centro Educativo evitando explicaciones que generan una pérdida de tiempo.
Problema 2 Poco conocimiento sobre lo que es el liderazgo	No se aplican test de liderazgo que permitan determinar el tipo de profesor que se contrata en la institución ya que actualmente no solo se debe contratar un docente que sepa dictar su materia sino también que sea un líder e inculque valores en sus estudiantes	Al contratar personal poco capacitado en liderazgo se corre el riesgo de tergiversar las ideas que desea implementar el directivo de tal manera que el proceso de enseñanza-aprendizaje se verá gravemente afectado.
Problema 3 No existe un buen empleo de la toma de decisiones	La centralización de la toma de decisiones por parte del Rector es uno de los principales problemas que se detectó al interpretar los instrumentos aplicados.	La posibilidad de cometer errores al ser una sola persona quien toma las decisiones es muy alta ya que no se considera las opiniones del resto de involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Elaborado por: Erika Salazar



5. Discusión de los resultados

En la presente tesis se investigó sobre la gestión, liderazgo y valores en el Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” de la Ciudad de Quito considerando a dos grupos principales sus actores internos como autoridades, docentes y estudiantes y actores externos en este caso padres de familia y comunidad en sí.

De acuerdo con los resultados encontrados en el presente trabajo y basado en la teoría del mismo se puede decir que existe una relación de un trabajo mancomunado entre autoridades y docentes lo que demuestra el gran compromiso que existe dentro del centro educativo a la hora de enseñar, logrando así el cumplimiento de metas y objetivos propuestas en la misión y visión del centro.

En cuanto a su gestión educativa la institución cuenta con sus respectivos organismos su forma de trabajo es adecuada y correcta basándose en los parámetros de educación que plantea el Ministerio de Educación. Con respecto a su organización interna se elaboran equipos de trabajo con sus respectivos coordinadores o jefes de área quienes son encargados de elaborar las planificaciones, plan operativo anual, proyecto educativo institucional entre otros pero los resultados reflejados en este aspecto muestran que a pesar de haber jefes de área la directora es quien tiene toda la potestad en la toma las decisiones

Los docentes plantean que sus opiniones generalmente no se escuchan y que es el directivo del centro el único que opina y toma decisiones sin tomar en cuenta los planteamientos de los docentes.



Los estudiantes plantean que son los docentes los que dirigen y controlan todas las actividades siendo imposible que los estudiantes opinen y propongan ideas o nuevas actividades.

Los padres de familia plantean que siempre son bien atendidos por el director y los docentes pero sus ideas planteamientos y opiniones no son escuchadas y jamás tomadas en cuenta para propiciar un mejor funcionamiento del centro educativo.

Los docentes plantean que el director es receptivo a sus problemas y dificultades, pero prioriza el funcionamiento del centro educativo antes que cualquier otra situación sin tomar en cuenta la situación por la que puedan estar pasando.

Los estudiantes plantean que los docentes escuchan sus dificultades pero no toman medidas al respecto por considerar que gran parte de los problemas son de origen familiar siendo la familia la única capacitada para tomar medidas y decisiones al respecto.

Los padres de familia plantean que sus dificultades son escuchadas por el director y los docentes pero en la mayoría de los casos no intervienen por considerar que no está dentro de sus competencias y que es tarea de otras instituciones buscar una estrategia para solucionar los problemas familiares.

El directivo plantea que es su preocupación constante y su objetivo principal coordinar todas las tareas y acciones para lograr elevar la capacidad y el nivel educativo de la institución, aunque en ocasiones encuentre oposición y dificultades para llevar a cabo sus estrategias por parte de docentes, estudiantes y padres de familia que en ocasiones no comprenden el alcance de sus transformaciones.



Los docentes plantean que constantemente trabajan con el objetivo de lograr llevar adelante los objetivos y tareas a ellos encomendados para elevar el nivel del centro educativo, pero en ocasiones ven frenada su actividad por la incomprensión y falta de coordinación con la dirección del centro educativo y padres de familia que prefieren la aplicación de los métodos tradicionales de enseñanza y se oponen a la aplicación de nuevas metodologías.

Los estudiantes plantean que desean cumplir con todas las metas propuestas para recibir una educación de calidad pero la falta de comunicación adecuada con los docentes y el ambiente en el que concentrarse y prestar detenida atención al contenido docente impartido en clase generalmente no es posible hace difícil lograr este objetivo.

Los padres se preocupan por el cumplimiento de los objetivos docentes del centro educativo para que de esta forma lograr que sus hijos puedan adquirir una educación de calidad pero consideran que esta es una tarea que corresponde a los docentes, siendo ellos los principales responsables de estas metas y objetivos, pudiendo contar con una ayuda en algún momento del tiempo de ocio por parte de los padres de familia.

El directivo manifiesta, que es de vital importancia para lograr una identificación y la creación del sentido de pertenencia de los estudiantes, docentes y padres de familia incrementar la relación entre estos factores a través de actividades y talleres pero la falta de tiempo y las dificultades para establecer contacto con todos los factores hace muy difícil llevar a cabo estas tareas.

Los docentes opinan que intercambiar con otros docentes, directivos y estudiantes en un horario extra clase se hace muy difícil debido a las obligaciones, escasas de tiempo libre y otras actividades que desarrollan



estos factores hace casi imposible realizar actividades que no se enmarquen dentro del tiempo dedicado a la enseñanza

Los estudiantes dicen que tienen poco tiempo libre para realizar otras actividades luego del cumplimiento de la jornada docente, y por otra parte los docentes nunca proponen actividades extra docentes que les atraigan.

Los padres de familia tienen poco tiempo libre y muchas obligaciones por lo que les es prácticamente imposible dedicar parte de sus tiempo libre a las actividades extra docentes del centro educativo de sus hijos.

El directivo plantea que la práctica y difusión de los valores y virtudes en centro docente es una las improntas principales que sigue el mismo siendo una característica inherente del centro brindar a los estudiantes, además de su preparación docente una educación basada en principios y valores cívicos y morales que los distinguan sobre los estudiantes de otros centros educacionales.

Los docentes plantean que puesta en práctica de principios y valores cívicos y morales es una labor diaria que comienza con el ejemplo dado por ellos y las autoridades del centro siendo el mantenimiento y puesta en práctica de estos principios y valores el engranaje que hace que el centro docente funcione, pero la crisis de valores y principios que presentan los estudiantes es de gran magnitud debido a que estas virtudes no son en ocasiones enseñadas en el hogar siendo una tarea difícil para los docentes no solamente cultivarlas sino enseñarlas a sus estudiantes y en ocasiones a los padres de familia.

Los estudiantes plantean que no todos los valores y principios éticos y cívicos están en correspondencia con los tiempos actuales y muchos de los mismos deben cambiarse u olvidarse para dar lugar al pensamiento moderno, una comunicación más abierta entre adultos y jóvenes.



Los padres de familia están preocupados por la educación y los modales que sus hijos aprenden en el centro docente pues si bien aprenden algunos valores notan que traen ideas y hábitos de otros estudiantes los que no consideran adecuados y causantes de mala comunicación entre ellos y sus hijos.

Los docentes plantean que sus opiniones generalmente no se escuchan y que es el directivo del centro el único que opina y toma decisiones sin tomar en cuenta los planteamientos de los docentes.

Los estudiantes plantean que son los docentes los que dirigen y controlan todas las actividades siendo imposible que los estudiantes opinen y propongan ideas o nuevas actividades.

Los padres de familia plantean que siempre son bien atendidos por el director y los docentes pero sus ideas planteamientos y opiniones no son escuchadas y jamás tomadas en cuenta para propiciar un mejor funcionamiento del centro educativo.

Los docentes plantean que el director es receptivo a sus problemas y dificultades, pero prioriza el funcionamiento del centro educativo antes que cualquier otra situación sin tomar en cuenta la situación por la que puedan estar pasando.

Los estudiantes plantean que los docentes escuchan sus dificultades pero no toman medidas al respecto por considerar que gran parte de los problemas son de origen familiar siendo la familia la única capacitada para tomar medidas y decisiones al respecto.

Los padres de familia plantean que sus dificultades son escuchadas por el director y los docentes pero en la mayoría de los casos no intervienen por considerar que no está dentro de sus competencias y que es tarea de



otras instituciones buscar una estrategia para solucionar los problemas familiares.

El directivo plantea que es su preocupación constante y su objetivo principal coordinar todas las tareas y acciones para lograr elevar la capacidad y el nivel educativo de la institución, aunque en ocasiones encuentre oposición y dificultades para llevar a cabo sus estrategias por parte de docentes, estudiantes y padres de familia que en ocasiones no comprenden el alcance de sus transformaciones.

Los docentes plantean que constantemente trabajan con el objetivo de lograr llevar adelante los objetivos y tareas a ellos encomendados para elevar el nivel del centro educativo, pero en ocasiones ven frenada su actividad por la incomprensión y falta de coordinación con la dirección del centro educativo y padres de familia que prefieren la aplicación de los métodos tradicionales de enseñanza y se oponen a la aplicación de nuevas metodologías.

Los estudiantes plantean que desean cumplir con todas las metas propuestas para recibir una educación de calidad pero la falta de comunicación adecuada con los docentes y el ambiente en el que concentrarse y prestar detenida atención al contenido docente impartido en clase generalmente no es posible hace difícil lograr este objetivo.

Los padres se preocupan por el cumplimiento de los objetivos docentes del centro educativo para que de esta forma lograr que sus hijos puedan adquirir una educación de calidad pero consideran que esta es una tarea que corresponde a los docentes, siendo ellos los principales responsables de estas metas y objetivos, pudiendo contar con una ayuda en algún momento del tiempo de ocio por parte de los padres de familia.



El directivo plantea que es de vital importancia para lograr una identificación y la creación del sentido de pertenencia de los estudiantes, docentes y padres de familia incrementar la relación entre estos factores a través de actividades y talleres pero la falta de tiempo y las dificultades para establecer contacto con todos los factores hace muy difícil llevar a cabo estas tareas.

Los docentes plantean que intercambiar con otros docentes, directivos y estudiantes en un horario extra clase se hace muy difícil debido a las obligaciones, escasas de tiempo libre y otras actividades que desarrollan estos factores hace casi imposible realizar actividades que no se enmarquen dentro del tiempo dedicado a la enseñanza

Los estudiantes plantean que tienen poco tiempo libre para realizar otras actividades luego del cumplimiento de la jornada docente, y por otra parte los docentes nunca proponen actividades extra docentes que les atraigan.

Los padres de familia plantean que tienen poco tiempo libre y muchas obligaciones por lo que les es prácticamente imposible dedicar parte de sus tiempo libre a las actividades extra docentes del centro educativo de sus hijos.

El directivo plantea que la práctica y difusión de los valores y virtudes en centro docente es una las improntas principales que sigue el mismo siendo una característica inherente del centro brindar a los estudiantes, además de su preparación docente una educación basada en principios y valores cívicos y morales que los distingan sobre los estudiantes de otros centros educacionales.

Los docentes plantean que puesta en práctica de principios y valores cívicos y morales es un labor diaria que comienza con el ejemplo dado por ellos y las autoridades del centro siendo el mantenimiento y puesta en



práctica de estos principios y valores el engranaje que hace que el centro docente funcione, pero la crisis de valores y principios que presentan los estudiantes es de gran magnitud debido a que estas virtudes no son en ocasiones enseñadas en el hogar siendo una tarea difícil para los docentes no solamente cultivarlas sino enseñarlas a sus estudiantes y en ocasiones a los padres de familia.

Los estudiantes plantean que no todos los valores y principios éticos y cívicos en están en correspondencia con los tiempos actuales y muchos de los mismos deben cambiarse u olvidarse para dar lugar al pensamiento moderno, una comunicación más abierta entre adultos y jóvenes.

Los padres de familia están preocupados por la educación y los modales que sus hijos aprenden en el centro docente pues si bien aprenden algunos valores notan que traen ideas y hábitos de otros estudiantes los que no consideran adecuados y causantes de mala comunicación entre ellos y sus hijos.



6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES.

- En el diagnóstico situacional se evidenció la falta de los documentos escritos que son necesarios para realizar las tareas diarias generándose de esta manera un entorpecimiento de la labor educativa.
- Es imprescindible que los directivos y docentes respondan positivamente a su función de creador con principio de gerencia estratégica y liderazgo de servicios.
- No existe una motivación que evite un clima laboral dañino el mismo que genere un entorpecimiento en la relación de los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje con la comunidad.
- Las opiniones referentes a la dirección y estrategias a seguir en el centro educativo son tomadas solamente por la dirección del mismo, sin tener repercusión las ideas u opiniones del colectivo docente.
- Se realiza un seguimiento de los problemas y dificultades que conciernen a padres, estudiantes y docentes en una forma superficial la cual no permite hallar las soluciones adecuadas y definitivas.
- Existe un genuino interés por lograr resultados óptimos en la realización de los objetivos y tareas propuestas para lograr una educación de calidad, que se ve afectado por la insuficiente calidad comunicativa existente entre todos los factores envueltos en esta tarea.



- El intercambio entre los diferentes factores que laboran en el centro educativo es ineficiente y se limita solamente al cumplimiento de las tareas asignadas, sin que se encuentre un ambiente de cooperación y colaboración que favorezca el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Se realiza de forma continua la práctica y difusión de valores y virtudes en el centro educativo aunque no se obtienen los resultados esperados en el colectivo estudiantil.
- Las opiniones referentes a la dirección y estrategias a seguir en el centro educativo son tomadas solamente por la dirección del mismo, sin tener repercusión las ideas u opiniones del colectivo docente.
- Se realiza un seguimiento de los problemas y dificultades que conciernen a padres, estudiantes y docentes en una forma superficial la cual no permite hallar las soluciones adecuadas y definitivas.
- Existe un genuino interés por lograr resultados óptimos en la realización de los objetivos y tareas propuestas para lograr una educación de calidad, que se ve afectado por la insuficiente calidad comunicativa existente entre todos los factores envueltos en esta tarea.
- El intercambio entre los diferentes factores que laboran en el centro educativo es ineficiente y se limita solamente al cumplimiento de las tareas asignadas, sin que se encuentre un ambiente de



cooperación y colaboración que favorezca el proceso de enseñanza – aprendizaje.

- Se realiza de forma continua la práctica y difusión de valores y virtudes en el centro educativo aunque no se obtienen los resultados esperados en el colectivo estudiantil.

RECOMENDACIONES.

- Considerando que existe el suficiente soporte bibliográfico para realizar los diversos documentos escritos que necesita el Centro Educativo para su correcto funcionamiento se recomienda al mismo generar dichos documentos para lograr una educación de alta calidad.
- Es necesaria una capacitación permanente para todos los miembros del proceso de enseñanza-aprendizaje y la comunidad en general que permita optimizar el trabajo que se realiza y de esta manera mejorar el clima organizacional.
- Es necesario realizar charlas, conferencias sobre liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones en las que se incluyan a los padres de familia para de esta forma eliminar el concepto errado que poseen sobre algunos docentes.
- La motivación no debe exclusiva de autoridades a docentes sino también a los estudiantes ya que ellos son un factor determinante en el éxito del Centro Educativo.



- Es necesario transformar la actual forma de dirección del centro educativo dándole mayor participación a los docentes en la toma de decisiones y lineamientos a tomar para lograr una educación de calidad.
- Realizar talleres de capacitación familiar a docentes y padres de familia que posibiliten una mejor relación padres – docentes – estudiantes.
- Crear a través de estrategias y actividades que involucren a docentes, estudiantes y padres de familia un ambiente que permita un acercamiento entre los mismos.
- Realizar capacitaciones dirigidas a los docentes con vista a crear las habilidades y aptitudes necesarias en los mismos que les permita crear y mantener un ambiente de cooperación y colaboración que favorezca el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Crear nuevas estrategias y habilidades que vinculen de manera efectiva el conocimiento y utilización de los valores y virtudes en el centro educativo.
- Es necesario transformar la actual forma de dirección del centro educativo dándole mayor participación a los docentes en la toma de decisiones y lineamientos a tomar para lograr una educación de calidad.
- Realizar talleres de capacitación familiar a docentes y padres de familia que posibiliten una mejor relación padres – docentes – estudiantes.



-
- Crear a través de estrategias y actividades que involucren a docentes, estudiantes y padres de familia un ambiente que permita un acercamiento entre los mismos.
 - Realizar capacitaciones dirigidas a los docentes con vista a crear las habilidades y aptitudes necesarias en los mismos que les permita crear y mantener un ambiente de cooperación y colaboración que favorezca el proceso de enseñanza – aprendizaje.
 - Crear nuevas estrategias y habilidades que vinculen de manera efectiva el conocimiento y utilización de los valores y virtudes en el centro educativo.



7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la Propuesta

CHARLAS DE “LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN” PARA LOS DOCENTES DEL CENTRO EDUCATIVO EDWARD JOSEPH FLÁNAGAN DURANTE EL AÑO LECTIVO 2012 - 2013

7.2. Justificación de la propuesta

De la investigación realizada en el Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” se pudo determinar que el 80% de los docentes tienen formación docente y el resto está realizando estudios para obtener la calificación correspondiente, siendo una necesidad de la educación actual crear valores de liderazgo en los docentes por lo que es necesario una constante preparación y capacitación de este personal para que pueda asumir de forma exitosa los retos de la educación moderna.

La creación de un ambiente adecuado en el cual prime la armonía, el respeto y la comprensión son las piedras angulares para lograr una educación de calidad en la que el docente desarrolle y lleve a cabo actividades que involucren a los estudiantes, padres de familia y comunidad en general haciendo de esta forma del aprendizaje no solamente un modo de superación sino una forma de vida en la cual el estudiante encuentre respuestas a sus inquietudes, deseos y que este proceso no signifique un sacrificio o esfuerzo, sino una forma de sentirse conectado con su familia y el entorno que lo rodea.

La programación de la capacitación de los docentes en nuestros días es un aspecto de vital importancia en la formación y desenvolvimiento de los docentes siendo este el único medio a través del cual el docente puede alcanzar un grado de conocimiento y madurez en la materia que imparte



que le permita ofrecer una educación óptima y de calidad que satisfaga las necesidades educacionales de los tiempos modernos.

La formación pedagógica es un proceso que no termina al recibir el docente la calificación que le permita ejercer la profesión sino que el mismo es un proceso que dura a través de toda la carrera en la que ejerza la misma, siendo el mismo un proceso de retroalimentación en el cual la información proviene del entorno, los estudiantes, otros docentes y las capacitaciones a las que debe acudir de forma periódica el docente, concluyéndose que la formación pedagógica es un proceso que dura mientras el docente ejerza la profesión.

Es imprescindible desarrollar los métodos y estrategias que maximicen y permitan el desarrollo del liderazgo en los docentes en los tiempos modernos debido a que el docente encontrará situaciones durante el proceso de enseñanza-aprendizaje en las cuales el éxito de su trabajo dependerá de su grado de emprendimiento y espontaneidad para dar solución a estas disyuntivas que muchas veces son parte de la vida personal de sus estudiantes o familiares de los mismos, por otra parte es imprescindible reforzar los valores morales, éticos y sociales que rigen a nuestra sociedad para lograr producir ciudadanos que eleven el nivel tanto económico como humano de nuestra patria y que la escuela no solamente sea un lugar donde se adquieran conocimientos técnicos sino que al mismo tiempo sea formadora de hombres y mujeres dignos y responsables de su deber para con sus familias, la sociedad y la humanidad.

Después de analizado el problema en el Centro Educativo “Edward Joseph Flanagan” se han encontrado falencias en la formación pedagógica de sus docentes por lo que es necesario e imprescindible implementar métodos y estrategias que permitan un mayor liderazgo entre



los docentes así como es necesario también reforzar las actividades y actitudes en las que se realcen los valores patrios, personales y sociales dirigido tanto para estudiantes como docentes, es muy importante también que se termine con las actitudes que tienden a crear un ambiente negativo en el cual el ejercicio docente y el proceso de enseñanza-aprendizaje no pueden rendir los frutos deseados, y en su lugar implementar las acciones que permitan crear un ambiente distendido, armónico y agradable tanto para docentes y estudiantes en el cual los mismos puedan cumplir sus actividades en forma óptima, para lograr estos objetivos es necesario que el colectivo docente sea más unido y en el mismo prime un espíritu de respeto y colaboración logrando así que el centro educativo alcance y sobrepase las metas deseadas.

Es de destacar que en el Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” el ausentismo de estudiantes es un problema latente y el mismo trae consecuencias negativas tanto para unos como otros, los estudiantes son fuertemente dañados por esta actitud ya que no pueden recibir una educación constante, de calidad y también adquieren hábitos como la falta de compromiso y el ausentismo, todas estas actitudes traen como consecuencia mala práctica docente, el bajo respeto por las autoridades docentes, la falta de interés y falta de compromiso por parte de los estudiantes dando como resultado que no se pueda proporcionar una formación de calidad.

Al evaluar los ambientes externos e internos del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” se denota que la falta de liderazgo entre los docentes del centro y las autoridades son las causas principales de las dificultades y la imposibilidad de dar una educación de calidad a los estudiantes añadiéndose también la falta de unidad que existe en el



colectivo de docentes, la cual es causa de que los niveles de convivencia tanto de docentes como de estudiantes no sean fuente de todos los requerimientos necesarios para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleve a cabo de forma óptima y eficaz.

7.3. Objetivos

7.3.1. Objetivo General

Crear charlas para desarrollar liderazgo en los docentes del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan”

7.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las estrategias que posibiliten un aprendizaje significativo para lograr una correcta y óptica evaluación docente del Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan”
- Lograr la transformación de las prácticas educativas actuales mediante un liderazgo innovador.
- Establecer la relación entre el aprendizaje escolar y las necesidades actuales de un mundo cosmopolita.
- Identificar las necesidades de formación y educación de los estudiantes para lograr éxitos frente a los desafíos de los tiempos modernos.



7.4. ACTIVIDADES

CHARLA 1

QUIÉRES SER UN LIDER?

Presentación:

Es muy común preguntarse y preguntarles “**el líder nace o se hace**” es como retomar la pregunta “que es primero el huevo o la gallina”

Esta pregunta pretendemos que la den respuesta al término de esta conferencia y que seamos cada uno de nosotros capaces de respondernos abierta y sólidamente acompañando con esta respuesta si son potencial líder.

Quién no se gobierna a sí mismo como podrá gobernar su casa.

“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo; sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo del mar libre y ancho

Antoine de Saint-Exupery. (Dewett, 2010, pág. 128)

Hasta hace un tiempo atrás era común escuchar “.. no des el pescado, es mejor enseñarle a pescar..”, no obstante hace no mucho tiempo entendí que no es solo necesario enseñarle a pescar es mejor darle las iniciativas para que pueda entender como conservar la fuente que le permitirá mantener la fuente de provisión de pescados, los recursos son escasos y se agotan si no tomamos en cuenta el liderazgo para conservar y mejorar estos recursos y su fuente de provisión, el simple hecho de enseñarle a pescar se hace insuficiente, entonces desde este momento debemos pensar somos líderes, hemos desarrollado las fuentes de provisión o simplemente nos hemos dedicado a explotar esas fuentes a tal punto que



están al borde del agotamiento, y nos vemos abocados a luchar incesantemente entre nosotros ismos por ver quién es el más fuerte para que pueda tomar el pescado y los demás se queden simplemente viendo como ha ocurrido hasta el momento, entonces piensa en qué lado te encuentras.

CONTENIDO

Con esta reflexión y entrando en el tema, el primer elemento clave es definir ¿qué es y quién es líder?

Muchas veces de manera tan equivocada hemos pensado y es más nos hemos imaginado que líder es aquella persona fuerte, alta, gruesa y con alto don de mando, pues bien, quiero decepcionarles, este no es un modelo de líder, peor aún alguien que ejerza liderazgo, recuerdo que en una casa que una vez tuve la oportunidad de visitar encontré a una familia que clase media, tranquila desde la perspectiva general sin embargo fue mi sorpresa cuando de repente mire llevar a el padre de la familia, un hombre de estatura media, corpulento y con una voz gruesa, increpaba duramente a su esposa y a sus hijos por situaciones simples de la casa, entonces, un sobresalto y susto al mismo tiempo recuerdo que pregunte si realmente el padre se había molestado por mi presencia que quizá no era común que alguien los visite, entonces recuerdo que un amigo quien me había invitado a su casa, me replicó tranquilo, esa es la forma de mi padre de hacer obedecer y ejercer autoridad, esa es su forma de liderar la casa. Entonces e inmediatamente me di cuenta que realmente tenía completamente equivocada la percepción del liderazgo, que una cosa era ejercer dominio a través de la autoridad y la forma de infundir temor y que el padre estaba completamente lejos de saber y entender que lo que causaba en su familia era la resistencia a dejarse guiar, de ahí vino a mi mente el verdadero principio de liderazgo.



“... el liderazgo implica un alto nivel de autosacrificio ... cosa a la que no están dispuestas demasiadas personas”

J.A. Pérez López (Adair, 2010, pág. 52)

Bueno de pronto muchas personas empezarán a hacerse la idea del líder a quien nos referimos con esta cita.

LIDERAZGO es la influencia que emana de una persona y permite, promueve, o provoca que otras hagan o dejen de hacer algo, que sin esa influencia no harían o dejarían de hacer.

Stephen Covey (Kraemer, 2011, pág. 84)

Como entenderán el Liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas o en un grupo para que se logren los resultados esperados traducidos en objetivos tanto personales como grupales. Es un proceso de desarrollo de ideas y visión, influyendo en otros para que las incorporen a sus objetivos.

- Conocimientos Técnicos actuando como Facilitador
- Consciente de no tener todas las respuestas
- Planes y organización Plantea Opciones
- Establece Posibilidades
- Respeto y Obediencia ejerce Confianza y Compromiso
- Marca sus estrategias y tácticas en base a la Visión e Impulso de logro
- Sus cualidades de dirección y mando convocan y motivan
- No ejerce Autoridad y Mando por el contrario sabe que el poder Poder y Liderazgo son una responsabilidad



“El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” (Friedman, 2008, pág. 215)

- **En primer término, el liderazgo involucra a otras personas;** a los seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder en base a su confianza y respeto.
- **En segundo término el liderazgo entraña una distribución desigual del poder** entre los líderes y los miembros del grupo, estos no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo, el líder tendrá más poder. Será responsable del poder que le ha sido conferido para servir a quienes confían en él
- **El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder** para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía, sin embargo el ejemplo más claro es el de Jesús como un verdadero líder que ha impulsado a ejercer el poder conforme le ha sido dado..
- **El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros,** pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor, sino simplemente recuerde a Adolfo Hitler.

Chiavenato, Idalberto (1993),



"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (Chiavenato, 1993, pág. 129)

Características del liderazgo

"Todo ser humano ha nacido para ser un auténtico líder de su vida, logrando equilibrio en su existencia" (Dewett, 2010, pág. 128)

Asumir compromisos. El líder debe comprometerse con sus seguidores, debe fortalecerlos, de manera de generar confianza y credibilidad. Si no hay compromiso en el dirigente, las personas que conforman la organización independientemente de su naturaleza o función no hay eficiencia ni asertividad, nadie se compromete en el logro de lo objetivos.

Flexibilidad. Ser flexible es poder adaptarse con facilidad a los cambios y al asumir debe pensar en los seguidores, prepararlos para afrontarlos, de manera que juntos puedan alcanzar los objetivos planteados. Así pues, que el líder debe entender la conducta humana y poseer dominio en el manejo de grupos,

Credibilidad. Caben las interrogantes: ¿creemos en el ser humano? En otras palabras: ¿En nosotros mismos, en los demás? Si no hay credibilidad, es uno de los factores que crea la verdadera crisis de la humanidad. La credibilidad está relacionada con la fe, con la confianza. La credibilidad ofrece oportunidades: de conocernos a nosotros mismos;



de reafirmar la fe en el logro; de diferenciar entre pensar y sentir entre muchas otras.

Capacidad comunicativa. La comunicación es la vía única de la comprensión humana, de allí que sea necesario que el líder posea una capacidad de comunicación directa, que sea capaz de escuchar con respeto a los demás, sin colocarse a la defensiva.

Responsabilidad. Habilidad para responder ante sus compromisos adquiridos relacionada con la fortaleza para estar siempre allí, presente, cuando se le requiera, Todo líder debe tener la responsabilidad, él debe estar consciente de la obligación, el compromiso que tiene de responder ante las expectativas de sus seguidores.

Lealtad. Relacionada con compromiso, fidelidad, verdad; es una característica fundamental en el líder, atinente a la calidad humana. Un buen líder no puede manejarse bajo la deslealtad

CON ESTO ENTONCES: SE CONSIDERA UN POTENCIAL LIDER?

El líder es esa persona que con naturalidad asume la responsabilidad de mantener un aprendizaje continuo y rápido para dar más de sí mismo.

Tiene la actitud y capacidad de motivar e innovar y posee cualidades de desarrollo moral y ético que le permiten ser reconocido por los logros que obtienen él y su equipo.

Se debe tenerse claro que el líder no es una persona que se maneja como adulator.



Al contrario, asume un cargo exclusivo entre sus compañeros, a quienes miran como un apoyo, y se distingue, además, porque se preocupa por el bienestar de todos los demás.

CONCLUSION:

Los líderes que basan su liderazgo en los valores pueden enfrentar situaciones difíciles durante su camino o decisiones difíciles que deban tomar, recordemos a David, frente a Goliat cuando debía decidir si enfrentar a este gigante o simplemente hacerse a un lado y dejar que las cosas pasen, es cuando nació un verdadero liderazgo en un joven tan simple y pequeño de estatura, que miró el bienestar de los demás ante el riesgo que enfrentaban con la intromisiones contantes y peligro que les asediaba, desde ahí dio inicio a una forma de pensar no en la fuerza sino en la convicción de sí mismo y de sus capacidades para ejercer ese liderazgo y combatir contando con una onda en la que se había perfeccionado y posteriormente pasó a ser rey para servir a los demás .

El verdadero líder no enfrenta a su equipo con otro, no cabe en él la imprudencia, antepone la razón sobre las cosas, da ejemplo de su rectitud y su congruencia con su pensar.

El verdadero líder busca el desarrollo de su grupo apoya al logro de sus objetivos, siempre como grupo, sin afectar los derechos humanos y civiles de los demás grupos.

El verdadero líder es un idealista con los pies firmes en la tierra, conector de su compromiso con sus colaboradores y la sociedad. Cada uno de nosotros somos líderes.



ENTONCES ES USTED UN POTENCIAL LIDER, POR ENDE EL RETO INICIA HAY QUE PREPARARSE PARA CONSOLIDARSE COMO LIDER.

Inicie gobernándose a sí mismo y luego gobernará su casa.

CHARLA 2

EL LIDER QUE TRANSFORMA

Presentación:

¿ Cuantas veces no nos fijamos bien en lo que queremos hacer, o no trabajamos con imaginación, creatividad y empuje, o somos lentos, a veces mediocres y hasta incompetentes (muchas veces por flojera y dejadez...)?

Quién no se gobierna a sí mismo como podrá gobernar su casa. (Rodríguez, 1999, pág. 264)

! Estamos en un mundo que marcha a pasos acelerados, la tecnología nos ha revolucionado a pasos agigantados!

Hay que empezar a tomarse en serio nuestra responsabilidad seres humanos, actores de una sociedad, padres, amigos, estudiantes:

Tenemos que poner de lado la cultura criolla del “más vivo”, del sapo de aquellos comunes avivatos de que “el vivo vive del tono y el tonto de su trabajo”, “del echarle al otro la culpa”, del inútil, del irresponsable, del y del



compadrazgo, “quien tiene padrino se bautiza” y cosas similares y mucho peores que estas.

Son falsos valores, que no ayudan al verdadero progreso de la gente y de nosotros mismos, es tiempo de cambiar es tiempo de transformar.

CONTENIDO

Tanto en la esfera personal como en la vida en colectividad o en sociedad, el individuo es un ser cuya dinámica interna y su comportamiento, se explican en base a constantes estados de equilibrio y “bajas” de equilibrio, que se suceden alternativamente.

Los estados de equilibrio de los individuos “bajos” están originados por carencias (necesidades, deseos, expectativas, etc.), que no han logrado cumplirse o sustentarse, más aún cuando nos abocamos a una sociedad muy consumista, sino es simple regresar nuestros ojos hacia los periodos de un año, el día de la Madre, se ha convertido en un sinfín de ofertas que en muchas ocasiones llevan a un desequilibrio emocional al no poder entregar un obsequio que le gratifique o exprese el agradecimiento, por ende es muy común entender que los índices de suicidios en el país se han incrementado alarmantemente siendo esta la segunda causa de muerte luego de los accidentes de tránsito; y así podemos citar otras fechas iguales o mucho peores.

El verdadero equilibrio emocional, es el resultado de la satisfacción de nuestras expectativas y apetencias con la correspondiente armonía interior y espiritual.

Mire atentamente la última parte de lo que acabamos de citar (espiritual)



En determinadas circunstancias y condiciones, las personas poseen un íntimo deseo de hacer bien las cosas y de alcanzar “estándares” de excelencia.

! Esto los lleva a alcanzar la satisfacción de haber conseguido éxitos!, sin embargo la pregunta son reales esos éxitos, son duraderos, son la verdadera esencia de sus vida, o porque se las ve nuevamente con grados de ansiedad y buscando algo especial que llene ese logro que han alcanzado.

Cualquier éxito logrado, “realimenta” la motivación al logro.

El entorno político, profesional y personal puede proporcionarnos *incentivos* y *barreras* hacia la motivación: en nosotros ésta el saber cómo actuar frente a ello.

Cada vez más gente está harta del carácter tradicionalmente egoísta de las organizaciones de todo tipo y la forma en que se comportan.

La gente está buscando más significado en cuanto a su trabajo y a sus vidas.

Ahora es más necesario que nunca, para las los grupos dar lugar al amor y la espiritualidad preocuparse de las personas y del mundo a la vez de su crecimiento personal.

El amor, la compasión y la espiritualidad, la consideración de las personas y el mundo en que vivimos como elija llamarlo es ahora verdaderamente la actitud más relevante en los negocios y organizaciones

Hagamos un paréntesis y miremos el principio de liderazgo de Jesús basado en el amor.



Un liderazgo fuerte es lo que necesita el mundo de hoy, desde los gobiernos hasta los negocios. Nada sucede hasta que alguien proporcione liderazgo, esa es una ley de vida.

Cuando un hombre llamado Ray Crock dijo “quiero comida rápida y a buen precio y en un ambiente limpio, fue cuando nació toda una industria llamada Fast Food.

Todo se edifica o se derrumba según sea la calidad de liderazgo.

El liderazgo transformacional

Una forma de liderazgo de inspiración y de visión, caracterizado como altamente relacional, el liderazgo transformacional consta de cuatro componentes:

- Influencia idealizada
- Motivación inspiradora
- La estimulación intelectual
- Examen individualizado

Influencia idealizada

Una influencia idealizada fomenta en los seguidores el deseo de emular el comportamiento del líder y resultado en el aumento de los niveles de respeto y confianza para el líder.



Motivación Inspiracional

La Motivación Inspiracional se define por las acciones del líder y los seguidores cuando se usan las emociones para aumentar la conciencia y el entendimiento de los objetivos mutuos, la misión y el propósito general.

Estimulación Intelectual

La estimulación intelectual se define como la capacidad de animar a los seguidores para obtener una perspectiva más amplia sobre diferentes posibilidades y sobre la dirección.

Consideración a Cada Individuo

Implica un entrenamiento a los seguidores hacia niveles más altos y efectivos de motivación y de relaciones positivas entre el líder y el seguidor.

"El liderazgo transformacional se produce cuando los líderes amplían y elevan los intereses de sus empleados, cuando generan tanto la conciencia como la aceptación del propósito y la misión del grupo, y cuando se incita a sus empleados a mirar más allá de sus propios intereses por el bien del grupo , " (Friedman, 2008, pág. 63)

CONCLUSION:

El modelo de liderazgo ideal y que se constituya en un eje de motivación va a basarse en tres aspectos principales:

1. Saber hacer las cosas, es decir el líder no solo debe tener la buena disposición de hacer las cosas, debe saber cómo hacer, es decir contar con el conocimiento y las destrezas necesarias que le



permitan hacer y poner en práctica los planes, esa es la diferencia entre gestionar que implica realizar los planes y liderar que es poner en acción los planes.

2. Tener claros los objetivos del grupo y de las personas, si se conoce con exactitud qué es lo que el grupo persigue y hacia dónde quiere ir es importante para saber qué es lo que cada uno quiere del líder, recuerde que el líder no es quien hace las cosas, es aquel que permite que los demás hagan las cosas, que desarrolla influencia para que los demás alcance a realizar los planes, si queremos construir el barco no basta con pedir la madera, no basta con enseñarles a cortar la madera y peor aún en unirla, es necesario generar una convicción del por qué hacerlo, es influir en lo que implica la navegación, dicho de otro modo es necesario interiorizar lo que se quiere.

3. Aplicar y entender técnicas de liderazgo participativo, el líder que trabaja solo no es un líder es simplemente un generador,

No es conveniente decirles lo que tienen que hacer, ya que ellos pueden percibir esto como una orden. Ahí radica la importancia de desarrollar habilidades para transmitir los objetivos que se quieren alcanzar, de manera que ellos se sientan parte de un equipo de trabajo y no. hacerlos sentir como que están en una hacienda.



Charla 3

MOTIVANDO PARA EL CAMBIO

Presentación:

Al preparar esta charla en cuanto al liderazgo y la motivación, recordé una historia que me la contaron hace ya algún tiempo, si bien es cierto muchas de estas situaciones se me hacían muy familiares y quiero compartirlas en este momento.

Hace unos años atrás Bill Gates dictó una conferencia dirigida a estudiantes y padres de familia en la cual expuso 11 reglas que aunque duras son necesarias en la vida real, esta se resumiría en las siguientes once duras reglas:

1. La vida no es justa, acostúmbrate a ello, si se piensa que lo que hago por justicia debe ser recompensado, es un sueño del cual muchas veces es necesario despertar.
2. Al mundo no le importará tu autoestima. El mundo esperará que logres algo, independientemente de que te sientas bien o no contigo mismo, pero por sobre todo lo importante es que te sientas bien contigo mismo para que experimentes que lo que has hecho tiene sentido
3. No ganarás US\$5.000 mensuales justo después de haber salido de la universidad y no serás un vicepresidente hasta que con tu esfuerzo te hayas ganado ambos logros; es decir todo requiere caminar un largo camino de aprendizaje, de conquista y de logros,



el subir la escalera requiere iniciar por los primeros escalones y continuar con los que prosiguen.

4. Si piensas que tu profesor es duro, espera a que tengas un jefe. Ese sí que no tendrá vocación de enseñanza ni la paciencia requerida, el campo laboral y el campo de vida exige que las personas logren desarrollarse y este es un campo en el cual no hay opción a equivocarse y las equivocaciones cuestan caro, sin embargo sirven de experiencia de ahí el verdadero aprendizaje.
5. Dedicarse a voltear hamburguesas no te quita dignidad. Tus abuelos tenían una palabra diferente para describirlo: Le llamaban oportunidad, todo lo que se haga en la vida es una oportunidad de aprender y si se empieza desde abajo es mucho más atractiva la conquista de la cumbre, recordemos a Iván Vallejo, su deseo no es el simple querer llegar a la cúspide es una satisfacción que debió iniciar por escalar las primeras cumbres de su localidad y avanzar hacia las de su país para romper fronteras.
6. Si metes la pata, no es culpa de tus padres, así que no lloriquees por tus errores; aprende de ellos, no echemos la culpa por nuestros errores a los demás, cada uno cumplió con su objetivo es ahora el momento de asumir nuestros propios errores y aprender de ellos.
7. Antes de que nacieras, tus padres no eran tan aburridos como son ahora. Ellos empezaron a serlo por pagar tus cuentas, limpiar tu ropa y escucharte hablar acerca de la nueva onda en la que estabas. Así que antes de emprender tu lucha por las selvas vírgenes contaminadas por la generación de tus padres, inicia el



camino limpiando las cosas de tu propia vida, empezando por tu habitación. Cada uno tiene sus propias responsabilidades y es mejor empezar a limpiar el camino por el cual queremos empezar a transitar.

8. En la escuela puede haberse eliminado la diferencia entre ganadores y perdedores, pero en la vida real no. En algunas escuelas ya no se pierden años lectivos y te dan las oportunidades que necesites para encontrar la respuesta correcta en tus exámenes y para que tus tareas sean cada vez más fáciles. Eso no tiene ninguna semejanza con la vida real.
9. La vida no se divide en semestres. No tendrás vacaciones de verano largas en lugares lejanos y muy pocos jefes se interesarán en ayudarte a que te encuentres a tí mismo. Todo esto tendrás que hacerlo en tu tiempo libre, que por cierto conforme avance tus responsabilidades se hace más corto.
10. La televisión no es la vida diaria. En la vida cotidiana, la gente de verdad tiene que salir del café de la película para irse a trabajar, eso es tomar responsabilidades.
11. Sé amable con los "NERDS" (los más aplicados de tu clase). Existen muchas probabilidades de que termines trabajando para uno de ellos.

"La felicidad humana generalmente no se logra con grandes golpes de suerte, que pueden ocurrir pocas veces, sino con pequeñas cosas que ocurren todos los días."



La Historia de Bill Gates es Impresionante, decidió por sí mismo y luchó por su sueño hasta volverlo Realidad! ¿Cuál fue su sueño? Lograr que en cada casa hubiera una computadora!!

Lo llamaron loco en su momento, muchas empresas decían, ¿Para qué? Si las computadoras son solo para empresas grandes!

Bill Gates empezó sentado en la cochera de su casa con una computadora y Nos enseñó a todos que podíamos lograrlo sin tener grandes recursos sino simplemente ***el Deseo Ardiente y la Decisión de Triunfar!!*** (Yagot, 1990, pág. 54)

CONTENIDO

Existen diversas teorías sobre la motivación y éstas se han experimentado en distintas situaciones y todas ellas han aportado algo a nuestra comprensión.

La productividad y la eficacia dependen en gran medida de la preparación de las personas. Cuanta mayor libertad se dé a éstas, mayor será su motivación respecto a la eficacia y rendimiento.

La teoría de la motivación trata de responder a dos cuestiones principales:

¿Qué condiciones son necesarias para seleccionar y preparar un grupo de trabajo? Es decir, ¿qué motiva a los miembros del grupo a permanecer en él?

¿Qué condiciones de trabajo son necesarias para conseguir los objetivos de productividad que exige la organización?

Las modernas técnicas de gestión indican que el líder tolerante y democrático se apoya en la inteligencia y preparación de los



subordinados; aprovechan al máximo sus posibilidades y el líder les presta su consejo, apoyo y comprensión. Sin embargo, en la práctica, todo ello debería estar basado en las siguientes premisas:

La relación entre las partes requiere una perfecta coordinación y comunicación.

Es necesario un alto nivel de eficiencia en el líder para hacer frente a las ideas y objeciones del grupo.

En muchos lugares existe una falta de preparación para operar con éxito. Pueden asistir a cursos de formación, pero aun así no se mejora todavía el nivel de preparación óptimo deseado.

LAS PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Es posible estudiar las teorías de la motivación sin mencionar las teorías de Taylor sobre la “gestión científica” o la de las “jerarquías de las necesidades” de Maslow.

Según Taylor el esfuerzo y retribución económicas a los trabajadores deben estar debidamente compensados, es decir, lo primero que motiva a los trabajadores es la oportunidad de ganar lo más posible.

Es por ello que el gestor debe diseñar y coordinar el trabajo de tal forma que ofrezca la posibilidad a los trabajadores de incrementar sus ingresos en función del esfuerzo requerido.

Los índices de productividad y los resultados e incentivos financieros son directamente proporcionales.



La gestión científica supone la división del trabajo, donde las tareas se subdividen en pequeñas tareas, ejecutadas por una mano de obra no muy especializada, respecto a otros niveles en el sistema de producción masiva. Esta departamentación lleva generalmente a una continua rotación de la mano de obra, ausentismo y falta de cooperación que son, como hemos mencionado anteriormente, los síntomas de baja motivación y moral por parte del trabajador.

Esta reacción negativa de los trabajadores del enfoque de su trabajo a través de la gestión científica, fue lo que motivó a otros científicos a buscar teorías alternativas de motivación que no se basaran o dependieran exclusivamente del aspecto económico.

Lo importante es recordar que una persona adulta está sometida a todo tipo de necesidades y no puede abstraerse sólo en trabajar y dejar de lado sus necesidades básicas. El trabajador acude al trabajo con sus cinco niveles de necesidad y tratará de satisfacerlas a través del mismo.

La responsabilidad del gestor es brindar la oportunidad a los trabajadores de su empresa de satisfacer todas sus necesidades a través del trabajo.

TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

Herzberg identificó dos factores que influyen en la motivación en el trabajo. A éstos les llamó factores: “ambientales” y “motivadores”. El primero se puede considerar como el ámbito o contexto del trabajo (antecedente), y el segundo el contenido del trabajo (consecuente). Citamos a continuación algunos ejemplos de la diferencia que se dan en estos dos factores.



AMBIENTALES (Contexto del trabajo)		MOTIVADORES (Contenido del trabajo)
ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICA DE LA EMPRESA	—————	NIVEL DE ÉXITO
CALIDAD DE SUPERVISIÓN	—————	RECONOCIMIENTO
CONDICIONES DE TRABAJO	—————	LA PROPIA NATURALEZA DEL TRABAJO
RELACIONES CON EL SUPERVISOR	—————	NIVEL DE RESPONSABILIDAD
NORMAS DE SEGURIDAD	—————	OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO

Los factores de la columna izquierda muestran los niveles mayores de insatisfacción, si no son aceptados previamente por las personas. En cambio los factores de la derecha pueden tener influencia directa en el nivel de motivación experimentado por los trabajadores y son efectivos porque inclinan a la persona a esforzarse y trabajar mejor.

Los factores ambientales se basan en los impulsos primarios y los factores de motivación son de naturaleza psicológica. Cuando a una persona se le niegan los factores motivadores, se producen síntomas de apatía, inquietud, descontento, pereza, errores, absentismo, falta de puntualidad, etc. y toda una serie de actitudes llamadas “crisis de identidad”. (SENLLE, 2002, pág. 204)

En ocasiones los gestores cometen el error de concentrarse única y exclusivamente en los factores ambientales para motivar a los trabajadores. No tienen en cuenta de la naturaleza “cíclica” de los factores ambientales; por ejemplo, si introducimos mejoras en las condiciones de trabajo sólo para comprobar si causamos impacto en la actitud o moral de mano de obra.



Durante un cierto tiempo a los trabajadores les habrá encantado las nuevas condiciones, pero muy pronto se habrán habituado a ello como si siempre hubieran existido y desearán más: sus sentimientos habrán dado un giro de 360 grados.

Los propios gestores pueden llegar a desilusionarse por este mismo efecto y acusar a sus trabajadores de ser desagradecidos y codiciosos. Lo que debería hacer es combinar los factores ambientales con los motivadores para ilusionar eficazmente a los empleados. No obstante, nunca deberá olvidar los factores ambientales, pues su ausencia conducirá a la insatisfacción; hay que resolver primero los factores ambientales antes de esperar tener éxito con los motivadores.

El enriquecimiento humano a través del trabajo es la aplicación práctica de la teoría de los dos factores de Herzberg y se distingue por el énfasis que da a la importancia del propio trabajo, o sea, el contenido del mismo.

Hemos observado que la “participación” y que los obreros estén “metidos de lleno”, son opciones potencialmente peligrosas para la gestión. La empresa quiere trabajadores que muestren interés en su trabajo y cooperen en el desarrollo de la empresa, pero dentro de unos límites que no pongan en peligro el control de la gestión. Herzberg se dio cuenta de ello y esta es la razón de que el éxito se base en la técnica de motivación práctica que significa el “enriquecimiento del trabajo”.

La esencia del enriquecimiento en el trabajo es elevar conscientemente los factores de motivación y convertirlos en tareas para que las personas construyan sus propios generadores internos. Ofrece a los trabajadores mejor control en su ambiente laboral, propicia la delegación de



responsabilidades y la oportunidad de alcanzar el reconocimiento y el éxito.

El concepto del enriquecimiento del trabajo depende de que la mano de obra esté poco utilizada y sea capaz de aceptar mayor responsabilidad y autoridad. No sería válido para una mano de obra más experimentada ya que tendría exceso de trabajo y protestaría si se le dieran más responsabilidades.

El enriquecimiento del trabajo no significa aumento en las tareas, sino la mejora de la calidad de las mismas. Tampoco significa rotación del trabajo, donde el trabajador pasa de una tarea aburrida o monótona a otra.

CONCLUSION:

La palabra motivación proviene de motivo, que significa “la causa de algo”, o que mueve o tiene eficacia o virtud para mover algo.

La motivación es el deseo, empuje, impulso o incentivo para realizar una labor basada en algún tipo de necesidad interna

Los factores que motivan para trabajar más duro y con más tiempo para cumplir las metas son:

- Responsabilidad
- El desafío
- El interés por el trabajo
- El reconocimiento



- La antigüedad en el trabajo.
- La armonía y cohesión del grupo.
- El amistoso liderazgo y una atmosfera agradable.
- Fuerza de voluntad y espíritu de lucha para lograr propósitos.
- Principio de la igualdad.
- Competencia interpersonal (trabajo en equipo)

7.5. Localización y cobertura espacial

De aceptarse la propuesta será aplicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, específicamente en el Centro Educativo “Edward Joseph Flanagan” ubicado en la parroquia de Cotocollao, calle Cuicocha Oe5-53 y Emilio Bustamante.

7.6. Población Objetivo

El programa de capacitación será impartido como prueba piloto a 20 docentes de la institución, al igual que a sus autoridades, los cuales se verán beneficiados por los nuevos conocimientos que adquirirán propiciando un mejor desenvolvimiento de sus funciones, así como la adquisición de los requerimientos y conocimientos necesarios para poder crear un ambiente de armonía y cooperación.

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

Humanos

La propuesta procede debido a la imperante necesidad por parte de los docentes de recibir capacitación en su formación pedagógica para de esta



forma incentivar las estrategias de desarrollo de gestión de liderazgo y valores para así adquirir las habilidades y destrezas metodológicas, pedagógicas y didácticas que permitan actuar de forma adecuada en el desarrollo de la institución, la cual estará en condiciones de poder brindar una educación de calidad.

Es imprescindible que se tomen en cuenta las dificultades y deficiencias de la institución así como las capacidades y debilidades de los docentes para de esta forma trazar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas para dar efectividad y eficacia al liderazgo y competencia de los docentes.

Tecnológicos

El Centro Educativo cuenta con los equipos informáticos, con una biblioteca bien surtida y con los recursos audiovisuales que permitirán que los docentes implementen estrategias atractivas e interesantes para la aplicación de valores y su difusión así como para facilitar la comunicación con los estudiantes y padres de familia en la cual quedará expuesto el liderazgo de los docentes.

Materiales

Las aulas, laboratorios cuentan con todos los elementos necesarios para impartir una educación de calidad tales como computadoras, equipos de audio y video los cuales posibilitan que los contenidos sean impartidos con calidad y eficiencia, siendo los mismos el principal apoyo y soporte de la educación que es impartida por los docentes en el centro educativo.



Físicos

El Centro Educativo “Edward Joseph Flánagan” cuenta con espacios en los cuales se pueden impartir las diferentes materias en contacto directo con la naturaleza además de la posibilidad de que los estudiantes puedan practicar deportes y por otra parte celebrar encuentros y reuniones en las diversas áreas que el centro tiene destinado para estas actividades.

Por otra parte es de destacar que existe un espacio abierto, en la cual encontramos equipo técnico necesario para realizar actos, actividades y representaciones artísticas, actividades que podrían ser utilizadas para convocar a padres de familia y estudiantes a interactuar e intercambiar con los docentes y autoridades del centro educativo.

Es de señalar que al realizarse actividades que involucran a padres de familia, estudiantes, docentes, autoridades, se utilizan otros espacios tales como las Instalaciones de la Escuela Superior de Policía, Coliseo Cerrado del Colegio Nacional “Eloy Alfaro” en los cuales se lleva a cabo estas actividades con el apoyo y aprobación de las autoridades encargadas de dichos centros.

Económicos

El Centro Educativo cuenta con los recursos materiales y económicos que le permiten contratar un colectivo docente de calidad, el cual pueda brindar una educación óptima y por otra parte también es de considerar el apoyo incondicional de las autoridades educativas las cuales han expresado su voluntad de cooperar con el desarrollo e incremento de la actividad educativa.

La capacitación de los docentes y autoridades del centro educativo está garantizada por las reservas económicas, los contactos y el prestigio de la



institución, ganado en el de cursar de años de formación de futuros profesionales y talentos de la ciudad de Quito.

Organizacionales

La organización y dirección del centro educativo descansa en la experiencia y criterio de sus directivos los cuales cuentan con el aval de años de ejercicio de la profesión y un criterio oportuno y verás, siempre tomando en cuenta las opiniones y consideraciones de los docentes de más experiencia y antigüedad.

7.8 Presupuesto del programa de capacitación

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Capacitadores	2	70.00	980.00
Copias	800	0.03	24.00
Esferos	25	0.20	35.00
Lápices	50	0.30	105.00
Hojas de papel bond	1.000	4.00	8.00
Refrigerio	25	5.00	875.00
Subtotal			2027.00
Imprevistos 10%			202.70
TOTAL			2229.70

Elaborado por: Erika Salazar



7.9 Cronograma

De contar con la autorización y aprobación de las autoridades del Centro Educativo “Edward Joseph Flanagan” se propone el siguiente cronograma.

Nº	Actividades	Duración	Fechas Tentativas	Horario Tentativo	Responsables
1	Charla 1	8 horas En un día	Octubre del 2012	De 8 a.m. a 5 p.m.	Coordinador
2	Charla 2	8 horas En un día	Noviembre del 2012	De 8 a.m. a 5 p.m.	Coordinador
3	Charla 3	8 horas En un día	Enero del 2013	De 8 a.m. a 5 p.m.	Coordinador

Elaborado por: Erika Salazar

7.10 Resultados esperados

Se espera que la propuesta de capacitación para la formación pedagógica para el desarrollo de estrategias de gestión de liderazgo y valores conlleve a la implementación de nuevas expectativas durante las actividades de capacitación programadas que sean fuente de nuevos resultados.

1. Durante el proceso:

Transformación de la actitud y conocimiento de los participantes, adquisición de nuevas prácticas y valores que incentiven el liderazgo, pertenencia, el sentido del servicio, la responsabilidad y rigurosidad académica y administrativa así como el honor.



Lograr que la adquisición de nuevos conocimientos sea la resultante de una actividad individual que interactúe con las acciones de los demás integrantes del colectivo docente en correspondencia con las actividades que se lleven a cabo para desarrollar las estrategias de gestión de liderazgo y valores

Los involucrados en este programa de capacitación deberán exponer los conocimientos adquiridos en relatorías, talleres y la aplicación de los mismos en el ejercicio de su profesión tanto en la teoría como en la práctica.

8. Al final y posterior al programa de capacitación

El docente debe ser capaz de incentivar los valores y guiar de forma eficaz a sus estudiantes.

Los docentes son los responsables de planificar y organizar las materias que se imparte, son los que se vincularán directamente con los estudiantes atendiendo las inquietudes de los mismos basándose en sus experiencias.

La actividad docente debe ser una muestra de lo aprendido con metodología dinámica y no solo la transmisión intrínseca del conocimiento ambiguo.

Se motivará tanto al estudiante como al docente para generar un proceso de enseñanza-aprendizaje dinámico y romper de esta manera con la educación tradicional.



Bibliografía

- Gestión Educativa*. (31 de Mayo de 2011). Recuperado el 3 de Marzo de 2012, de Gestión Educativa: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Educativa/2299782.html>
- Adair, J. E. (2010). *Liderazgo estratégico*. Kogan Page Ltd.
- Alighieri, D. (1965). *La Divina Comedia*. San José de Puerto Rico: Universidad San José de Puerto Rico.
- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, M. (1999). *La dirección educativa profesional*. Barcelona: Campbell.
- Alvarez, J. C. (1997). *Camino a la nueva escuela*. Buenos Aires: Gemma.
- Andrés Quijano Ponce de León. (2003). *El liderazgo es un intento de influencia interpersonal*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Antonio, B. (1998). *La Evaluación de valores y actitudes*. Madrid: Anaya.
- Benno Sander, M. (1995). *La gestión educativa*. Barcelona: Troquel.
- C., M. (2008). ¿Es posible enseñar y aprender en valores en la escuela? *Psicodidáctica*, 10.
- CAGIGAL, J. L. (1998). *Gerencia educativa*. Loja: UTPL.
- Chiavenato, I. (1993). *Proceso Administrativo*. McGraw-Hill.
- CORNEJO CHAVEZ, R. (2003). *El trabajo docente en la institución educativa*. Chile: Universidad de Chile.
- Cortina, A. (2000). *La Educación y los Valores*. Madrid: Nueva Argentina.
- DELGADO, M. (2001). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: La Muralla.
- Dewett, T. (2010). *The Little Black Book Of Leadership Ideas*. TVA, Inc.
- FREDERIGHI, P. y. (1992). *La Organización local de la Educación de Adultos*. Madrid: Popular & O.E.I.
- Friedman, S. (2008). *Liderazgo total*. Harvard Business School Press.



- GARDER, J. (2000). *Cualidades Del Líder*. Barcelona: Gestión.
- GARDNER, H. (1995). *Mentes creativas*. Barcelona: Paidós.
- González A., L. J. (1988). *Ética Latinoamericana*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Hermoso Nájera, S. (1969). *Técnica de la inspección educativa*. México: Oasis.
- Hernández P., A. E. (2011). *Liderazgo en la educación*. Recuperado el 20 de Marzo de 2012, de Liderazgo en la educación: <http://html.rincondelvago.com/liderazgo-en-la-educacion.html>
- KELY, J. (1997). *Gestión de la Calidad Educativa*. Bogotá: Harvard.
- Kraemer, H. (2011). *Pasar de los valores a la acción*. Jossey-Bass.
- Lloren, C. (2004). *Cómo educar en valores*. Madrid: Narcea.
- LUCINI, F. (1997). *La educación de valores y virtudes en la escuela: teoría y práctica*. México: Trillas.
- Marín Ibáñez, R. (1993). *Los valores un desafío permanente*. Madrid: Cincel.
- Martin Luter, K. (s.f.).
- MONTANE CAPDEVILLA, J. (1990). *La orientación profesional*. Zaragoza.
- Morgan, G. (1993). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega-Ra-ma.
- Nacional, U. P. (8 de Enero de 2008). *Gestión Educativa Organizacional*. Recuperado el 3 de Marzo de 2012, de Gestión Educativa Organizacional: <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/>
- Olgúin, M. e. (23 de Abril de 2011). *Importancia de la gestión educativa*. Recuperado el 5 de Marzo de 2012, de Importancia de la gestión educativa: http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf
- Ortega P., M. R. (2001). *Los Valores en la Educación*. Barcelona: Ariel.
- PEI, C. E. (2010 - 2011). *Manual de convivencia*. Quito.
- PEI, C. E. (2010 - 2011). *Plan Educativo Institucional*. Quito.



- POZNER DE WEINBERG, P. (s.f.). *El Directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares*. Buenos Aires: AIQUE.
- RODRIGUEZ, A. (1999). *Capital del Lider*. Barcelona: Campbell.
- Rodríguez, A. (1999). *Capital del líder*. Barcelona: Campbell.
- Ruano, D. M. (25 de Marzo de 2012). Liderazgo. (E. Salazar, Entrevistador)
- SALESMAN, E. (2002). *Secretos para triunfar en la vida*. México D.F.: Merlin Libros.
- Santos Guerra, M. A. (2001). *La escuela que aprende*. Madrid: Morata.
- SENILLE, A. (2002). *Calidad y Liderazgo*. Barcelona: Gestión 2000.
- SOBRADO, L. (1990). *Intervención psicopedagógica y orientación educativa*. Barcelona: Campbell.
- Spinoza, B. (1984). *Ética*. Madrid: R.B.A.
- STOGDILL, R. M. (1999). *Teorías de Investigación del Liderazgo*. Gestión .
- Valcárcel, A. (1998). *Hegel y la Ética Sobre La Superación de la "Mera Moral"*. Barcelona: Antrophos.
- Varios. (2003). *Testimonios y huellas*. Guaranda: Ballesteros.
- VILLEGAS GIL, F. (1999). *Liderazgo*. México D. F.: Instituto de Capacitación Política.
- Yagot, B. (1990). *Animación y gestión*. Valencia-España: Colección Animación Socio-Cultural.



ANEXOS

CENTRO EDUCATIVO



Encuesta a los Directivos

¿Tipo de establecimiento dónde se desempeña?

Tipo de establecimiento	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Fiscal		
Fiscomisional		
Municipal		
Particular Laico		
Particular Religioso		
TOTAL		

¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en la institución?

Forma de Organización	FRECUENCIA	PROCENTAJE
El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.		
Coordinadores de área.		
Por grupos de trabajo.		
Trabajan individualmente.		
Otros		
TOTAL		

Para medir el tamaño de la institución usted toma en cuenta:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
El número de miembros de la institución.		
Los resultados obtenidos en la institución.		
Valor y tiempo empleado en la institución.		
Otros.		
TOTAL		



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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Sí		
No		
TOTAL		

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Director		
Rector		
Consejo Directivo		
TOTAL		

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Sí		
No		
TOTAL		

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

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

Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Son innatas.						
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.						
c.	Se adquiere a partir de la experiencia.						
d.	Se desarrolla con estudios de gerencia.						
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.						



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

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.						
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.						
c.	La mejora de los mecanismos de control.						
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.						

De los diferentes órganos descritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

Orden	Alternativa	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Consejo de dirección (director (a)), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.						
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)						
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)						
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)						



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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.						
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.						
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.						
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.						

Los departamentos didácticos de su institución son los encargados de:

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



La gestión pedagógica del 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.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Sí		
No		
TOTAL		

En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

Orden	Se promueve	Siempre		Nunca	
		F	%	F	%
a.	Una reingeniería de procesos.				
b.	Plan estratégico.				
c.	Plan operativo Anual				
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.				

**ENCUESTA A DOCENTES**

Ord en	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.						
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.						
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.						
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.						
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.						
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9	Sentirme como integrado en la escuela y entre los compañeros.						
10	Desacuerdo continua en las relaciones con el director del centro educativo.						
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.						
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.						
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.						
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.						
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.						

**ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES**

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

**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector toma en cuenta las opiniones de los padres de familia.						
2.	Las autoridades escuchan los problemas de los padres de familia.						
3.	Le interesa a usted el cumplimiento de las tareas de la escuela.						
4.	Nuestras ideas se toman en cuenta en el plantel.						
5.	Le gustaría a usted asistir a observar clases de los maestros.						
6.	En la escuela se da importancia a la educación en valores y virtudes.						
7.	De lo que sé los profesores son muy creativos.						
8.	De lo que sé las clases son participativas y de gran interacción profesor - alumno.						
9.	Los docentes si se preparan por los problemas de los estudiantes.						
10.	En la clase los niños hablan y se expresan fácilmente.						
11.	Todo gira en función del profesor, él es quién decide que se hace en clase.						
12.	Se utiliza en clase las dinámicas de grupo.						
13.	Los docentes coordinan y armonizan con las autoridades.						
14.	Enseño y doy ejemplo de ética de valores en mi casa.						

**ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS**

Nm.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?				
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizarlas tareas de liderazgo?				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?				
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?				
7	¿Cuáles son los valores que predominan entre profesores y alumnos?				
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?				



“EDWARD JOSEPH FLANAGAN”
Establecimiento donde se realizó el proyecto.





Maestrante entregando la propuesta a las directoras del centro educativo.





Maestrante realizando indicaciones generales al personal docente.





Charla de motivación

