



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

***TEMA: GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO BILINGÜE Y DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA JIM HENSON DE LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL PERÍODO DE MAYO 2010 – FEBRERO 2011.***

Tesis de grado previa la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional.

ESTUDIANTE:

NORA ALEXANDRA MANTILLA ALLAN

DIRECTOR/A:

Mgs. Lupita Luzuriaga

**CENTRO UNIVERSITARIO: QUITO**

**2011**

I

<b>INDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>Páginas</b>
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE SESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	vii
INDICE DE CONTENIDOS	1
<b>1. RESUMEN.</b>	4
<b>2. INTRODUCCION</b>	5
<b>3. METODOLOGÍA</b>	10
3.1. Participantes (población total de docentes y estudiantes, la muestra seleccionada)	10
Personal directivo por sexo y edad	10
Personal docentes por sexo y edad	11
Personal administrativo y de servicios.	12
Población estudiantil por edad, sexo, especialidad.	12
3.2. Materiales e instrumentos	14
3.3. Método y procedimiento	15
<b>4. MARCO TEÓRICO</b>	18
4.1. La Gestión: Conceptos	18
4.2. Liderazgo educacional: Conceptos	21
4.3. Diferencias entre directivo y líder	27
4.4. Los valores y la educación	29

<b>5. DIAGNÓSTICO</b>	<b>39</b>
5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	39
5.1.1 El manual de organización.	39
5.1.2 El código de Ética.	41
5.1.3 El plan estratégico.	43
5.1.4 El plan operativo anual (POA)	46
5.1.5 Proyecto educativo institucional (PEI)	47
5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones	49
5.2 La estructura organizativa de la unidad educativa	51
5.2.1 Misión y visión	51
5.2.2 El organigrama	52
5.2.3 Funciones por áreas y departamentos	53
5.3 El clima escolar y convivencia con valores.	55
5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.	63
5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.	63
5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores.	64
5.3.4 Dimensión comunitaria y valores.	64
5.4. Análisis FODA	65
5.4.1 Fortalezas y debilidades	65
5.4.2 Oportunidades y amenazas	66
5.4.3 Matriz FODA	66
5.5 Resultados	67
5.5.1 De los directivos	68
5.5.2 De los profesores	78
5.5.3 De los estudiantes	80

5.5.4 De los padres de familia	80
5.6 Discusión	86
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	91
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	94
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	100
<b>9. APÉNDICES</b>	103
<b>10. ANEXOS</b>	107

## 1. RESUMEN

Se considera que para ejercer una profesión, se requiere una capacitación que se da mediante una preparación específica para la realización de la actividad ocupacional, la cual deberá resolver problemas que demanda la sociedad, y estar encaminada a favorecer a la colectividad, esto es, participar en el bienestar individual o colectivo a través de una actividad profesional de calidad (Hortal, 2002, p: 79).

Del párrafo anterior se puede analizar el hecho de la importancia del estudio de los valores es por esto que esta investigación trató el tema: ***GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO BILINGÜE Y DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA JIM HENSON DE LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL PERÍODO DE MAYO 2010 – FEBRERO 2011.***

Los materiales e instrumentos que fueron usados en esta investigación fueron cuestionarios de opinión que recogen información sobre los procesos educativos, así como entrevistas para los directivos de la institución, de esta forma se pudo establecer un adecuado diagnóstico, así como nos brindaron información para el desarrollo de proyecto.

Como conclusión general de esta investigación se determinó que: se propicia el desarrollo de la práctica de valores y liderazgo en el centro educativo pero es necesario y conveniente establecer estrategias metodológicas adecuadas con el propósito de fomentar no solo la enseñanza de valores sino su práctica en la vida diaria y en situaciones reales y cotidianas de los estudiantes y del personal que labora en la institución.

De igual manera la investigación al final establece la siguiente propuesta para la sostenibilidad futura: Establecimiento de estrategias metodológicas para fomentar la enseñanza de valores a nivel emocional y con practicidad para situaciones reales y cotidianas de los estudiantes y del personal que labora en el Centro Educativo Bilingüe y de Estimulación Temprana Jim Henson.

## 2. INTRODUCCIÓN

La situación de la educación en el Ecuador es dramática, caracterizada, entre otros, por los siguientes indicadores: la gestión administrativa se ha visto como un negocio para producir dinero y no seres humano completos e integrales, el liderazgo mal llevado por ciertos sectores y ciertos personajes nefasto para ésta área, pero sobre todo la falta de enseñanza en valores, esos términos que no deberían ser únicamente mencionados sino conocidos y vividos de manera práctica día a día.

El enunciado anterior nos lleva a preguntarnos: **¿Cómo influye la Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo Bilingüe y de Estimulación Temprana Jim Henson de la ciudad de Quito?**

Con frecuencia, los estamentos y colectivos que constituyen el centro escolar defienden valores y normas que afectan de forma diferente a los elementos implicados en dicho centro. Algunas normas se refieren al profesorado como estamento, a los profesores y a la administración, al equipo directivo, a la relación básica entre profesores, a los estudiantes, estudiantes-institución, y a los estudiantes entre sí.

Unas veces los valores y la normativa de dichos estamentos conviven de forma paralela mientras que otras entran en conflicto de intereses. Dichos conflictos se toleran, o bien se intentan solucionar presionando sobre los elementos más débiles o se pactan situaciones de convivencia, por ende el tema de la gestión es fundamental para librar estos probables inconvenientes.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

El Centro de Desarrollo Infantil y de Estimulación Temprana “Jim Henson”, con acuerdo ministerial No. 0619, comienza a brindar servicio, el 20 de abril de 2006 en el barrio de Chillogallo ubicado al sur de Quito en la calle Ambrosio Acosta S34 – 263 y Av. El Tránsito, este centro ha procurado crear un ambiente en donde no sólo prime la enseñanza académica sino que los niños y niñas que ha este centro asisten puedan entender, comprender y vivir con valores, el Centro Educativo Jim Henson, ha tenido un crecimiento racional y sustentable a pesar de los embates externos, pues cuando abrió sus puertas recibió a 6 niños actualmente cuenta con 300 estudiantes, en el año 2008 recibió el premio A la Excelencia Educativa, en el concurso organizado por la Fundación FIDAL de la Dra. Rosalía Arteaga, uno de los principales logros del centro educativo ha sido el conformar un equipo comprometido de líderes tanto administrativos como docente, y por supuesto a través de ellos se logró que el Centro Educativo Jim Henson sea el primero en su sector en convertirse en un centro de integración.

El camino largo mostró momentos muy duros para la actividad educativa pues la instauración de valores en padres de familia y estudiantes no fue nada fácil pero hoy por hoy el principal valor que a diario vemos que se aplica es el respeto por nuestros pares menos favorecidos o con necesidades especiales, ya que como puede ser imaginado el rechazo inicial a estudiantes con este tipo de dificultades fue un grave problema, pero hoy no es difícil ver como estos niños y niñas se han integrado con éxito a la vida cotidiana de un centro educativo.

Sin embargo existe la consciencia de que aún falta mucho por hacer, y trabajar sobre todo en temas de gestión y valores.

Cuando se trata de gestión educativa, valores y liderazgo muchos son las investigaciones y estudios que se han llevado a cabo, entre algunos que han llamado la atención tenemos: La publicación sobre la Conferencia en el / *Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español*. (Córdoba, 31 de marzo de 2001), la investigación sobre el “Liderazgo transformador” hecho por *Harvard Deusto Business Review*, la conferencia de Aguilar Díaz sobre el Fortalecimiento de valores: Una necesidad de todos los tiempos charla dictada en México 1998. Y como no mencionar a los estudios que se realizan en pos de recuperar e integrar valores en las escuelas del Ecuador, estudios guiados y

realizados por la Fundación FIDAL, liderada por la Dra. Rosalía Arteaga, esta fundación se encarga de llevar a cabo estudios educativos referentes a temas como Valores, liderazgo y gestión educativa entre muchos otros.

Estos son sólo unos cuantos estudios que podemos mencionar la verdad sobre este tema son infinitos los recursos que actualmente existen.

Llevar a cabo esta investigación para el Centro Educativo conlleva una importancia infinita pues con ella, se ha visto la necesidad de observar cómo se encuentra la gestión administrativa y como se lleva a cabo el liderazgo y la aplicación de valores en esta entidad.

El Centro Educativo Jim Henson, es un centro relativamente joven, por tanto es bueno que ahora cuando aún tiene mucho camino por andar se corrijan situaciones que puedan llegar a entorpecer sus actividades cotidianas.

Es infinitamente importante para el centro establecer parámetros adecuados de gestión administrativa exitosa dentro de la cual el liderazgo sea una claro camino para todos y cada uno de los integrantes del centro, y sobre todo este estudio es importante por qué nos permitirá tener estrategias de aplicación en valores, ya que la propuesta de este estudio se dirige a hacer de esta institución un lugar en donde se eduque de verdad en valores y no sea sólo un ofrecimiento que se queda en papeles o como una simple utopía. Por ende y como consecuencia de la aplicación de esta investigación los beneficiados serán todos y cada uno de los integrantes de la gran comunidad Jim Henson.

Los directivos de la institución han comprendido la importancia de hechar un vistazo a su gestión de manera que puedan corregir en caso de encontrar punto débiles, es decir tener un diagnóstico claro sobre la realidad institucional se entiende que siempre será para mejorar, la planificación de este trabajo conllevó el trabajo conjunto no solo de la investigadora sino que este trabajo exigió en trabajo en equipo con todos y cada uno de los miembros de la comunidad: Personal Administrativo, Docentes, Padres de Familia y los estudiantes razón del ser de la institución. La ejecución de la propuesta estamos seguros traerá cambios positivo para la institución y sus integrantes.

Los recursos necesarios para esta investigación sobre todo son los humanos pues de ellos se desprenden los resultados necesarios para este estudio, trabajar con los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes nos brindó la oportunidad de entender cuáles son las debilidades sobre todo en lo referente al tema de liderazgo y valores, se pudo trabajar de igual manera en las instalaciones del centro educativo sin ninguna clase de problemas ni limitaciones.

La principal motivación para trabajar en esta Institución fue la de querer al Centro Educativo, pues desde el primer día hemos podido observar su desarrollo y ser parte de este proceso, de este mismo modo el deseo es que el centro se convierta en una entidad educativa de vanguardia y de calidad al alcance de todos.

Los objetivos propuestos para esta investigación, fueron cumplidos de manera exitosa, estos fueron:

Analizar la Importancia de la Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo Bilingüe y de Estimulación Temprana Jim Henson de la ciudad de Quito, durante el período de mayo – octubre 2010.

Objetivo totalmente logrado y del cual se desprenden los resultados que durante la lectura del presente trabajo podrán observar.

#### Específicos

1. Conocer el modelo de gestión, liderazgo y valores del C. E. B., Jim Henson.
2. Observar cómo se lleva a cabo la integración de valores en sus programas educativos.

Hemos podido conocer el modelo de gestión, liderazgo y valores del C.E.B. Jim Henson; así como se pudo conocer de primera fuente como se lleva a cabo la integración de los valores en sus programas educativos.

En conclusión este es un trabajo que nace no sólo como una exigencia para obtener un título, sino que fue realizado con corazón y conciencia ya que en esta institución se cree en la gestión administrativa adecuada flexible e inteligente para el cambio, en la vivencia de valores pero sobre todo tenemos esperanza en que

es cierto aquel enunciado que dice que; “Solo la educación nos puede volver libres y sólo un país que enseñe valores a todos sus ciudadanos logrará sobrevivir de manera adecuada y respetable”. Por tanto queda planteada la invitación para que quien desee hacerlo lea este documento que contiene las premisas para la aplicación de valores en el Centro Educativo Bilingüe y de Estimulación Temprana Jim Henson.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

La investigación se aplica en el Centro Educativo Bilingüe y de Estimulación Temprana Jim Henson.

La población con la que cuenta el Centro Educativo se muestra a continuación:

**Tabla N° 1**  
**Personal Directivo del Centro Educativo Jim Henson**

	SEXO		EDAD
	F	M	
PERSONAL DIRECTIVO	1		35
	1		56
		1	31
		1	28
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Archivos del Centro Educativo Jim Henson

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

**Tabla Nº 2**  
**Personal Docente del Centro Educativo Jim Henson**

	SEXO		EDAD
	F	M	
	2		23
	1		24
	3		25
	1		26
	1		27
	4		28
	3		29
	3		30
		1	24
		3	25
		2	26
		2	28
		1	29
		3	30
<b>PERSONAL DOCENTE</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>30</b>

**Fuente:** Archivos del Centro Educativo Jim Henson

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

**Tabla N° 3**

**Personal Administrativo y servicios del Centro Educativo Jim Henson**

	SEXO		EDAD
	F	M	
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS</b>	1		26
	1		28
	1		36
		1	32
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Archivos del Centro Educativo Jim Henson

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

**Tabla N° 4**

**Población estudiantil del Centro Educativo Jim Henson**

<b>EDADES</b>	<b>VARONES</b>		<b>MUJERES</b>		<b>TOTAL</b>	<b>EDADES</b>
Estimulación I	18	6%	12	4%	30	2 años
Estimulación II	23	7.67%	17	5.67%	40	3 años
Prebásica	25	8.33%	35	11.67%	60	4 años
Primero de básica	32	10.67%	28	9.33%	60	5 años
Segundo de básica	16	5.33%	24	8%	40	6 años
Tercero de básica	12	4%	18	6%	30	7 años
Cuarto de básica	7	2.33%	13	4.33%	20	8 años
Quinto de Básica	9	3%	11	3.67%	20	9 años
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>47.33%</b>	<b>158</b>	<b>52.67</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Archivos del Centro Educativo Jim Henson

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

## Muestra

Como sabemos el número de sujetos que deben seleccionarse de una población o universo, se denomina *Muestra*, y se puede calcular por diferentes fórmulas. (Tomado de Módulo Tutoría I EB PRODEC).

El Centro Internacional de Estadística de Santiago de Chile CIENES (1990), utiliza para las ciencias sociales, como es el caso de la educación la siguiente fórmula:

### CÁLCULO DE LA MUESTRA EN BASE A LA FORMULA DE LA CIENES<sup>1</sup>

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N-1) \left( \frac{E}{K} \right)^2 + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 \cdot 30}{(0.03)^2}$$

$$30 \text{ -----} + (0.025)$$
$$2$$

$$n = \frac{7.5}{29 \frac{0.0009}{2} 0.25}$$

$$n = \frac{7.5}{0.375}$$

$$n = 20$$

## Método de recolección de datos

Se utilizó el cuestionario como instrumento de obtención de información a través de un medio de contacto personal.

## Método de muestro

El método de muestreo utilizado fue probabilístico, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 3%.

---

<sup>1</sup> Formula tomada del Centro de Internacional de Estadística de Santiago de Chile (1990).

## **Técnica de muestreo**

Se hizo uso de la técnica aleatorio simple al azar, a través de la cual se obtuvo una muestra representativa de la población, a partir de criterios de elección definidos por el investigador. Así como la aplicación de la fórmula establecida por el **Centro de Investigaciones sociales y educativas de Chile**, esta fórmula está pensada para la aplicación en temas de tipo educativo o investigaciones sociales.

## **Tamaño de la muestra**

Se definió el tamaño de la muestra como sigue:

- Profesores de todos los niveles: 20
- Directivos: 4
- Padres de familia: 15

### **3.2. Materiales e Instrumentos de investigación**

Para la llevar a cabo la aplicación de la metodología planteada y la recolección de información se aplicarán las siguientes técnicas.

**ENTREVISTA.** Se realizó entrevistas al personal directivo del centro. El objetivo de la entrevista fue: *conocer de manera directa los pensamientos de los directivos, sobre el tema planteado.*

La entrevista procuró tener de primera mano y directa información trascendental, para el estudio. Por su naturaleza la entrevista fue aplicada únicamente a los Directivos de la institución.

**ENCUESTA.** Por medio de formulación de cuestionarios se encuestó a los docentes y padres de familia, como se puede observar más adelante el cuestionario trata de localizar las debilidades referentes al tema investigado.

Se debe aclarar en este apartado que no se pudo aplicar las encuestas a los estudiantes ya que son niños de 1 año a 9 años de edad, por lo cual no se consideró pertinente llevar a cabo la aplicación en este sector poblacional de la institución. Sin embargo, se cumplió con los objetivos planteados al aplicar los cuestionarios pertinentes a los docentes y padres de familia.

Tener una visión sobre la gestión administrativa así como la inclusión de valores en los procesos de enseñanza aprendizaje fueron los objetivos centrales de la aplicación de la encuesta a los actores antes mencionados de la comunidad educativa.

**OBSERVACIÓN.** Se observó el desempeño de los docentes en el aula y el rendimiento de los estudiantes. Esto se llevó a cabo a través de fichas de observación.

Como se mencionó anteriormente al no poder aplicar las encuestas a los estudiantes por sus edades, se consideró pertinente llevar a cabo la observación in situ, es decir, en el lugar mismo de los hechos.

Poseer una idea e imagen clara de cómo se desenvuelven en el aula los niños y niñas, y como aplican o como aprenden sobre valores, fue sin lugar a duda el objetivo primordial de la observación.

De igual manera se pudo constatar el liderazgo de los docentes y como manejan con un estilo definido su diario trabajo junto con las herramientas curriculares.

### **3.3. Método y procedimiento**

En atención al objeto y los fines planteados en la investigación es necesario formular un procedimiento concreto para proporcionar y garantizar resultados válidos, confiables y coherentes.

Por lo anteriormente dicho el tipo de investigación elegida fue la de tipo **descriptiva**: la cual comprende como su nombre lo indica la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de

los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta, por tanto en un estudio como el que se llevó a cabo se justifica el uso de este tipo de investigación, pues interesa sobre todo conocer la realidad de los hechos existentes sobre el tema planteado en la institución educativa que es objeto de este estudio.

La tarea de investigación conllevó ciertas etapas que resumimos a continuación:

1. Descripción del Problema: que es la parte neurálgica sobre la cual se investigó y se buscó dar solución al mismo a través de una propuesta clara y concreta.
2. Establecimiento del marco teórico: brinda la base teórica sobre la cual se sustenta el presente estudio, las teorías, conceptos y demás axiomas, forman el panorama por medio del cual se puede comprender de forma esencial el tema objeto de estudio.
3. Selección de Técnicas de Recolección de Datos: Puntualizar las técnicas permitió trabajar de manera ordenada, concreta, además que por su estructuración se define claramente los objetivos y se obtuvo información pertinente y adecuada.
4. Categorías de Datos, a fin de facilitar relaciones: a través de este paso se pudo establecer las relaciones de respuestas dadas por todos los actores sociales de la institución.
5. Descripción, Análisis e Interpretación de Datos: una vez aplicados los instrumentos, se procedió al respectivo análisis e interpretación de datos con los cuales, la investigación toma el camino hacia el establecimiento de conclusiones, recomendaciones y claro se pudo trabajar en el establecimiento de la propuesta de mejoras para los puntos débiles que se hubieren encontrado.

Todo este proceso fue realizado de manera registrada y siguiendo cada uno de los pasos antes descritos, como se puede observar más adelante la obtención de los resultados no se hubiera podido lograr de otra manera.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 La Gestión:

#### Conceptos

La gestión educativa consiste en:

- ✓ Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- ✓ Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- ✓ Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- ✓ Comprometer a todos los actores institucionales.
- ✓ Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo planteara H. Fayol al principio del siglo o Koontz en sus diversas obras sobre el quehacer administrativo, ahora bien el ambiente escolar no se halla exento de esta tarea.

Se han llevado diversos estudios realizados para identificar las características de las escuelas exitosas [Podemos citar aquí el llevado a cabo por Haddad et.al. en 1990, basado en una revisión extensa de la literatura sobre la eficacia y la eficiencia de las escuelas. También el realizado en Puebla por la Dra. Schmelkes durante 1990 en escuelas de 5 zonas de este estado, cuyos resultados están ampliamente discutidos en: Mejoramiento de la calidad de la educación primaria: estudio comparativo en cinco zonas del estado de Puebla, México, Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional. (mimeo: termino que hace referencia a investigaciones no publicadas oficialmente pero que fueron distribuidas como copias, 1992), estos estudios nos demuestran que la gestión escolar se extienden más allá de la gestión administrativa, son escuelas cuyas prácticas demuestran trabajo en equipo; sus integrantes fijan o establecen objetivos y metas comunes, demuestran disposición al trabajo colaborativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto

mutuo y la solidaridad; establecen altas expectativas para sus estudiantes y se insertan en procesos permanentes de capacitación

Retomando el objetivo de la gestión educativa -centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes- la gestión escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los estudiantes centrados en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje.

### **Importancia**

Muchos esfuerzos y recursos tienden a difuminarse por la carencia de una orientación clara y precisa. Este fenómeno se agrava cuando el objetivo de la organización se pierde de vista como en el caso de las escuelas. Para muchos, el prestigio de una escuela radica en la apariencia física del inmueble, el cumplimiento en horario y disciplina de los estudiantes o el acatamiento de órdenes de las autoridades. Es estos contextos, el aprendizaje y la enseñanza han pasado a segundo término. La muestra más clara es el tiempo efectivo que se dedica a ellos.

Por desgracia, existen muchas escuelas y maestros que en el afán de sobresalir en las estadísticas o actividades de zona o sector, dedican mucho tiempo a preparar a un grupo determinado de estudiantes para los concursos académicos, deportivos, culturales o sociales, pierden de vista que su compromiso como institución es la formación de todos sus estudiantes de manera integral, lograr que los objetivos educativos sean alcanzados por todos ellos. Una escuela de calidad es aquella que logra el acceso, permanencia y culminación exitosa de todos sus estudiantes y no sólo la que obtiene los primeros lugares en los concursos y actividades.

Incluso dentro de la escuela, muchos maestros dedican sus esfuerzos e invierten sus energías en actividades que poco tienen que ver con el aprendizaje de los estudiantes. Baste un pequeño recuento: comisiones sindicales, tienda escolar, semana de guardia, llenado de documentación, entre muchas otras. Y para cerrar con broche de oro, el Consejo Técnico escolar o de zona- se ha convertido en el espacio para todo tipo de actividades, menos para lo que fue creado: el análisis y

discusión de problemas eminentemente de la gestión pedagógica, se puede decir de primera mano que en realidad se ha perdido el sentido de lo que debería ser emprender asambleas docente, es una pena que no se entienda el verdadero sentido de la profesión docente y lo más triste es que estas prácticas resultan un círculo vicioso en el cual nuevos integrantes convergen con antiguos y por ende consideran las practicas nefastas como correctas.

Es por esto que si partimos de todos los antecedentes antes expuestos la Gestión tiene un papel fundamental, pues una buena gestión puede lograr un verdadero éxito en donde los más beneficiados sean los educandos y claro se determina que una buena gestión es el nido donde pueden crecer bajo la luz de una guía adecuada nuevos líderes.

## **Tipos**

La gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones.

En la Gestión Escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos.

De este modo se puede a continuación mencionar dentro del ámbito que nos compete a cinco tipos de gestión:

1. La Gestión Directiva Área de Gestión Pedagógica y Académica Área de Gestión de la Comunidad Área de Gestión Administrativa y Financiera.
2. La Gestión Directiva se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga de: Direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar, las relaciones con el entorno. Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente.

El Rector o Director y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución. La gestión directiva tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la

institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.

3. **Gestión Pedagógica y Académica:** es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área de: los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases, seguimiento académico. Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.
4. **La Gestión Administrativa y Financiera:** es la que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo: todos los procesos de apoyo a la gestión académica la administración de la planta física los recursos los servicios el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable
5. **La Gestión de la Comunidad:** como su nombre lo indica trata el involucramiento del la entidad educativa con su entorno, buscando siempre que la vinculación con la comunidad de frutos afectivos y afectivos.

#### **4.2 Liderazgo educacional:**

##### **Concepto**

“Consiste en la capacidad de influir positivamente en los demás para alcanzar un fin común”. (García Portillo 2009, p:78)

En la actualidad los líderes se están enfrentando a muchos cambios donde entran en conflicto por sus paradigmas. Entendiéndose por paradigma o una mentalidad compartida que representa una forma fundamental de concebir, percibir y comprender el mundo.

(Sydney Hook, 2004, p: 125) planteó en una ocasión: *"Cualquiera que recuerda su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas"*.

Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

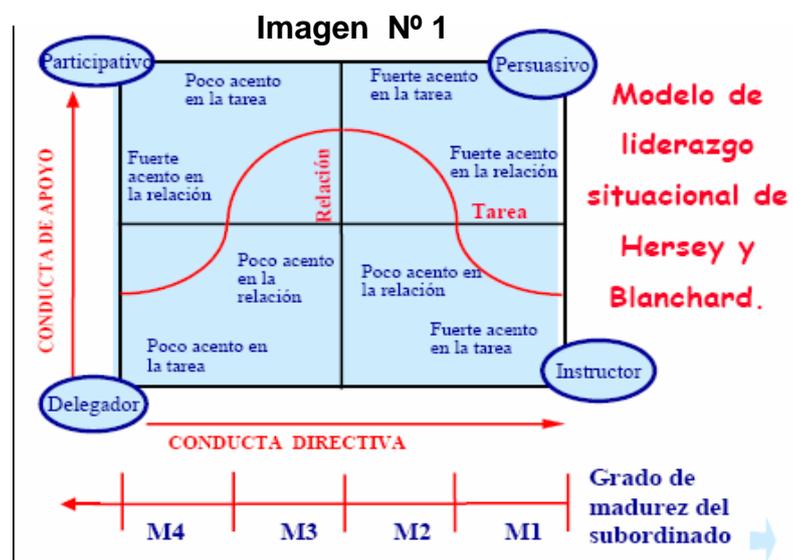
Ya en una ocasión Kathleen Kennedy, fundadora de las Maryland Schools para el éxito planteó que *"los estudiantes tienen la energía, la imaginación y la inteligencia necesarias para mejorar la situación en sus comunidades, lo único que necesitan es que se les pida que demuestren lo que pueden hacer"*. Y eso sólo se los puede pedir un docente que sea líder educativo.

Los estudiantes nuestros son muy inteligentes y necesitan de líderes educativos para desarrollarse integralmente.

El liderazgo educativo tiene que ver también con el sentido que cada docente le confiere a su trabajo educativo.

### Tipos de liderazgo

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:



**Fuente:** Velázquez Valadez G., Liderazgo Empático “un modelo de liderazgo para las organizaciones mexicanas.”

- **Estilo control.** Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- **Estilo supervisión.** Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- **Estilo asesoramiento.** Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- **Estilo delegación.** Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

- **Nivel de desarrollo 1: el líder controla.** Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.
- **Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa.** Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.
- **Nivel de desarrollo 3: el líder asesora.** Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.
- **Nivel de desarrollo 4: el líder delega.** Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y

conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

### **Características del liderazgo**

La propia definición de liderazgo enumera ya varias características:

1. Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
2. Inteligencia emocional. (Salovey y Mayer, 1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como *-la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.* Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
3. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
4. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, entre otros.
5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
6. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
7. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad,

en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

8. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
9. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
10. Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Se puede afirmar que el liderazgo conlleva muchas aristas, que quienes la conozcan, las estudien y sepan cómo aplicarlas podrán recorrer el camino de la administración, con cierto grado de calidad.

#### **4.3 Diferencias entre directivo y líder**

El profesor es la persona clave de la situación educativa. Él hace y deshace programas ¿Qué es entonces el liderazgo educativo? ¿Quién lo ejerce? ¿Es lo mismo ser docente que líder educativo? ¿Cuáles son los requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo? ¿Existe diferencia entre docente y líder educativo? - Sí. ¿Cuál es la diferencia?

La diferencia entre docente y líder educativo radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación.

La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial.

La autoridad del líder educativo proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder educativo siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus niños, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente del grado sobre grupo de estudiantes.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder educativo, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes.

La condición de líder educativo de un determinado profesor dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoadjudicado por algún docente.

Si los estudiantes del grupo vinieran obligados, de alguna forma a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder educativo.

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

Líder educativo es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder.

✓ **Comportamiento directivo.**

- Define las funciones y tareas de los subordinados.
- Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
- Controla los resultados.

✓ **Comportamiento de apoyo.**

- Centrado en el desarrollo del grupo.
- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
- Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

**Tabla Nº 5**

**Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos**

<b>DIRECTORES DE GRUPO</b>	<b>LÍDERES DE EQUIPO</b>
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p>
<p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</p>	<p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p>
<p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p>	<p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p>
<p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p>	<p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p>
<p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p>	<p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p>
<p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p>	<p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p>
<p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p>	<p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p>
<p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma</p>

	oportunos. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.
--	---

**Fuente:** <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#biblio>

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

Es importante distinguir al directivo del que ejerce un liderazgo.

La condición de directivo tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume. Además:

El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el directivo confía en la disciplina de los colaboradores, y en la solidez de la organización.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

El líder debe ser y parecer, y el directivo basta con que lo sea.

El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirección normalmente responde a plazos estrictos.

Entre el líder y directivo siempre hay una paradoja: el directivo muchas veces llega a transformarse en directivo aunque no lo quiera.

Aún cuando el líder y el directivo cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y el del directivo es institucional.

El directivo manda, el líder convence: el directivo considera el trabajo como una rutina y la perseverancia en el líder, llega a parecer heroicidad.

La dirección es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas, pero la dirección tiene que ver con pocos, y la otra, el liderazgo, con muchos.

El líder cree en la acción, y el directivo confía más en la omisión.

El directivo pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten.

Al final del camino y con todas y cada una de estas directrices corresponde al personal administrativo dilucidar, entre lo que se desea versus lo que se necesita y es pertinente aplicar en cualquier institución sea esta educativa o de cualquier otro tipo.

#### **4.4 Los valores y la educación**

Los valores y las actitudes son esenciales para el ser humano porque constituyen la estructura más profunda de la personalidad a la vez que orientan y motivan su conducta. Consecuentemente, la función axiológica y actitudinal de la educación, y no sólo la instructiva, es ineludible. En efecto, el compromiso de la educación con los valores y las actitudes está fuera de toda duda.

Sin embargo, la educación en valores y actitudes ha estado ciertamente relegada del quehacer educativo formalizado pese a que importantes trabajos pedagógicos han destacado su importancia (Faure, 1973; Botkin, 1979; Marín, 1976). Es obvio que las razones de esa situación han sido múltiples, pero su análisis sobrepasa las posibilidades de este trabajo. Lo importante ahora es constatar que la situación ha cambiado en la actualidad. Basta una simple ojeada a los actuales Planes Curriculares a nivel de los Planes de Estudio (los Diseños Curriculares Base) para percatarse de la relevancia que en ellos adquieren los contenidos relativos a las actitudes y valores. Su propuesta se hace desde distintos ámbitos. Uno, el de los bloques temáticos, donde junto con los contenidos conceptuales - hechos, conceptos y principios- y procedimentales -aprendizaje de estrategias

tanto cognitivas como prácticas o de aplicación- se encuentran los relativos a valores, actitudes y normas.

Queda claro, entonces que como señalan Ortega y Saura (1990), ha dejado de identificarse contenido educativo con, exclusivamente, conocimiento científico y que de forma manifiesta y categórica la sociedad demanda de la escuela una intervención pedagógica que atienda a la educación en actitudes y valores.

En este mismo sentido es ciertamente significativa la proliferación a partir de los años noventa de otro tipo de publicaciones relativas a la educación en valores y actitudes. Se hace referencia, en efecto, a aquellos que además de poseer un carácter teórico, lo tienen también administrativo y que, como tales, incluyen programas de intervención educativa (Escámez, Ortega y Saura, 1987; Ortega, Mínguez y Gil, 1996; Escámez, Ortega y Gil, 1989; Ortega y Mínguez, 1988, 2000; Ortega y Saura, 1990, Martínez y Puig, 1991; Puig y Martínez, 1989; Martínez, 2001; Trilla, 1992; Buxarráis (1995), Bolivar, 1992; Carreras ( 1997).

Por tanto, si la escuela debe abordar la educación de actitudes y valores de forma plenamente intencional, sistemática, explícita (siempre se ha hecho de forma implícita a través del currículum oculto), es necesario una formación del profesorado encaminada a desarrollar en él aquellas competencias que le faciliten una intervención pedagógica encaminada a la educación en valores y actitudes de sus alumnos.

### **CONCEPTO DE VALOR, ACTITUD Y CONDUCTA, INTERRELACIONES.**

El concepto de **valor** es ciertamente complejo y, por ello, ha sido abordado desde distintas perspectivas y ámbitos de conocimiento lo que ha originado numerosos y distintos marcos teóricos explicativos. Dentro del campo de la filosofía-axiología mencionamos/referenciamos únicamente las dos grandes corrientes de pensamiento en torno a los valores. Por una parte el absolutismo valoral, según el cual el valor es una idea absoluta, objetiva, que, como tal tiene valor en sí mismo independientemente de que el sujeto lo valore o no. Por el contrario, para el subjetivismo los valores son una construcción del sujeto, que valen porque se los valora. Es la valoración del ser humano la que le da categoría valoral. (Tourrián, 1987 p:39).

Para la finalidad de este trabajo nos parece más apropiado, sin embargo, un marco teórico referencial psicosocial. Según (Rokeach, 1970, p: 76) el valor es un tipo de creencia -prescriptiva- aprendida y duradera, valorada por el ser humano, relativa a modos de conductas individuales y sociales deseables. Para Garzón y Garcés (1989 p: 393) los valores “se entienden como una estructura compleja de conocimiento que conlleva dimensiones tanto evaluativas como conductuales”,

*“Los valores los entendemos como formas ideales de vida, como creencias básicas que en última instancia explican la conducta de un individuo y de una sociedad”* dicen Ortega, Mínguez y Gil (1994). Asimismo, (Bolívar 1992 p: 96) los define como *“estructuras complejas de conocimiento, que explican por qué el individuo es capaz de trascender lo existente (el valor como un ideal) y por qué escoge o prefiere unos modos de actuación frente a otros”*.

En definitiva, entendemos los valores como sistemas de creencias/ideas valiosas en sí mismas, que son valoradas por el ser humano porque responden a sus necesidades y que orientan su conducta. A partir de esta definición nominal y en un intento de convertir en operables, o al menos de dimensionar, en lo posible su concepción pueden identificarse los principales rasgos que los caracterizan:

1. Forman parte de la estructura cognitiva del sujeto dado que constituyen un sistema de ideas/creencias, prescriptivas (no todas las ideas/creencias son valores) sobre lo que es deseable, que explican tanto la conducta del individuo como de la sociedad. Como estructuras cognitivas, marcos de conocimiento, los valores cumplen una función teórica, que permite al ser humano tanto interpretarse a sí mismo, como interpretar, valorar y ordenar el mundo social y físico que lo rodea.
2. Cumplen también una función práctica. En este sentido, cabe distinguir entre una **función orientadora** de la conducta, razón por la cual explican, en principio, tanto el comportamiento individual como el colectivo, **y una función adaptativa** del ser humano a la sociedad. Pero dado que los valores se adquieren a través de la relación dinámica e interactiva del sujeto con el contexto social, el individuo no sólo se adapta a los valores sociales sino que también puede ser artífice del cambio social.

3. Los valores surgen de la relación dinámica entre un sujeto que valora y un objeto-idea que es valorado (Marín, 1993, p: 105). Tienen valor en sí mismos, existencia real (abstracta, que no empírica) e independiente de la valoración del ser humano pero a la vez son valorados por este; están por tanto, condicionados por las necesidades humanas a la vez que por el contexto histórico-social. Al destacar la relación sujeto-idea, estamos ante una concepción integrada de las dos corrientes anteriormente mencionadas, el objetivismo y el subjetivismo valorales y defendiendo **los valores como construcción racional y autónoma**, que se adquieren a través de la relación dinámica e interactiva del sujeto con el contexto social (Puig y Martínez, 1989; Puig, 1996).
4. Aunque los valores no tienen realidad empírica, sí tienen soporte material o empírico, a través del cual se realizan. Entendemos este en dos sentidos. Uno hace referencia a los bienes. En efecto, los valores se realizan a través de bienes concretos, que participan, aunque no agotan el valor (Tourrián, 1987, p: 93).

El otro soporte empírico hace referencia a **la conducta**. En efecto, detrás de toda conducta individual o colectiva hay valores -o antivalores-. La conducta humana refleja, en principio -aunque no siempre, porque los valores no son los únicos condicionantes de la conducta- los valores que la orientan y las actitudes que la mueven. Por eso, como señalan (Ortega, Mínguez y Gil 1996, p: 16-17) los valores *“son algo cotidiano... no son exclusivos de los grandes modelos, ni exigen grandes hazañas... forman parte, por el contrario de nuestra existencia diaria... y el primer paso en la educación de valores sea el descubrimiento del valor como realidad operativa en la vida de toda persona”*.

5. Los valores son valorados por el ser humano porque satisfacen sus necesidades. El individuo necesita los valores, no puede dejar de valorarlos. Esta es la razón por la cual la publicidad manipula los valores; esto es, nos crea necesidades artificiales y nos ofrece bienes para satisfacerlas, que generalmente no participan del valor que explícita o implícitamente nos dice que contienen.

6. Los valores son perdurables, pero no inflexibles. Su carácter universal no niega su dimensión espacio-temporal. Es decir, están contextualizados tanto histórica como culturalmente. En efecto, la evolución del individuo y de la sociedad trae consigo cambios de valores. Por ejemplo, el modelo estético femenino que se refleja en las pinturas de siglos pasados no coincide exactamente con el actual. Por la misma razón, los valores tienen interpretaciones y modos de realización distintos según el contexto cultural (Touriñán, 1987; Marín, 1993, p: 37).
7. Los valores no están aislados unos de otros, sino que constituyen sistemas, como tales, interrelacionados, interdependientes y que mutuamente se refuerzan. De ahí que educar en valores no consiste en planteamientos aislados de los mismos, sino interrelacionados. Con el valor amistad, por ejemplo, se interrelacionan cooperación, respeto, generosidad, altruismo, colaboración, compañerismo, comprensión, afecto, donación, solidaridad, etc. (Carreras, 1997, p: 180).
8. Hay muchos tipos de valores: morales, religiosos, científicos, técnicos, vitales, ecológicos, político-sociales, etc. (Muñoz, 1998, p: 49)

De la valoración de los valores surgen las predisposiciones a comportarse de una determinada manera. Es decir, las actitudes, que, como tales, mueven la conducta. Por tanto, las actitudes son uno de los componentes de los valores, o, si se quiere, los valores son uno de los componentes de las actitudes. La relación entre valores, actitudes y conducta será abordada posteriormente.

Y esto nos sitúa ya ante el concepto de **actitud**. Es un constructo ciertamente complejo al que podemos acercarnos desde distintas perspectivas y desde disciplinas diferentes. La Psicología Social ha desarrollado a lo largo del siglo XX un importante bagaje teórico-explicativo de las actitudes y su relación con la conducta individual y social. De corrientes unifactoriales -cognoscitiva representada por Allport, afectivo-evaluativa por Thurstone y conductista por Bandura- cuyo denominador común es la consideración de la actitud desde la perspectiva de un solo factor, por tanto, de componente único, se ha pasado a

planteamientos multifactoriales. Tal es el caso del modelo de “acción razonada” de (Fishbein y Azjen, 1975, p: 132 - 148), reformulado por (Azjen y Fishbein, 1980, p: 78-79).

Las actitudes son, según los autores, *“predisposiciones aprendidas para responder consistentemente de un modo favorable o desfavorable con respecto a un objeto social dado”*. Para (Kanfer, 1987, p: 78) las actitudes *“son una combinación de conceptos, información y emociones que dan lugar a una predisposición para responder favorable o desfavorablemente a personas, grupos, ideas u objetos concretos”*. También (Marín, 1976, p: 69) define la actitud como la *“disposición permanente del sujeto para reaccionar ante determinados valores”*. Para (Quintana, 1998, p: 210) la actitud *“es la disposición del individuo a actuar en un determinado sentido”*.

El modelo que nos interesa como referente de este trabajo es el de Fishbein y Azjen, por su carácter científico-administrativo, de importante significación para la intervención educativa, en tanto constituye un marco teórico explicativo de las actitudes a la vez que proporciona líneas generales/estrategias de intervención. El modelo explica las actitudes como un constructo sistémico trifactorial, cuyos componentes son el cognoscitivo, el afectivo y el comportamental. El componente cognoscitivo es el relativo a lo que la persona piensa, cree acerca de un objeto de actitud (personas, instituciones, hechos, acontecimientos, etc.) y acerca de la conducta relacionada con el objeto. Toda la información que el sujeto ha ido acumulando a través de los distintos contextos sociales. A efectos de ejemplo, tomemos un “objeto” de actitud: “fumar”. El componente cognoscitivo sería el referido a la información que recibimos -fundamentalmente a través de la publicidad en los medios de información- en torno a dos ideas principales. Una, que fumar aumenta la posibilidad de padecer graves enfermedades (conocimiento del tipo causa-efecto). Otra, más implícita que explícita, que fumar acarrea la pérdida de la salud (información de tipo valoral-prescriptivo).

El componente afectivo, el más tradicionalmente identificado con la actitud, es el relativo a lo que la persona siente respecto al objeto social, consecuencia de la valoración/estimación positiva o negativa de este. De una valoración/estimación positiva se deriva una predisposición favorable, de aceptación, acercamiento al objeto de la actitud, que motiva la realización de la conducta; de una

valoración/estimación negativa se deriva una predisposición del mismo signo que motiva la no realización de la conducta. Siguiendo con el mismo ejemplo, es de esperar que si un individuo sabe que fumar produce enfermedades graves y conlleva la pérdida de la salud, valorará negativamente esa conducta, de lo que se deriva la predisposición para no desarrollarla o bien para cambiarla (dejar de fumar) en caso de que ya la posea. (Becoña, 1994, p: 113).

El tercer factor o componente de las actitudes, es el conductual; esto es, los actos observables que la persona realiza. En el ejemplo que nos ocupa, sería el acto/conducta de fumar.

Sus características podemos sintetizarlas así:

1. Predisponen favorable o desfavorablemente para la acción; constituyen el “resorte inmediato de las acciones”. Desempeñan, por tanto, un papel motivador, impulsor, dinamizador de la conducta. De ahí que como señala el mismo autor su formación o cambio es esencial en la educación social y moral.
2. Son aprendidas. Es decir, se desarrollan por influencia del medio ambiente en interacción con el sujeto. Son el resultado de un proceso de socialización.
3. Son consistentes/permanentes, que no quiere decir inamovibles. Las actitudes se pueden desarrollar y también cambiar, por eso son educables.
4. Son generalizables, transferibles tanto a acciones como a contextos. Es decir, una misma actitud predispone para distintas acciones o para una misma acción en contextos diferentes.

Cumplen distintas funciones. Las más importantes son, a nuestro entender:

1. Función expresiva. Las actitudes son los cauces a través de los cuales el ser humano manifiesta los valores en que se asienta su personalidad. Valores y actitudes son, pues, inseparables.
2. Función adaptativa, instrumental, utilitaria en tanto hacen posible la integración del ser humano en el mundo social. Porque, en efecto, lo predisponen para valorar y respetar las normas sociales, lo que le ayuda a superar los conflictos con los demás seres humanos.

3. Función de autoaceptación personal, en tanto influyen y contribuyen a formar el autoconcepto.

### ***Interrelación valor-actitud-conducta***

A efectos de la intervención educativa, tan importante como conceptualizarlos, es establecer sus interrelaciones. Es comúnmente aceptado que los valores, las actitudes y la conducta están relacionados; que no es otra cosa que afirmar la relación entre tres dimensiones del ser humano: la cognitiva, la afectiva y la conductual. Ante los valores el individuo desarrolla actitudes o predisposiciones estables de estimación/valoración y de acción (Quintana, 1998, p: 76-80). Y ambos, valores y actitudes, influyen y condicionan la conducta.

Pero, ¿qué tipo de relación se establece entre ellos? Una tendencia considera que la actitud es el concepto más general y que el valor es uno de sus componentes. Sin embargo, las conclusiones actuales, fundamentalmente las del ámbito psicosocial, coinciden en considerar que el valor es el centro de la personalidad humana, que son las actitudes las que tienen una relación de dependencia con respecto a los valores y que ambos influyen/condicionan la conducta, orientándola los valores, moviéndola/estimándola las actitudes. A través del comportamiento, el ser humano expresa tanto los valores como las actitudes (Rockeach, 1970; Triandis, 1974; Fishbein y Ajzen, 1975; Bolívar, 1992; Eiser, 1989). El texto de (Garzón y Garcés, 1989 p: 392) es significativo: *“El término valor es un concepto mucho más amplio y dinámico y, a la vez, conlleva atributos cognitivos, afectivos y motivacionales mucho más fuertes que el de la actitud. Pero esto no quiere decir, sin embargo, que el primero sea más importante que el segundo”*.

La relación entre *los valores, las actitudes y la conducta* se nos ofrece con toda claridad en los dos textos que a continuación transcribimos. El primero es de Gianola que nosotros tomamos de (Quintana, 1998 p: 211): *“Cabe decir que la actitud es una síntesis de creencia, sentimiento y tendencia a relaciones cualificadas. Está dotada de dirección (hacia un objeto-situación), de sentido (positivo, negativo, ambivalente o conflictual), de tensión actuante y de fuerza ejecutiva (cuando menos, intencional y conativa). Las actitudes, pues, se hallan entre los valores y la conducta, constituyendo la mediación vivida de los*

*primeros hacia los segundos. Derivan de los primeros e inspiran y orientan la segunda, comunicándole dirección, sentido, tensión y fuerza, y todo ello de un modo autónomo, coherente, constante, oportuno y fácil. ”*

El segundo, de (Quintana, 1998, p: 211): *“Así pues, las actitudes, en cuanto que predisposiciones a actuar, mediatizan los valores con la conducta, en el sentido la conducta tiende a conformarse a los valores gracias a las actitudes. Los valores señalan el fin de la acción, la motivación; y las actitudes disponen a actuar ateniéndose a los valores”.*

Hemos dicho que los valores y las actitudes condicionan la conducta; pero no la determinan. En efecto, existen otros factores también condicionantes de esta que incluso pueden originar incoherencia entre la conducta y los valores y las actitudes. Azjen y Fishbein (1980) destacan lo que denominan “creencias y normas subjetivas”; esto es, lo que una persona piensa que otra muy significativa para él espera de su conducta puede llevarlo a actuar incluso en contra de sus propios valores y actitudes. Triandis (1974) se refiere a los hábitos de la persona como factores también condicionantes de su conducta. Y no pueden descartarse las variables situacionales, “la conducta depende también de factores situacionales y no tanto en la medida que estas pueden determinar la conducta, sino en la interpretación que realice el sujeto del contexto situacional en que ha de moverse” (Puig y Martínez, 1989 p: 124).

Pero en principio lo deseable es la coherencia entre valores, actitudes y conducta. La teoría de la disonancia de Festinger postula que las personas tienden por naturaleza a la coherencia entre sus dimensiones básicas, cognitiva-valoral, afectiva-actitudinal y conductual. Consecuentemente, intentan anular o, al menos, disminuir la disonancia cuando esta se produce. De ahí que cuando alguien se ve obligado a realizar una conducta incoherente con sus valores y actitudes, tiende a cambiar uno de ellos. Y dado que la disonancia se rige por la ley del mínimo esfuerzo, modificará aquel que le resulte más fácil (Rodríguez González, 1989).

Existen, ciertamente, otras propuestas conceptuales relativas a la relación entre valores, actitudes y conducta. Por ejemplo, para el conductismo el factor esencial es la conducta y de ella se deriva la actitud mediante un proceso de estímulo-

respuesta. La referencia a las creencias o, si se quiere, a los valores que sustentan las actitudes y la conducta es prácticamente irrelevante para esta teoría.

Sin descartar de forma absoluta este planteamiento, porque, en efecto, como señala (Rodríguez González 1989 p: 215) *“las personas no sólo tendemos a comportarnos de acuerdo con nuestras actitudes, sino que a veces, con el fin de dar significado a nuestro comportamiento adecuamos a él nuestras actitudes”*, sí queremos destacar, dada la repercusión que tiene cara a una intervención educativa, que **los tres factores están interrelacionados** y que en este trabajo se asume preferentemente la concepción según la cual **son las actitudes las que mantienen una relación de dependencia con respecto a los valores y la conducta con respecto a ambos**. Consecuentemente, el desarrollo o cambio de conductas a través de la educación deberá plantearse, en principio, a partir del desarrollo y/o modificación de valores y actitudes.

A través de la educación se transmiten los valores, gracias a los cuales es posible vivir en sociedad y participar en la vida democrática de la misma. La sociedad reclama de la educación la preparación en hábitos de convivencia y respeto mutuo que hacen posible que los niños y niñas, así como a los jóvenes de ambos sexos conformen su propia identidad, lo que les permita construir su relación con el medio.

## 5. DIAGNÓSTICO

### 5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores, en el Centro Educativo Bilingüe y de Estimulación temprana Jim Henson

#### 5.1.1 Manual de organización.

En el Centro Educativo Jim Henson, existen documentos que rigen y norman las diferentes actividades del mismo, entre los tantos documentos que existen encontramos el Manual de Organización.

#### **Metodología de la sección primaria básica**

Los parámetros de nuestra metodología son tomados de la American National Association for the Education of Young Children (NAEYC, 1926). Esta asociación cuenta con más de 30 años de experiencia en la investigación acerca de cómo aprenden los niños desde su nacimiento hasta los 8 años de edad.

Estos parámetros son los siguientes:

*Un programa de alta calidad para la niñez temprana debe brindar un ambiente seguro y cálido que promueva el desarrollo físico, social, emocional y cognoscitivo de los niños. (NAEYC, 1926)*

*Un programa de alta calidad desde Estimulación hasta segundo grado, es apropiado al desarrollo, esto es, apropiado a la edad y a la individualidad. (NAEYC, 1926)*

En el Centro Educativo Bilingüe Jim Henson, se mira al niño como un ser integral, por lo que, todas las áreas de su desarrollo son tomadas en cuenta al momento de diseñar nuestro programa educativo. Las diferentes áreas en las que un niño se desarrolla son: social, emocional, cognoscitiva y física. No se puede comprender el desarrollo de sólo una de estas partes sin considerar el resto.

El aprendizaje es un proceso complejo que resulta de la interacción entre el pensamiento de cada niño y sus experiencias en el mundo externo. Los niños adquieren sus conocimientos a través del juego con los objetos y las personas. *“Los niños pequeños aprenden haciendo” (Piaget, Montessori, Erikson).*

Los centros de aprendizaje son una excelente manera de individualizar el currículum para satisfacer las diferentes necesidades de los niños y como no se convierten en el lugar ideal para reforzar sus valores.

En el Centro Educativo los docentes son guías o facilitadores, quienes preparan el ambiente con materiales y actividades que estimulan y desafían al niño constantemente. Los docentes ofrecen una relación muy positiva y cercana, teniendo siempre abiertas las posibilidades para todo tipo de comunicación.

Tomando en cuenta que los estudiantes tienen un estilo individual de aprendizaje y que aprenden a través de sus propias vivencias en el centro se procura reforzar sus valores e integrar nuevos en su desarrollo diario en el ambiente educativo.

Como parte integral de la formación de sus hijos, estamos conscientes de la necesidad de establecer un currículum en valores.

Ponemos un gran énfasis en dos valores básicos, de los cuales se derivan el resto: respeto y responsabilidad. Integramos en todo nuestro currículum los atributos mencionados como una parte integral del desarrollo, del aprendizaje y de la vida diaria en todas nuestras relaciones como comunidad.

Desde el primer día de clases se establecen reglas de comportamiento con la directa colaboración de los niños. Estas reglas son orientadas para que los niños interioricen el respeto y bienestar individual y de todo el grupo.

## **DISCIPLINA**

El Centro Educativo Bilingüe Jim Henson es una comunidad en donde se valora el respeto, la responsabilidad y la honestidad.

Se espera que todos los miembros del Centro contribuyan de manera positiva. Existen reglamentos claros que guían el comportamiento de los estudiantes, tanto dentro del Centro, como en cada clase.

Se tiene la consciencia de que los errores son parte del proceso de aprendizaje de los estudiantes, por lo tanto, se brinda las herramientas necesarias para fomentar la autodisciplina.

### **5.1.2 Código de Ética.**

Como se mencionó anteriormente el Centro Educativo cuenta con documentos regentes de actividades y guías de comportamiento, entre estos uno de los más importantes para la institución el Código de Ética.

El Centro Educativo Bilingüe Jim Henson es una comunidad de personas que busca desarrollar los valores humanos. Estos valores fundamentales sirven de marco de referencia para el comportamiento de nuestros miembros. En el Centro Educativo Bilingüe Jim Henson, se espera que todos los integrantes de la comunidad, adultos y estudiantes, actúen con integridad, respeto y consideración hacia sí mismos y hacia los demás dentro y fuera de la institución.

El Centro Educativo Bilingüe Jim Henson espera:

- Lograr la excelencia personal y enorgullecernos de nuestro rendimiento, especialmente cuando superemos nuestros límites.
- Tener un rol activo en nuestro aprendizaje al participar y respetar la educación integral.
- Aceptar la responsabilidad por lo que hacemos y decimos.
- Interactuar con honestidad y justicia.
- Aceptar y honrar los compromisos.
- Lograr un comportamiento y comunicación con respeto y tolerancia con hombres y mujeres de todas las razas, religiones y culturas y con los individuos cuyas creencias, opiniones y estilos de vida difieran de las nuestras.
- Mantener relaciones cordiales con todos los miembros de nuestra comunidad, cada uno de los cuales es único e igualmente importante.
- Reconocer las necesidades de otros y asumir la responsabilidad de ayudarlos.
- Mantener y defender los principios: Firmeza, Amor y Bondad sobre los cuales se fundó el Centro Educativo Bilingüe Jim Henson.

El respeto mutuo es la base de un ambiente pacífico y ordenado en donde el aprendizaje pueda suceder.

Los estudiantes del Centro Educativo Bilingüe Jim Henson deben respetar a todos los miembros de la comunidad y se comprometen a:

- Seguir las instrucciones de todos los profesores y empleados del Centro Educativo Bilingüe Jim Henson.
- Respetar la propiedad del Centro y la propiedad de los demás.
- Comportarse de una manera que no afecte física o emocionalmente a otros miembros de la comunidad.
- No mentir o robar.
- No plagiar, copiar o dar información a otros estudiantes, directa o indirectamente, acerca de exámenes u otras tareas completadas.
- Animar a sus compañeros a cumplir con este código de honor.
- Cooperar con las autoridades del Centro durante cualquier investigación a una violación de este código.

La posesión o evidencia del uso de las siguientes cosas en las instalaciones del Centro Educativo Bilingüe Jim Henson, durante actividades auspiciadas por el centro, o dentro de los transportes del centro, son prohibidas y pueden conducir a la expulsión:

- Drogas, alcohol y cigarrillos
- Armas
- Pornografía

Las siguientes conductas, en o alrededor de las instalaciones del Centro Educativo Bilingüe Jim Henson, durante actividades auspiciadas por el centro, o dentro de los transportes del centro, son prohibidas y pueden conducir a la expulsión:

- Vandalismo
- Robo
- Comportamiento intolerable

Este código de ética, se expone en el diario quehacer del Centro Educativo, sin embargo falta por hacer mucho para lograr, ver cristalizado la verdadera esencia de este código.

### **5.1.3 Plan estratégico.**

El Centro Educativo bilingüe y de Estimulación Temprana Jim Henson, es dependiente de la Dirección de Educación de Pichincha, es reconocido por el Ministerio de Educación y Cultura, como experimental en todos los niveles.

En estos años de experimentación educativa se ha promovido **una serie de eventos** de carácter académico-curricular y de transformación institucional, que han permitido ir adecuando la propuesta educativa a los requerimientos de los estudiantes, de la institución y de la sociedad, que con el paso del tiempo se han tomado cada vez más dinámicos como resultado de los tiempos acelerados de cambio que vivimos en todas las áreas del conocimiento humano, uno de los productos más educativos y trascendentes de los eventos desarrollados, los últimos años, es sin duda, la planificación estratégica institucional, en el que planificadores del centro, configuran el escenario, objetivos y estrategias para el área de educación, con la certeza de que esta constituye el pilar fundamental del fortalecimiento Institucional.

El objetivo es alcanzar la excelencia académica en la Educación regular, acorde a los avances pedagógicos, científicos y tecnológicos que afirman el reconocimiento nacional constituye un imperio que debe ser acogido por todos, para ponerse a tono a las demandas de un mundo cada vez más globalizado y que exige calidad en todos los procesos y sobre todo integrar de manera clara y objetiva valores a el desarrollo de todas y cada una de las actividades de la institución.

Su concepción ideológica, contribuirá en la ejecución de la Planificación Estratégica del Centro Educativo Jim Henson, la misma que fue elaborada con el objetivo de fortalecer y orientar todos los recursos humanos, económicos, educativos, investigativos, o académicos a la consecución de cumplir con la Planificación Estratégica, y del Plan de Desarrollo Nacional.

Con este escenario, fue planteado la visión, la misión, los objetivos generales y específicos, basados en los fundamentos éticos en la formación en valores,

concepción ideológica, en la educación eminentemente humanística, especializada e integral, con base para el desarrollo institucional de la sociedad.

El cumplimiento de ésta planificación estratégica es responsabilidad de las autoridades y de todos sus funcionarios bajo el sentido de responsabilidad y de compromiso con el desarrollo nacional.

El centro educativo Jim Henson, dentro de su reflexión ideológica sobre la educación, parte del hecho de que su proceso formativo está dirigido hacia el desarrollo de la capacidad analítica, hacia una calificación laboral que supere la estrecha parcelación del saber y del hacer, con habilidades y destrezas innovadoras, participativo y responsable de traducir su comprensión del mundo en proceso activo y dinámico que den solución a problemas reales.

El sistema educativo debe formar en el alumno un sólido sistema de valores, concordante con los principios éticos, que le devuelva su esencia de ser libre, reflexivo, creativo, efectivo, ético y con carácter.

En el CEB Jim Henson su esfuerzo y dedicación está orientado, al servicio de la sociedad y a su vez al desarrollo nacional.

La institución coadyuva en la formación de jóvenes activos, creativos e investigativos, desarrollando el sentido de democracia aprovechando todo los avances tecnológicos con medios e instrumentos apropiados.

Continuar con la teoría constructiva que reafirme la iniciativa y la flexibilidad en el interés por el aprendizaje.

La formación de los estudiantes fundamentando los valores morales, ético y cívicos garantes de la verdad y ganas de la institución.

Dar prioridad especial al cuidado del medio ambiente y la concientización del aprovechamiento de nuestros recursos naturales.

## Estrategia General

Alcanzar la visión del Centro Educativo JIM HENSON, mediante el cumplimiento progresivo de los objetivos, que permita alcanzar la esencia, en un marco de partido de valores y lealtad a la Institución, a fin de convertir en una de las mejores Instituciones primarias del país.

Para efectos de este estudio se hace constar a continuación los objetivos que constan en el POA y PEI de la institución y que se consideran de mayor trascendencia

1. Alcanzar el liderazgo educativo entre las Instituciones primarias a nivel provincial.

**Tabla N° 6**

**Matriz de consecución de objetivos del POA de la Institución**

<b>LINEAMIENTOS GENERALES</b>	<b>INDICADORES DE ÉXITO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elaborar un programa de mejoramiento continuo interno, a través, del cumplimiento progresivo de los objetivos a corto plazo.</li><li>▪ Elaborar y ejecutar el plan de Evaluación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alcanzar el liderazgo a nivel provincial hasta el año 2012.</li><li>▪ Alcanzar los objetivos a corto plazo en un 100%.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Directora</li><li>▪ Asesor Pedagógico.</li></ul>

**Fuente:** PEI – POA del Centro Educativo Jim Henson

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

#### 5.1.4 Plan operativo anual (POA)

##### Objetivos institucionales

Dentro del Plan Operativo Anual de la institución se contemplan objetivos institucionales que permitirán alcanzar el éxito deseado, estos objetivos se prevé cumplirlos en el transcurso del presente año lectivo 2010-2011.

1. Aplicar el proyecto de Reforma Curricular Integral.
2. Reforzar la educación en la práctica de valores.
3. Mejorar la organización institucional.
4. Elaborar y ejecutar el proyecto de Evaluación Curricular para el año lectivo 2010-2011.
5. Racionalizar los recursos humanos, económicos y financieros del CEB Jim Henson.
6. Fortalecer el dominio del idioma inglés tanto en estudiantes como en docentes.
7. Mantener actualizados a los docentes en nuevas Teorías de Aprendizaje.
8. Fortalecer la investigación.
9. Fortalecer el sistema educativo.
10. Mejorar la infraestructura física y tecnológica del CEB Jim Henson.
11. Ejecutar Proyectos de Educación Ambiental.

##### Descripción de los objetivos institucionales

A continuación presentamos la descripción de los objetivos relacionados con la investigación:

1. Reforzar la educación en la práctica de valores.

**Tabla N° 7**

**Matriz de consecución de objetivos del POA de la Institución**

<b>LINEAMIENTOS GENERALES</b>	<b>INDICADORES ÉXITO</b>	<b>DE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
▪ Definir metodologías activas que	▪ Aplicar la práctica activa y demostrativa	de	▪ Unidad Educativa.

<p>propicien la práctica en valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar la práctica de valores en la comunidad educativa.</li> <li>▪ Alcanzar una disciplina consciente fundamentada en la práctica adecuada de valores éticos y morales.</li> </ul>	<p>valores en el transcurso del presente año lectivo 2010-2011.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alcanzar el 100% de satisfacción en la práctica de valores.</li> </ul>	
---	---	--

**Fuente:** PEI – POA del Centro Educativo Jim Henson

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

### 5.1.5 Proyecto educativo institucional (PEI)

Otro documento importante para el Centro Educativo Jim Henson, es el Proyecto Educativo Institucional, documento que nos entrega directrices generales no solo para la gestión y el liderazgo sino que desarrolla el tema de los valores.

**Desarrollo del talento individual:** en concordancia con la finalidad de la Organización del centro se orienta a apoyar los esfuerzos para desarrollar los talentos individuales de los pequeños y enseñarles relacionando las experiencias dentro del salón de clases, con la realidad del mundo exterior. Más allá del rigor intelectual y de las normas académicas establecidas, es inculcado un fuerte énfasis en los ideales internacionales de entendimiento y el de ser ciudadanos responsables. Al final los estudiantes del Centro serán pensadores críticos y compasivos, aprendices de toda la vida...conscientes de compartir en unidad, respetando las diferentes culturas y actitudes que enriquecen la vida.

**Educación para la vida:** En el centro, además del rigor intelectual y de un elevado nivel académico, se da gran importancia a los ideales cívicos y de entendimiento internacional, con la intención de que los estudiantes puedan llegar a ser pensadores críticos y considerados, con ansias continuas de saber, atentos participantes de los asuntos locales y mundiales, conscientes de una humanidad compartida que une a las personas a la vez que respeta la variedad de culturas y actitudes que contribuyen a un enriquecimiento de la vida.

**Formación consciente y crítica:** que comprende el respeto de los derechos fundamentales del hombre y de la comunidad para contribuir al desarrollo de una sociedad justa y solidaria y la exaltación y vigencia de los valores cívicos, éticos y patrióticos; la orientación democrática, histórica, social, así como humanista, científica, investigativa y abierta a todas las corrientes del pensamiento universal.

**Aprender a aprender.** El mundo cambiante que vivirán las nuevas generaciones en el futuro requiere de personas con imaginación, creatividad e innovación.

**Creatividad:** Concebimos a la educación como la mejor forma de estimular la curiosidad de los pequeños, su capacidad de asombro, su tendencia natural a hacer preguntas, a descubrir, a inventar,...

**Respeto a la personalidad del educando:** en los centros educativos se respeta la evolución psicológica del educando, sus diferencias individuales y su ritmo de aprendizaje.

**Equidad:** impone a las instituciones responsabilidades de la formación integral de los hombres y mujeres, para superar las desigualdades entre los sexos en materia de educación, durante toda la vida.

**Autorrealización:** El ideal último del sistema educativo del Centro es contribuir a la realización personal del educando, mediante la promoción de sus capacidades intelectuales, afectivas, volitivas y físicas.

Todos y cada uno de los puntos anteriores han sido analizados partiendo de lo que se encuentra plasmado en el Plan Educativo Institucional del Centro Educativo Jim Henson.

### **5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones**

El conocimiento de nuestros derechos y obligaciones nos hace cada vez mejores en la convivencia diaria, es por ello que aquí se puede observar cuales son los enunciados que guían el diario quehacer del centro educativo.

#### **Derechos de los estudiantes**

Son derechos de los estudiantes del Centro de Desarrollo Infantil “Jim Henson”:

- a) Desenvolverse en un ambiente de comprensión;
- b) Ser respetados en su dignidad e integridad;
- c) Presentar sus aspiraciones y reclamos a docentes y autoridades del establecimiento en forma respetuosa y recibir de ellos la respuesta correspondiente en forma oportuna;
- d) Ser evaluados en forma justa, considerando su trabajo y esfuerzo y notificando los resultados, en los plazos reglamentarios;
- e) Recibir orientación y estímulo ya sea en sus actividades para superar los problemas que se presentaren en sus estudios, y en sus relaciones con los demás miembros del establecimiento;
- f) Utilizar los servicios e instalaciones con que cuenta el establecimiento, de acuerdo con el reglamento interno;
- g) Solicitar asesoramiento a sus docentes, en aspectos académicos;
- h) Ser tratado sin discriminación de ninguna naturaleza;
- i) Una formación integral: en valores, en la afectividad, en lo intelectual, en la ética, en lo físico y religioso, con el sentido del bien común;
- j) Ser orientados con los diferentes métodos y técnicas de estudio e investigaciones de cada asignatura, teniendo a su servicio los laboratorios y talleres del plantel, las aulas de clases y áreas deportivas, material pedagógico, servicios generales y otros que puedan colocar a disposición de los estudiantes;
- k) Participar en forma dinámica del proceso de aprendizaje, en actividades culturales, académicas, artísticas y deportivas dentro y fuera del establecimiento;
- l) Expresar con libertad y respeto sus opiniones y reclamos sobre procesos, determinaciones académicas, formativas, disciplinarias, administrativas del plantel;

- m) Velar que los maestros quienes guían el proceso formativo cumplan a cabalidad con los deberes profesionales, puntualidad, preparación de clases, actividades, evaluación cognitiva, procedimental, actitudinal. Responsabilidad en devolución oportuna de trabajos y pruebas debidamente corregidas;
- n) Que sean equilibrados y justos con todos los estudiantes. Respeten el ritmo personal y la individualidad.
- o) Que fijen y den a conocer pautas de trabajo “reglas de juego”, claras y concretas para cumplirlas a cabalidad;
- p) Que no se de la amenaza o el maltrato que afecta de alguna manera la dignidad personal;
- q) Conocer oportunamente los resultados de las evaluaciones del proceso de aprendizaje y de la normalización, (posterior a los ocho días hábiles de la realización de las mismas) con posibilidades de objetar y ser escuchados en uno u otro caso;
- r) Las evaluaciones escritas no deben ser más de dos en un solo día, pero respetando el cronograma de actividades previamente establecido en los cursos;
- s) El respeto a la dignidad, identidad, diferencias étnicas, religiosas e ideológicas, sin que el proselitismo perjudique el bien común;
- t) La libre expresión, a la discrepancia, a cometer equivocaciones, a ser atendido en los reclamos ayudándole a ser objetivo y respetuoso, es decir, afrontando los conflictos, asumiendo las consecuencias y procurando la buena disposición de la voluntad para corregirlas;
- u) Participar o postularse, elegir y ser elegido para el Consejo estudiantil;
- v) Recibir estímulos públicamente cuando se haga merecedor de ellos y a que sean reconocidos. (Actuaciones sobresalientes a nivel deportivo, intelectual y cultural);
- w) Ser identificado por el nombre, evitándose de esta manera todo tipo de apodos.

### **Deberes de los estudiantes**

Se entiende muy bien que la libertad está condicionada y limitada por exigencias de la convivencia, la cual supone no interferir la libertad de los demás. Nuestra

libertad implica responsabilidad, es decir, genera la obligación de no traspasar el derecho ajeno y de responder por las consecuencias de nuestros actos.

Por esto, somos conscientes de que el ejercicio de las libertades y derechos anteriores y otros inherentes a cada ser, excluyen el abuso e implican claros deberes frente a la convivencia de los demás.

## **5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

### **5.2.1 Misión y visión**

**Misión del centro educativo bilingüe Jim Henson** (*Tomado de la Planificación Estratégica del Centro Educativo Jim Henson. 2007*)

“Firmeza, Amor y Bondad son los principios que inspiraron la fundación del Centro Educativo Bilingüe Jim Henson. Nuestra misión es desarrollar, a través de una educación basada en las artes liberales, individuos íntegros con una sólida formación de valores y que entiendan, respeten, y celebren la diversidad de la cultura ecuatoriana. Los estudiantes del Centro Educativo Bilingüe Jim Henson:

-Se interesarán por aprender toda la vida y participarán activamente en su comunidad local y global.

-Serán pensadores críticos, solucionarán problemas en forma creativa y sabrán tomar decisiones acertadas.

-Se comunicarán efectivamente tanto en español como en inglés.

-Serán conscientes de su medio y comprometidos con el mejoramiento de la sociedad”.

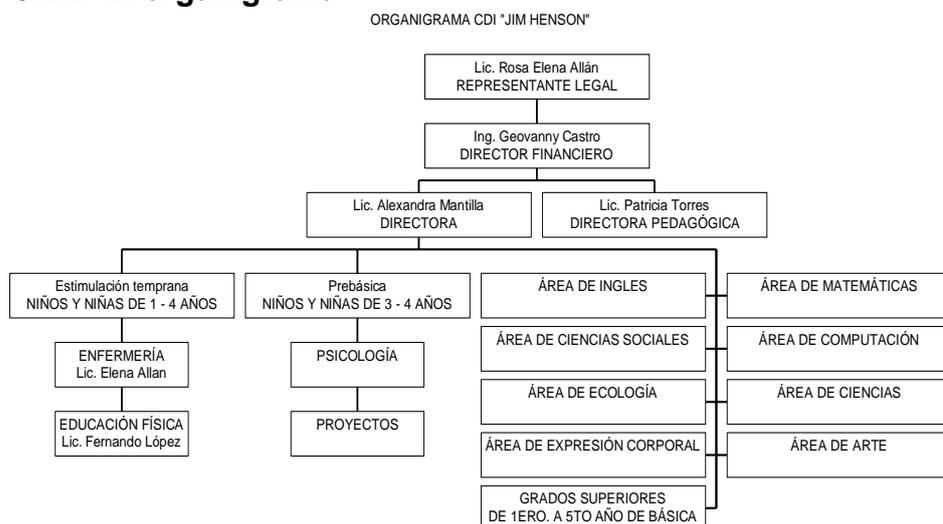
Se puede observar que la Misión del Centro Educativo contempla la integración de los valores en el currículo, y por otra parte esta misión compromete el pensamiento administrativo, con una gestión de calidad de alto liderazgo, lo cual llevará a un seguro éxito.

**Visión del centro educativo Jim Henson** (*Tomado de la Planificación Estratégica del Centro Educativo Jim Henson. 2007*)

“Convertirse en un establecimiento educativo de primer orden, que brinde a la niñez ecuatoriana una coeducación integral, científica, técnica y humanística, que forme ciudadanos creativos, críticos, solidarios y profundamente comprometidos con el cambio social del país, que reconozcan y se sientan orgullosos de su identidad nacional, plurinacional y pluriétnica, que desarrollen y fortalezcan sus valores cívicos, morales, éticos y volitivos, aportando así a la consolidación de una democracia en la cual impere la equidad de géneros, solidaridad y justicia social.”

La evolución de los centros educativos sobrelleva en sus interiores grandes parámetros de liderazgo y una adecuada gestión educativa, es obvio, que al leer la Visión del Centro Educativo Jim Henson, lo sitúa en un puesto privilegiado a futuro. El camino andado por este centro no ha sido fácil, sin embargo su ingreso en la comunidad educativa ha ido de menos a más, dejando así sentado un buen nombre, y sobre todo la entrega de resultados fehacientes con los cuales se demuestra el trabajo y el camino que se está haciendo para llegar a cumplir con la visión. Misma que como se puede observar, ofrece a sus potenciales y actuales estudiantes no descuidar el tema de los valores.

## 5.2.2 El organigrama



FUENTE: Plan Estratégico Institucional Jim Henson  
ELABORACIÓN: Alexandra Mantilla

Este organigrama muestra la organización interna del Centro Educativo, se puede decir que es una organización clara y para complicada con un rango jerárquico fácil de comprender.

### **5.2.3 Funciones por áreas y departamentos**

#### **Manual de funciones**

Este documento entrega una visión a todos los actores sociales de la institución, es una guía con la cual todos los miembros saben cuáles son sus funciones y hasta donde llega el alcance de cada unidad existente. Este manual es una muestra de cómo se establece la gestión del centro educativo. Para efectos de la presente investigación se toma los puntos que son pertinentes de este estudio.

#### **Junta de directores de área**

La primera instancia directiva es la Junta de Directores de Área conformada por el Directivos y Docentes del Plantel, sus funciones principales son:

1. Elaborar y aprobar los Estatutos y Reglamento Interno del centro
2. Elaborar el Proyecto Educativo de la Institución.
3. Supervisar la conducción administrativa y académica del centro.
4. Definir políticas y líneas de acción para la buena marcha del Plantel.
5. Solicitar informes al Consejo Directivo.

#### **El consejo directivo**

El Consejo Directivo encargado de la gestión comprende: La directora, Representante legal, director financiero, un Docente elegido de la junta de docentes, una Secretaría. Este cuerpo será el organismo director de la planificación, ejecución y evaluación de la gestión administrativa. Sus funciones son:

1. Resolver conflictos y vigilar el orden de los estudiantes de acuerdo con sus derechos y obligaciones.
2. Elaborar y evaluar el Plan Institucional Anual
3. Elaborar directrices para la programación de las actividades escolares, extra escolares, complementarias y servicios.
4. Aprobar la planificación de los planes programas y normas de la organización, funcionamiento y administración del plantel.
5. Dar soluciones a los problemas y requerimientos de la institución, ya sea de carácter social, económico, político, cultural y el principal es el académico.

6. Conocer la evaluación del rendimiento escolar de los estudiantes a través de los resultados de las evaluaciones.
7. Promover un clima de trabajo de respeto, confianza y buenas relaciones interpersonales entre los miembros del centro.
8. Aplicar las normas reglamentarias sobre las responsabilidades de los docentes del centro.

**Son funciones de la secretaría:**

1. Atender al público, otorgando información completa y concreta sobre las actividades del centro.
2. Recopilar, clasificar y archivar documentos, cartas, informes y calificaciones, matriculas, horarios y demás documentos de la Institución.
3. Mantener el control de ingresos y egresos de las cuentas del centro, efectuar roles de pago, llevar el control de caja chica en general.

**Son funciones de los Docentes:**

1. Como parte integral y principal deberán ser los guías tanto a nivel académico como a nivel humano, teniendo como principal premisa el de enseñar con el ejemplo.
2. Deberán planificar, desarrollar y presentar los planes, programas y cronogramas de estudio una semana antes del inicio dl año escolar.
3. Coordinar la labor educativa y evaluar el proceso de aprendizaje en coordinación con el Rectorado y el Equipo docente.

**Son funciones del departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil:**

1. Orientar psicológicamente a los estudiantes que lo requieren.
2. Asesorar el trabajo de valores y actitudes que desarrolla cada uno de los docentes.
3. Mantener relaciones constantes con los padres de familia.

4. Contribuir a la creación de un ambiente adecuado para la integración de los miembros de la comunidad educativa.
5. Ejecutar el trabajo de orientación psicopedagógica para los estudiantes.
6. Aplicar evaluaciones que permitan conocer las características personales (intelectuales, afectivas, socioeconómicas, de habilidades) de los estudiantes.

Dos organismos que participan activamente en la dirección administrativa y académica son el Comité Central de Padres de Familia.

### **Son funciones de los estudiantes:**

1. Respetar, cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de la institución.
2. Asistir normalmente a clases, presentar trabajos y rendir exámenes según lo establecen las autoridades.
3. Todos los miembros, directivos y estudiantes, se preocuparan del buen mantenimiento del plantel, sus equipos e instalaciones materiales puestos al servicio del centro.
4. Mantener la cordialidad y compañerismo entre todos los compañeros.
5. Informar al Director de las actividades que deseen realizar en el plantel, para que sean aprobadas.

Un manual de funciones es sin duda un documento fundamental para cualquier organización educativa, entrega oficios específicos a todos sus actores, se puede observar que la gestión tiene un modelo claro, así como el tema de valores no se deja de lado para los miembros de la comunidad.

### **5.3 El clima escolar y convivencia con valores**

La convivencia escolar, desde este ángulo, alude, fundamentalmente, a uno de los temas básicos de la **pedagogía: el aprendizaje**, es decir, *el proceso por el cual un sujeto adquiere o desarrolla una nueva conciencia y conocimiento, que le proporcionan nuevos significados.*(Montessori, Piaget)

A partir de esta idea, surgen algunas preguntas que se intenta responder en el desarrollo de este apartado, estas preguntas son:

- ¿es posible un adecuado **aprendizaje** sin una adecuada **convivencia** ?
- ¿se puede lograr una buena **convivencia** sin **aprendizaje**?
- ¿qué significa **aprendizaje** de la **convivencia**?
- ¿qué función, qué lugar le corresponde a la **escuela** en relación a **convivencia y aprendizaje**?

**Convivencia y aprendizaje**, pues, se condicionan mutuamente. La causalidad circular permite comprender la interrelación entre ambos: cada uno es condición necesaria (aunque no suficiente por sí solo) para que se dé el otro.

Para comprender mejor esto, pensemos en algunas de las escenas escolares: una clase en la que el profesor trasmite conocimientos desactualizados, o sobreabunda en detalles, o se va por las ramas, o utiliza una metodología inadecuada (o todo esto junto),y además explica los experimentos, no los hace, "lee y dicta" apuntes y/o "toma lección en el frente", genera desinterés, abulia, apatía - que generalmente termina en indisciplina , primero pasiva pero luego es activísima e incontrolable. Estos tipos de actitud, no permiten la apropiación de los conocimientos, es más operan en contra.

Si seguimos con ejemplos, hay otro tipo de clases en la que los estudiantes están activos, pero en actividades dispares y ajenas a la clase. Esta hiperactividad, resultado del desinterés de los estudiantes, reforzados por la falta de autoridad del docente, genera un clima de confusión, de caos, que no permite el proceso de enseñanza - aprendizaje. En ambos casos, además de no "apropiarse de contenidos curriculares", la interrelación **docente - alumno** está severamente perturbada, los vínculos estrechamente ligados a la tarea no se consolidan, esto incide negativamente en la convivencia, la debilita seriamente. Es decir el proceso de enseñanza - aprendizaje está empobrecido - y en muchos casos ausente - tanto en lo que se refiere a contenidos curriculares como aspectos vinculares, pues lo vincular se aprende y se aprehende vivencialmente a través de la tarea. De lo expresado, concluimos que: **los procesos pedagógicos y la convivencia institucional están indisolublemente vinculados entre sí.**

Se debe enfatizar en que, también se considera **aprendizaje significativo**, a todas aquellas otras acciones no académicas, que son propias del quehacer de la escuela y están estrechamente ligadas al proceso de socialización: *la comunicación, el diálogo, el respeto mutuo, la participación, el compromiso*. Todas ellas serán palabras carentes de significado, vacías de contenido, si no se las **reconoce en actos, si no se las vivencia**. Para que cada uno pueda **apropiarse** de estos "contenidos para la vida" hay que probarlos, ensayarlos, ejercitarlos, practicarlos, repetirlos, es decir, vivirlos en el quehacer cotidiano de la vida escolar.

### ¿Cómo se aprende a dialogar?

Sin lugar a dudas la respuesta es: dialogando. Y aquí es fundamental la tarea del docente adulto, cuya función es **acompañar**, es **escuchar**, nada más y nada menos que eso: **acompañar y escuchar comprensivamente al otro**, con mayor o menor grado de especificidad, según la función que se desempeña en la institución educativa, **para que el alumno, niño, niña, vaya transitando y descubriendo el camino, su camino**.

**Acompañar y escuchar, es presencia, presencia** que implica, según el educador brasileño (Antonio Gomes Da Costa, 1995 p:85-99)

- **receptividad, apertura** hacia el alumno, estar dispuesto a conocerlo y comprenderlo respetando su intimidad, su privacidad.
- **reciprocidad** no basta con estar expectante, sino también en responder con actitudes, con palabras, con gestos,
- **compromiso** que es la responsabilidad que se asume en relación con el otro, en este caso con el alumno.

De esta manera se aprende a dialogar, y a generar vínculos no sólo con quienes comparto gustos e ideas, sino también con aquellos cuya postura ante la vida es distinta, quizá opuesta a la mía y con quien tengo que convivir cotidianamente y muchas veces compartir tareas.

Esto nos remite a la **solidaridad**: otro "contenido fundamental", que también se aprende y ejercita en la escuela en general y en la secundaria en especial. En

pocas etapas de la vida se es tan solidario como cuando se es **adolescente**. La solidaridad es lo que me compromete como SUJETO con el "OTRO" también SUJETO. Pero para llegar a ser **solidario** se sigue un proceso; en el que hay momentos en los que el niño / adolescente suele homologar solidaridad con complicidad, pero esto es una etapa, un momento de ese proceso en la vida de nuestros jóvenes estudiantes. Considerar y analizar estas situaciones facilitada mediante, el diálogo y la reflexión con la intervención del adulto responsable, permite pasar de la complicidad (indiscriminación y anomia) a la solidaridad (compartir con otro u otros conformando una red, un colectivo) cuyo objetivo es el bien común.

¿Cuántas veces en pro de lo que como adultos consideramos justos ideales, les pedimos su *solidaridad* para con nosotros; los arengamos, los persuadimos seductora o carismáticamente para que *digan la verdad en relación a algún incidente con sus compañeros*, aún cuando esa verdad sea una delación? Pero hay que decir la verdad, *ahora, aquí y porque yo lo digo*. ¿Esta actitud tiene algo que ver con el concepto de verdad? ¿qué lo liga a la idea de solidaridad?

Esto también lo enseñamos ( y lo aprendemos) en la escuela por estar en relación con otros. Es muy interesante lo que dice al respecto (Humberto Maturana, 1997, p: 86) "Educar se constituye en el proceso por el cual el niño, el joven o el adulto convive con otro y al convivir con el otro se transforma espontáneamente, de manera que su modo de vivir se hace progresivamente más congruente con el otro en el espacio de convivencia. Si el niño, joven o adulto no puede aceptarse y respetarse a sí mismo, no aceptará ni respetará al otro. Temerá, envidiará o despreciará al otro, pero no lo aceptará ni lo respetará y sin aceptación y respeto por el otro como un legítimo otro en la convivencia no hay fenómeno social"

Obviamente, hoy, la escuela no desconoce estos hechos y, por esto, se ocupa de que quienes ingresan a ella permanezcan el tiempo necesario allí. Pero si esta retención e integración a la comunidad escolar no está mediada por el encuentro con el conocimiento y la aventura del saber, la escuela no cumple con el cometido para el que fue creada y se convierte en una instancia, ya no de retención, sino de detención del proceso de crecimiento y de socialización, que permite el tránsito y

la transformación del cachorro humano en sujeto de derechos y responsabilidad es construcción de la ciudadanía.

¿Qué significa **aprendizaje de la convivencia**?

En realidad, se trata de un doble aprendizaje. En primer lugar, **la convivencia se aprende**. Es más, es un duro y prolongado -hasta podríamos decir, interminable- aprendizaje en la vida de todo sujeto, pues:

- sólo se aprende a partir de la experiencia.
- sólo se aprende si se convierte en una necesidad.
- sólo se aprende si se logran cambios duraderos en la conducta, que permitan hacer una adaptación activa al entorno personal y social de cada uno.

Por otra parte, la **convivencia enseña**. De ella se aprenden contenidos actitudinales, disposiciones frente a la vida y al mundo que posibilitan el aprendizaje de otros contenidos conceptuales y procedimentales.

Los principales determinantes de las actitudes se entienden en términos de influencias sociales. Las actitudes se transmiten a través de la expresión verbal y no verbal. La institución educativa, aún cuando no se lo proponga, no se limita a enseñar conocimientos, habilidades y métodos. Va más allá. La escuela contribuye a generar los valores básicos de la sociedad en la que está inserta. Los valores de la escuela influyen sobre los estudiantes. Muchos de ellos están claramente explicitados en el ideario institucional, en tanto que otros están íntimamente ligados a la identidad institucional, y son los que vivencian diariamente; sobre estos principios se construye y consolida la convivencia.

Los valores constituyen un proyecto compartido que da sentido y orienta la formación de actitudes en la escuela. La escuela espera de sus actores una serie de comportamientos adecuados a los valores que inspiran el proyecto educativo. Para ello deben incorporarse normas. La meta máxima será que éstas sean aceptadas por todos los actores como reglas básicas del funcionamiento institucional, que se comprenda que son necesarios para organizar la vida colectiva. Si esto se logra, se logró la interiorización de las normas.

## ¿Cómo se aprende la *convivencia*?

Para aprender a convivir deben cumplirse determinados procesos, que por ser constitutivos de toda convivencia democrática, su ausencia dificulta (y obstruye) su construcción; simplemente las enumero, pues serán desarrolladas más adelante.

- *Interactuar (intercambiar acciones con otro /s)),*
- *interrelacionarse; (establecer vínculos que implican reciprocidad)*
- *dialogar (fundamentalmente ESCUCHAR, también hablar con otro /s)*
- *participar (actuar con otro /s)*
- *comprometerse (asumir responsablemente las acciones con otro /s)*
- *compartir propuestas.*
- *discutir (intercambiar ideas y opiniones diferentes con otro /s)*
- *disentir (aceptar que mis ideas – o las del otro /s pueden ser diferentes)*
- *acordar ( encontrar los aspectos comunes, implica pérdida y ganancia)*
- *reflexionar (volver sobre lo actuado, lo sucedido. “Producir Pensamiento” – conceptualizar sobre las acciones e ideas.)*

Todas estas condiciones en la escuela se conjugan y se transforman en práctica cotidiana a través de proyectos institucionales que resulten convocantes y significativos para los actores institucionales, y también respondan a necesidades y demandas institucionales. Estos proyectos incluyen y exceden los contenidos singulares de las asignaturas, la tarea nuclea a los distintos actores y como consecuencia de ello, las relaciones cotidianas y rutinarias se modifican, varían los roles y cada integrante asume nuevas responsabilidades, se incrementa el protagonismo de todos los participantes. La actividad tiene sentido y significado para quienes la ejecutan, pero también la tiene para sus destinatarios; alcanzar las metas propuestas es el cometido compartido, se incrementa la responsabilidad y el sentido de pertenencia. Esta propuesta impregna a toda la institución que, sin "trabajar específicamente la convivencia", aprende "a convivir, conviviendo".

Confirma lo enunciado en esta presentación la experiencia de muchas escuelas, que en distintos lugares - algunos muy distantes y solitarios - desarrollan distintos tipos de proyectos. En dichas escuelas "los problemas de convivencia" no existen

como obstáculos sino que se transforman **en un desafío a la creatividad**, entendiendo que ser creativo es dar respuestas variadas, diferentes y diversas a situaciones habituales y reiteradas que necesitamos modificar, mejorar. De esta manera la energía requerida para “solucionar el problema” se canaliza constructivamente no sólo para la realización personal sino para el logro del bien común.

### **La convivencia escolar: consideraciones para su construcción cotidiana**

En los últimos años comenzaron a cuestionarse los regímenes disciplinarios escolares indiscutidos durante mucho tiempo, por su desactualización, por su rigidez burocrática, por su despersonalización, pues no reconocían a los niños, adolescentes y jóvenes - los estudiantes - como sujetos de derecho y responsabilidad. Sin lugar a dudas tuvo una marcada influencia en estos cambios de modelo, los principios enunciados y proclamados por la Declaración de los Derechos del Niño adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas (1959) y posteriormente la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño (1989), en el que el niño (y adolescente) dejaron de ser considerados como un “objetos de cuidado y protección” para “ser sujetos de derecho y responsabilidad”.

Como consecuencia de ello, numerosas instituciones educativas han reformulado su propuesta pedagógica, incluidos los aspectos relacionados con la convivencia escolar protagonizada por sus actores: docentes (adultos) y estudiantes (niños, adolescentes y jóvenes) y les ha exigido encontrar alternativas distintas a las convencionales, pues las existentes ya no resultaban útiles, y no respondían a las demandas formuladas. Además y conjuntamente con esto, quiénes trabajamos en instituciones educativas, somos testigos y a veces, protagonistas, de innumerables situaciones que desconocemos, que nos sorprenden, nos desconciertan, nos superan, y también, nos asustan. Problemáticas que durante mucho tiempo eran ajenas al ámbito escolar o incidían indirectamente en la vida institucional, hoy, repercuten directamente en la convivencia y constituyen su principal preocupación.

Por esto mi interés en abordar estos temas acuciantes referidos directamente a la construcción de un sistema de convivencia escolar, que influyen en la dinámica institucional, repercuten en las interrelaciones de los actores, afectan los vínculos

personales e inciden en los procesos de subjetivación / socialización de los estudiantes, enmarcados en una nueva concepción jurídica del niño y adolescente como sujeto, como ciudadano.

Hay algunas ideas y conceptos que deseo explicitar como punto de partida:

- *En la escuela siempre han convivido niños, adolescentes y jóvenes entre sí y con adultos; este proceso constituye la socialización (que es progresivo control de los impulsos individuales que posibilitan acceder a las interrelaciones sociales).*
- *La convivencia escolar no es un concepto nuevo; lo que ha variado es la relación entre los actores institucionales: todos son considerados sujetos de derecho y responsabilidad, tanto los niños, adolescentes y jóvenes, - los estudiantes - como los adultos - los docentes. Merece aclararse que por las funciones organizacionales que les compete a cada grupo, la mayor responsabilidad siempre recae en los adultos.*
- *Por lo antedicho, la convivencia es un intento de equilibrio entre lo individual y lo colectivo, entre el deseo y la ley. Esto implica renunciamiento de los sujetos en pro del bien común, del colectivo institucional: estos renunciamientos necesarios para la construcción de la convivencia escolar, provocan malestar. La convivencia no se puede separar del conflicto (institucional, grupal, singular).*
- *En la escuela, el encuentro entre docentes (adultos) y estudiantes (niños/ adolescentes / jóvenes- se produce en relación con el saber, con el conocimiento.*

**Características que deben considerarse en la construcción - diseño y funcionamiento - de un sistema de convivencia en la escuela:**

***Requiere de un trabajo compartido para elaborarlo y sostenerlo en su aplicación.***

La propuesta inicial de construir un sistema de convivencia en la escuela, puede surgir como iniciativa de cualquier actor y/o grupo institucional. Pero la

responsabilidad de instaurarlo en primera instancia, es de la conducción (equipo directivo / consejo asesor / etc.). Seguidamente esta propuesta se comparte con el resto de los adultos - docentes - y posteriormente con los estudiantes. Se podrá constituir una comisión o consejo - por elección y/o delegación - con representantes de los distintos sectores, que será el responsable de planificar las diferentes acciones.

Cuando en una escuela se convoca a participar a todos para mejorar los vínculos y la vida institucional en general, se produce una gran movilización que se expresa a través de proyectos, actividades, diálogo, que obligan a concretarlo. Es ésta, una responsabilidad de la conducción de la escuela si desea emprender la construcción de un sistema de convivencia institucional.

### **5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.**

1. El centro educativo Jim Henson se preocupa de generar una educación en la que prime una cultura de análisis y evaluación permanente del quehacer educativo, incentivando la innovación metodológica a través de un perfeccionamiento continuo, fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógico y revisando y adaptando el currículo de acuerdo a las características de sus estudiantes.
2. También como institución promueve el desarrollo de proyectos, que favorezcan y estimulen la participación de los estudiantes, que mejoren y nivelen sus aprendizajes con el fin de generar una mejor calidad en la educación.

### **5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.**

1. Como institución educativa confesional existe la preocupación por apoyar el trabajo del DOBE, que constituye un eje central de nuestro currículo que nos lleva a generar ambientes propicios para la acción educadora y el crecimiento de los valores.
2. Para fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos se incentiva el trabajo colaborativo, se apoya la labor de los profesores de nivel y de los diversos departamentos de

sectores y subsectores de aprendizaje para establecer una mejor comunicación con las instancias superiores del Centro.

3. También existe interés por integrar en nuestro centro educativo a organizaciones de la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.
4. En cada dimensión organizativa del Centro Educativo se propone el hecho de integrar como un eje transversal, el tema de los valores y su aplicación práctica, sin embargo se reconoce aún falencias en este tema.

### **5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores.**

1. Se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales anteponiendo en este punto el valor de la responsabilidad.
2. Se ha implementado un sistema de becas para los estudiantes con problemas económicos y de buen rendimiento académico impulsando, de esta manera, su espíritu de superación, cumpliendo gracias a este punto con de la conciencia social.
3. Nos interesa incentivar una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico, este punto relaciona muchos valores intrínsecos.

### **5.3.4 Dimensión comunitaria y valores.**

1. Buscamos motivar a todos los integrantes de la Comunidad Educativa a participar activamente en las charlas de motivación que el centro ofrece, que cruza transversalmente el proceso educativo, para fortalecer un crecimiento personal en los valores.
2. Se estimula a los estudiantes a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades que implican el uso de valores, civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales a nivel local, regional y nacional para incentivar la integración y compromiso con su centro y su comunidad.

3. Es importante también la incorporación activa de los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos y pupilos y a las actividades que como centro ofrecemos, para contribuir a la formación de ellos.
4. Queremos que nuestros ex estudiantes y sus familias se sientan integrantes de nuestra comunidad educativa, a fin de que su experiencia sirva de retroalimentación para las generaciones que van formando parte de nuestro centro.

#### **5.4 Análisis FODA**

Otro documento fundamental para la institución es la matriz FODA, documento de donde se deriva un diagnóstico real de la institución este documento permite, tomar acciones correctivas en tiempo real y prepara el camino para un futuro hasta cierto punto incierto, para efectos del presente estudio tomamos los puntos pertinentes al tema de investigación.

##### **5.4.1 Fortalezas y debilidades**

###### **Fortalezas**

- a. Personal Docente y Administrativo especializado en su respectiva área.
- b. Personal Docente con experiencia
- c. Infraestructura Física de primera y funcional
- d. Laboratorio de ciencias naturales, inglés y matemáticas.
- e. Dirigido por las autoridades con experiencia
- f. Inmersos en el Proyecto de “Reforma Educativa”
- g. Poseemos una gran población estudiantil
- h. Prestigio del centro educativo Jim Henson
- i. Refuerzo en el formato de Valores y de Identidad Nacional.

###### **Debilidades**

- a) Sector demasiado competitivo
- b) No existe el Departamento Técnico- Estadístico.
- c) Insuficiente presupuesto para capacitación.
- d) Presupuesto limitado para impulsar proyectos innovadores, este rubro no sobrepasa los 1000 dólares.

## 5.4.2 Oportunidades y amenazas

### Oportunidades:

- a) Capacitación permanentemente a autoridades, docentes y personal administrativo.
- b) Darle la característica de Bilingüe.
- c) Tener la característica de experimental.
- d) Espacio suficiente para la realización de Repartos y la recreación de los Estudiantes.
- e) Buena predisposición por parte del personal para llevar a cabo todos y cada uno de los proyectos propuestos.
- f) Ofrecer servicio de internet a los estudiantes.
- g) Aprovechar la Infraestructura física.
- h) El trabajo en equipo con toda la comunidad educativa.

### Amenazas:

- a) La filosofía de servicio de la Institución impide elevar costos educacionales para incrementar el presupuesto.
- b) Ingreso de estudiantes sin selección previa, por influencia.
- c) Ingreso de recursos humanos no especializados.
- d) Los planes y políticas no tienen continuidad.
- e) Deserción estudiantil causada por la migración poblacional, por la crisis económica y decisiones gubernamentales.

## 5.4.3 Matriz FODA

Tabla N°8

Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
a) Personal Docente y Administrativo especializado en su respectiva área.	<b>a)</b> Insuficiente presupuesto para capacitación.
b) Personal Docente con experiencia	<b>b)</b> Presupuesto limitado para impulsar proyectos
c) Directivos con experiencia	innovadores.
d) Inmersos en el Proyecto de “Reforma Educativa”	<b>c)</b> Falta de estrategias para

<ul style="list-style-type: none"> <li>e) Poseemos una gran población estudiantil</li> <li>f) Prestigio del centro educativo Jim Henson</li> <li>g) Refuerzo en el formato de Valores e Identidad Nacional.</li> </ul>	<p>ejecutar de manera adecuada valores en el currículo.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Capacitación permanentemente a autoridades, docentes y personal administrativo.</li> <li>b) Organizar seminarios y eventos de capacitación relacionados con gestión, liderazgo y valores.</li> <li>c) Espacio suficiente para la realización de Repartos y la recreación de los Estudiantes partiendo de la base valores.</li> <li>d) Buena predisposición para el trabajo de sus funciones</li> <li>e) El trabajo en equipo con toda la comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Convulsión nacional por el aumento de la inseguridad, tema que se deriva de la falta de valores en la sociedad.</li> <li>b) Ingreso de recursos humanos no especializados ni comprometidos con la enseñanza en valores.</li> <li>c) Los planes y políticas no tienen continuidad.</li> <li>d) El código de ética existe pero no es aplicado en un 100%.</li> </ul>

**Fuente:** PEI – POA del Centro Educativo Jim Henson

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

## 5.5 Resultados

Este apartado muestra los resultados obtenidos luego de haber aplicado los instrumentos de investigación en el Centro Educativo Bilingüe y de Estimulación Temprana Jim Henson, una institución de tipo particular mixto, fundada en la ciudad de Quito en el año 2006, esta institución recibe niños y niñas de 1 a 9 años de edad, poniendo énfasis en los niños y niñas con necesidades especiales.

El Centro Educativo Jim Henson es un establecimiento que ofrece una alternativa de estudios nueva para la zona en donde se encuentra ubicada, ya que pese a

que es una zona altamente competitiva, se han hecho esfuerzos por integrar alternativas modernas de estudio para los niños y niñas que ahí se educan.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de acuerdo al orden que fueron obtenidos:

### 5.5.1 De la encuesta a Directivos

**Tabla N° 9**  
**Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.**

Forma de organización		f	%
a.	El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	4	100
b.	Coordinadores de área	4	100
c.	Por grupos de trabajo	3	75
d.	Trabajan individualmente	4	100
e.	No contestan	0	0

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educacional. **De la encuesta a los Directivos.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

Se puede observar que dentro del punto de la organización de los equipos de trabajo el único valor bajo es el que pertenece a la organización en grupos de trabajo, sin embargo con un 75%. Podemos concluir que la organización es poco lo que debe corregir, es decir, se pueden llevar a cabo talleres de trabajo en equipo para poder superar esta falencia la cual se encuadra en el tema de la gestión administrativa.

**Tabla N° 10**  
**Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.**

Aspectos		f	%
a.	El número de miembros de la institución	4	100
b.	Los resultados obtenidos en la institución	2	50
c.	Valor y tiempo empleados en la institución	3	75
d.	Otros	2	50
e.	No contestan	0	0

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educacional. **De la encuesta a los Directivos.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

En cuanto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, se puede observar que todos coinciden que para ver el crecimiento del centro se fijan en el número de miembros que pertenecen a ella, entre los ítems menos tomados en cuenta con un 50% respectivamente cada uno tenemos: Los resultados obtenidos en la institución y otros aspectos que no han sido mencionados.

**Tabla N° 11**  
**Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.**

Aspectos que se toman en cuenta		f	%
a.	Sí	4	100
b.	No	0	0
TOTAL		4	100

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educacional. **De la encuesta a los Directivos.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

En este punto podemos notar que todos los miembros directivos de la institución toman en cuenta el manual de normas a seguir para el centro educativo. Es evidente el manejo del mismo ya que es fácil evidenciar un buen ambiente de trabajo, en donde si bien es cierto pueden presentarse inconvenientes, al tener presente el manejo del manual de normas las situaciones por conflictivas que estas sean se pueden resolver.

**Tabla N° 12**  
**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones**

Aspectos que se toman en cuenta		F	%
a.	Sí	4	100
b.	No	0	0
TOTAL		4	100

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educacional. **De la encuesta a los Directivos.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

Es importante notar que el resultado de este inciso fue unánime, ya que, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, es un aspecto compartido y de amplia deliberación. Como se ha mencionado en párrafos anteriores, al interior

del Centro educativo, el buen ambiente laboral es evidente, y no cabe duda de esto, ya que las autoridades tienen un nivel de comunicación horizontal y profundo en el momento de la toma de decisiones, lo cual ayuda a mantener el buen clima de respeto de la institución.

**Tabla N° 13**  
**Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.**

Aspectos que se toman en cuenta		F	%
a.	Sí	4	100
b.	No	0	0
TOTAL		4	100

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educacional. **De la encuesta a los Directivos.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

Todos los directivos coinciden en que cuando se trata de resolver conflictos todos hacen uso de la delegación para poder resolver los inconvenientes que se presentan, así pues una decisión no se toma por simple que sea en una sola entidad, pues cuando se trata de problemas de los estudiantes intervienen el Departamento de Bienestar Estudiantil, la maestra encargada, los padres de familia y la máxima autoridad del Centro en el momento del inconveniente. Cuando se habla de problemas con los docentes de igual forma se delega responsabilidades para poder resolver pero sobre todo mediar y minimizar situaciones que puedan generar un conflicto mayor o de plano dañar el buen ambiente laboral, nuevamente como eje fundamental en la resolución de problemas se toma en cuenta la comunicación.

**Tabla N° 14**  
**Su administración y liderazgo del centro educativo promueve**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
A	Excelencia académica	3	75	1	25		
B	El desarrollo profesional de los docentes	4	100				
C	La capacitación continua de los	1	25	3	75		

	docentes						
D	Trabajo en equipo	4	100				
E	Vivencia de valores institucionales y personales	2	50				
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	100				
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	100				

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educativo. **De la encuesta a los Directivos.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

De la tabla N° 14 se puede observar que existe a nivel directivo casi un mismo pensamiento, sin embargo el punto referente a la vivencia de valores institucionales y personales se presenta con un porcentaje del 50%, este dato nos refiere una urgente respuesta de mejora a este punto, con un 75 % se ubica la capacitación continua de los docentes, dato que desde mi punto de vista se debe mejorar, pero que no es susceptible de esta investigación.

Por otra parte esta encuesta nos entrega una visión de datos que anteriormente se pueden ligar a los de este apartado, entre los datos susceptibles de esta investigación tenemos la delegación de autoridad a los grupos de decisión y por supuesto el trabajo en equipo. Sin embargo, el tema de vivencia de valores institucionales y personales, es un punto que debe llamar la atención de las autoridades, para una inmediata intervención y búsqueda de soluciones.

**Tabla 15**  
**Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	2	50	1	25	1	25
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	25	3	75		
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	2	50	2	50		

D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	25	2	50	1	25
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			4	100		

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educacional. **De la encuesta a los Directivos.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

Los directivos en el tema sobre habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, tienen distintos puntos de vista, sin embargo de los resultados obtenidos se hace obvio establecer un taller con el cual se desarrolle de manera ampliada el tema del liderazgo, ya que no existe una observación común, por ende el pensamiento de nuestros líderes no tiene una metodología común en lo referente a este tema.

Los directivos convergen con un 75% en el pensamiento de que para desarrollar habilidades de liderazgo para dirigir una institución se requiere estudiar sobre teoría contemporáneas de liderazgo, el 100% de las autoridades coinciden en el hecho de que se necesita para desarrollar las habilidades antes mencionadas de capacitación continua que combinen la práctica, la teoría y la reflexión. Con un 50% piensan que respectivamente se debe desarrollar estudios de gerencia y adquirir experiencia y apenas le otorgan un 25 % al hecho de que posiblemente las habilidades de liderazgo podrían ser innatas, de este análisis se desprende el hecho de que en cuanto al tema de liderazgo los pensamientos son diversos.

**Tabla 16**  
**Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	100				
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			1	25	3	75

c	La mejora de los mecanismos de control.	4	100				
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	100				

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educativo. **De la encuesta a los Directivos.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

En el tema de la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, de acuerdo a los directivos existe un consenso en cuanto a los ítems a, c y d, pero como se puede observar en cuanto a la disminución del número de estudiantes por aula existe un 75%, lo que hace comprender que los directivos consideran que no existe la posibilidad de disminuir el número de estudiantes para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar. Este hecho se debe tomar en cuenta como base para el establecimiento de una estrategia de mejora. Como puede observarse la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, son resultados que con un 100% se promueven, sin embargo, como lo mencionamos antes la disminución de estudiantes no es un tema que se pueda tomar en cuenta, ahora bien, es un tanto complicado analizar este punto pues se debe partir del hecho de que cuando se menciona la disminución se debería pensar en los costos beneficios para la institución, que al ser privada depende totalmente del número de estudiantes por aula, incluso para el mantenimiento de su personal docente.

**Tabla N° 17**  
**Organismos que se encuentran en la institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	4	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	100				

d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100				
e	Otros (¿cuáles?)	4	100				

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educacional. **De la encuesta a los Directivos.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

En la institución existen todos los organismos mencionados en esta encuesta, por lo que no se necesita mencionar sugerencias de creación, la existencia de estos organismos se puede verificar por fundamento y de igual forma por la existencia de los distintos manuales de funcionamiento de los mismos.

**Tabla N° 18**

**Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes	4	100				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	100				
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	100				
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes	4	100				

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educacional. **De la encuesta a los Directivos.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

En este punto vemos un consenso total e igualitario de acuerdo al pensamiento de los directivos. Las actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta

de profesores son promovidas por las autoridades, ya que se promueve el llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes, de igual manera se busca establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, se procura de forma coordinada tratar los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, coincidiendo en este apartado con el hecho de que la gestión de inconvenientes se hace de manera consensuada, por otro lado se puede evidenciar que las autoridades promueven y coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje de se proponga a los estudiantes.

**Tabla N° 19**

**Los departamentos didácticos y sus acciones**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		F	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	2	50	2	50
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	100		
d	Mantener actualizada la metodología	4	100		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	25	3	75
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	100		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	100		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	100		
i	Los departamentos didácticos elaboran la	4	100		

	programación didáctica de las asignaturas				
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	75	1	25

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educacional. **De la encuesta a los Directivos.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

En cuanto al tema de los departamentos didácticos y sus acciones se puede hablar de un pensamiento general, pero en el ítem que trata sobre promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros tienen un 75%, este ítem demuestra que dentro de la gestión pedagógica y administrativa, se debe realizar cambios adecuados y pertinentes de otro estudio específico. Podemos notar que con un 100% las autoridades coinciden en varios planteamientos como los referentes a la organización y desarrollo de las enseñanzas propias de cada materia, la elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, así como la responsabilidad de los departamentos para mantener actualizada la metodología, de igual manera el pensamiento coincide en el aspecto de la orientación para la prevención y detección de problemas de aprendizaje, así como la elaboración de las memorias periódicas en las que se valoren el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. De igual forma reconocen con un 100% en el hecho de que los departamentos formulan propuestas al equipo directivo, lo cual se considera excelente para una adecuada gestión administrativa así como con el mismo porcentaje se habla de que los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

**Tabla Nº 20**

**La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones**

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	75	1	25

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educacional. **De la encuesta a los Directivos.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

El resultado nos muestra que el 75% de los directivos consideran que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Apenas uno de los directivos no coincide con el pensamiento de las otras tres autoridades, sin embargo, se podría en este apartado considerar el hecho de que cuando no existe un pensamiento uniforme el diálogo prima entre las autoridades con el propósito de llegar a un punto de mediación que les permita obtener resultados favorables para la Institución.

**Tabla N° 21**  
**Material de planificación educativa**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	4	100		
b	Plan estratégico	4	100		
c	Plan operativo anual	4	100		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	100		

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educacional. **De la encuesta a los Directivos.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

Todos y cada uno de estos materiales son llevados a cabo por las autoridades y en algunos casos por el resto de miembros de la institución es por eso que las autoridades coinciden con un 100% en la existencia de los mismos. El Centro Educativo Jim Henson es una institución nueva por lo mismo siempre está en proceso de mejoras y reingeniería de procesos, el plan estratégico se encuentra establecido desde sus inicios y con planes a corto, mediano y largo plazo, el plan operativo anual se constituye todos los meses de agosto previo al inicio del año lectivo académico, dentro del poa se establecen los proyectos de capacitación dirigidos a directivos y a docentes cabe mencionar que estos documentos pueden ser revisados en el momento que se necesitare.

## 5.5.2 De los profesores

**Tabla 22**  
**Resultados de la encuesta a docentes**

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	40	10	50	2	10
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.	12	60	8	40		
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.	6	30	8	40	6	30
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.	4	20	6	30	10	50
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	14	70	4	20	2	10
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	75	4	20	1	5
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	16	80	4	20		

8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			5	25	15	75
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			3	15	17	85
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.					20	100
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	17	85	3	15		
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	19	95	1	5		
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	18	90	2	10		
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	8	40	8	40	4	20
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	20	100				
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	2	10	1	5	17	85

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educativo. **De la encuesta a los Docentes.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

Con respecto a las respuestas de los docentes no existen cifras muy bajas, al contrario se puede observar resultados parejos en cuanto a los porcentajes. Con un 50% podemos darnos cuenta que los docentes consideran que nunca 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. Como se ha mencionado en párrafos anteriores ese punto debe ser pertinente de otro estudio. Por otra parte llama la atención el porcentaje elevado en el ítem 16 que trata sobre valores, punto estratégico que da a notar que se debe establecer estrategias pues la apreciación de los docentes nos dicen que consideran que los directivos cuando tomas decisiones no toman en cuenta el tema de los valores.

#### 5.5.4 De los Estudiantes

En este apartado debemos dejar claro que no se pudo llevar a cabo la aplicación de encuestas a los estudiantes ya que todos son niños y niñas que fluctúan de 2 a 9 años de edad, por lo que por sugerencias de las autoridades no se procedió a llevar a cabo esta encuesta.

#### 5.5.4 De los padres de familia

**Tabla 23**  
**Resultados de la encuesta a los padres de familia**

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
1	Los directores tienen en cuenta las opiniones de los padres de familia.	10	66.67	3	20	2	13.33
2	Las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los padres de familia.			4	26.67	11	73.33
3	No observamos ideas innovadoras en proceso de enseñanza aprendizaje de nuestros hijos.			2	13.33	12	80
4	Se puede evidenciar que se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo.			5	33.33	10	66.67
5	Se nota que nuestros hijos son educados en base a "valores y virtudes"	3	20	12	80		
6	Los docentes no se interesan en los problemas de los estudiantes.			4	26.67	11	73.33

7	En las reuniones se dan oportunidades para que los padres de familia expresen sus opiniones.	15	100				
8	Existe una buena comunicación con los directores.	8	53.33	4	26.67	3	20
9	Se llevan a cabo talleres para padres	12	80	3	20		
10	Me siento como padre de familia comprometido con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	53.33	3	20	4	26.67

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educativo. **De la encuesta a los padres de familia.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

Los padres de familia se expresan conformes y satisfechos con la gestión del centro educativo, sin embargo en tres puntos existe cierto descontento, el primero corresponde al ítem que hace mención a que los padres de familia creen que las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los padres de familia, cuestión un tanto grave este valor se ubica en el 73.33%, por otra parte los padres de familia creen que se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo con un 66.67%, finalmente llama la atención como los padres consideran que la enseñanza de valores y virtudes se puede observar en los niños y niñas con un 75% a veces, dato curioso que justifica la creación de una propuesta que mejore el tema de enseñanza de valores..

### 5.5.5 De la entrevista a los directores

**Tabla 24**  
**Resultados de la entrevista a directivos**

Nro	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	2	50	2	50
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	100		

3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	75	1	25
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	100		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	100		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	100		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes?	2	50	2	50
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son)	1	25	3	75

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educativo. **De la entrevista a los directivos.**

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

Las entrevistas a los directivos nos hacen dar cuenta que su visión es la que se enmarca en el manejo del centro educativo, sus respuestas son en gran parte positivas y las respuestas débiles no tienen un peso que desordene el proceso de gestión administrativa. Su gestión de liderazgo tiene y cubre un amplio espectro de acciones, las autoridades cumplen con sus roles y de hecho el ver su tiempo de permanencia en la institución hace que se vean resultados claros y concretos con respecto a la gestión administrativa, salvo algunos problemas con comunicación los directivos logran estabilizar las situaciones conflictivas.

**Tabla 25**  
**Resultados de la Observación**

NÚMERO DE CRITERIOS	SÍ	NO
1. Asiste al aula correctamente uniformado.	18	2
2. Ingresa al aula en forma correcta.	15	5
3. Respeta las Normas de Convivencia.	18	2
4. Participa activamente en clase.	20	
5. Se lleva bien con sus compañeros.	20	
6. El maestro mantiene un buen ambiente	20	
7. El maestro demuestra equidad con todos sus estudiantes	20	
8. Se habla de valores en clases previo a las lecciones académicas.	5	15
9. El maestro tiene liderazgo frente a su grupo.	20	

**Fuente:** Personal

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

Se esta observación podemos obtener como el resultado más sobresaliente el hecho de que un 75%, los docentes no hablan de manera previa sobre los valores, dato que muestra una debilidad en la gestión de los docentes, dificultad que debe ser objeto estudio y mejora. Al tratarse de un tema de trascendencia para esta tesis el aspecto de los valores debe ser tomado muy en cuenta, ya que los docentes no han reparado en la importancia de este tema, es por esto que se propondrán acciones de mejora para la institución.

### Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1.</b> Falta de estrategias para ejecutar de manera adecuada valores en el currículo.	Atención estricta en la gestión administrativa y no en la parte de didáctica emocional.	Estudiantes poco motivados a saber sobre valores.
	Poco interés en el tema de valores	Ignorancia en el tema
	Falta de preparación en el tema de valores.	Poca motivación
<b>Problema 2.</b> Convulsión nacional por el aumento de la inseguridad, tema que se deriva de la falta de valores en la sociedad.	Aumento de la delincuencia local.	Aumento de inestabilidad emocional sin respuestas pertinentes.
	Educación escasa en valores.	Estudiantes sin un verdadero compromiso para vivir en un ambiente adecuado y pertinente.
<b>Problema 3.</b> Ingreso de recursos humanos no especializados ni comprometidos con la enseñanza en valores.	Desequilibrio en la metodología.	Poca estructuración en el tema.

<p><b>Problema 4.</b> Los planes y políticas no tienen continuidad.</p>	<p>Gestión inconsistente en el tema de los planes y políticas.</p>	<p>Poca estructura al momento de aplicar planes y políticas durante el desarrollo del currículo de la institución, tema que afecta la aplicación de valores.</p>
<p><b>Problema 5.</b> Los padres de familia creen que las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los padres de familia</p>	<p>Poca comunicación entre estos dos actores</p>	<p>Creencias equivocadas sobre las autoridades</p>
	<p>Temor de los padres de familia para hablar.</p>	<p>Desconocimiento de la situación real que sucede en el nivel directivo.</p>
	<p>Falta de un canal de comunicaciones</p>	<p>Clima organizacional poco satisfactorio.</p>
<p><b>Problema 6.</b> Por otra parte los padres de familia creen que se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo</p>	<p>Comunicación errónea entre docente y padres</p>	<p>Malestar en padres de familia</p>
	<p>Poco conocimiento de las actividades y resultados que se esperan de los estudiantes.</p>	<p>Desconocimiento de la realidad del centro educativo.</p>
<p><b>Problema 7.</b> El código de ética existe pero no es aplicado en un 100%.</p>	<p>Cometimiento de faltas a pesar de la existencia de un código.</p>	<p>Incertidumbre en el ambiente cuando se trata el tema de valores, pues se sabe de la existencia del código pero no cómo se debe aplicar.</p>
<p><b>Problema 8.</b> No existe una verdadera vivencia de valores institucionales y personales.</p>	<p>Poca gestión para lograr esta verdadera vivencia.</p>	<p>Descontento en los docentes, padres de familia, y estudiantes.</p>
<p><b>Problema 9.</b> No existe una visión general de cómo se logra el liderazgo.</p>	<p>Falta de talleres o charlas sobre el tema de liderazgo.</p>	<p>Personal ignorante del tema.</p>

<p><b>Problema 10.</b></p> <p>Falta de gestión para promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros</p>	<p>Escaso presupuesto de la institución para este tema.</p>	<p>Descontento de los miembros de la comunidad.</p>
<p><b>Problema 11.</b></p> <p>Los padres piensan que los valores no predominan en las decisiones de los directivos y profesores</p>	<p>Imagen desfavorable de las autoridades de la institución.</p>	<p>Descontento de los padres de familia.</p>
<p><b>Problema 12.</b></p> <p>Incertidumbre general sobre el hecho de que los estudiantes son educados en base a “valores y virtudes” solamente a veces.</p>	<p>Falta de delineamientos claros con respecto a la ejecución de valores junto con el currículo.</p>	<p>Insatisfacción de los actores de la institución.</p>
<p><b>Problema 13.</b></p> <p>No existe una ideas clara sobre cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes</p>	<p>Poca aplicación del tema en currículo diario.</p>	<p>Desconocimiento de ideas claras sobre valores</p>
<p><b>Problema 14.</b></p> <p>Desconocimiento de la existencia de antivalores</p>	<p>Confusión en actores de la comunidad sobre el tema.</p>	<p>Poca información entregada a los interesados en este caso estudiantes y padres de familia.</p>
<p><b>Problema 15.</b></p> <p>No se habla de valores en clases previo a las lecciones académicas.</p>	<p>Poco interés por parte de los docentes.</p>	<p>Estudiantes poco motivados en el tema de valores.</p>

**Fuente:** Guía para el Proyecto de Grado II de la Maestría para Gerencia y Liderazgo Educacional.

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

## 5.6 Discusión

Al inicio de esta discusión y partiendo de los resultados obtenidos se puede observar que la organización administrativa en el centro tiene poco por corregir, es decir, se debe plantear el llevar a cabo talleres de trabajo en equipo para poder superar esta falencia; es importante observar lo que ya se había mencionado en el marco teórico acerca de las escuelas exitosas.

Se menciona en ese apartado que los estudios demuestran que la gestión escolar se extiende más allá de la gestión administrativa, son escuelas cuyas prácticas demuestran trabajo en equipo; sus integrantes fijan o establecen objetivos y metas comunes, demuestran disposición al trabajo colaborativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la solidaridad; establecen altas expectativas para sus estudiantes y se insertan en procesos permanentes de capacitación, a esto se debería agregar que esta capacitación necesita tener aristas que conduzcan al análisis de la importancia de la gestión educativa.

Un modelo de organización bien establecido como el que podemos observar en el Centro Educativo Jim Henson, supone la simplificación de la realización de todas las rutinas y actividades de la institución.

La asignación de las tareas administrativas generales se retiene para la dirección, mientras que las tareas pedagógicas se le asignan a cada profesor de forma individual, las tareas de supervisión también se disocian en distintas inspecciones, dependencias, departamento de estadísticas y visitas varias.

Cumpliendo con lo dicho en la página 18 de este documento: Retomando el objetivo de la gestión educativa -centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes- la gestión escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los estudiantes centrados en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje.

De la tabla N° 14 se puede observar que existe a nivel directivo casi un mismo pensamiento, sin embargo el punto referente a la vivencia de valores institucionales y personales se presenta con un porcentaje del 50%, en el que no

se ubica de manera correcta como se da este proceso de vivencia de valores este dato nos refiere una urgente respuesta de mejora.

En el apartado teórico sobre valores se dice los valores surgen de la relación dinámica entre un sujeto que valora y un objeto-idea que es valorado (Marín, 1993). Tienen valor en sí mismos, existencia real (abstracta, que no empírica) e independiente de la valoración del ser humano pero a la vez son valorados por este; están por tanto, condicionados por las necesidades humanas a la vez que por el contexto histórico-social. Al destacar la relación sujeto-idea, estamos ante una concepción integrada de las dos corrientes anteriormente mencionadas, el objetivismo y el subjetivismo valorales y defendiendo **los valores como construcción racional y autónoma**, que se adquieren a través de la relación dinámica e interactiva del sujeto con el contexto social (Puig y Martínez, 1989; Puig, 1996).

Por tanto es esencial establecer estrategias que permitan entender cómo se fusiona el tema de valores con todos los integrantes internos, externos, tangibles e intangibles de la institución, para de esta manera lograr una relación dinámica que nos permita llegar al éxito.

Los directivos en el tema sobre habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, tienen distintos puntos de vista, sin embargo de los resultados obtenidos se hace obvio establecer un taller con el cual se desarrolle de manera ampliada el tema del liderazgo, ya que no existe una observación común, por ende el pensamiento de nuestros líderes no tiene una metodología común en lo referente a este tema.

Como se menciona en la página 21 de esta tesis el liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Es esencial trabajar en el tema del liderazgo para poder establecer una estructura con la cual se beneficiarán sobre todo los estudiantes.

El tema de la disminución de los estudiantes en las aulas del centro educativo

debemos decir que la inicio de esta investigación no era tema de discusión , sin embargo en pos de lograr cambios trascendentales las autoridades han pensado en tomar en cuenta este resultado y se establecen como objetivo para el nuevo año lectivo 2011 – 2012, realizar un esfuerzo para disminuir el número de estudiantes con el firma propósito de elevar la calidad no solo de la educación sino que y más importante brindar atención personalizada.

Al hablar de la gestión y mencionar que necesitan como lo dijimos antes, necesita cambiar puntos específicos, entre esos está el tomar más en cuenta el tema que trata sobre promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros situación que de igual manera traerá un mejoramiento interno para la institución.

Otro resultado muestra que los directivos consideran que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Punto a favor de la buena gestión que se ha logrado en esta institución en tan corto tiempo.

Llama la atención el porcentaje elevado en el ítem 16 de la tabla 22, que trata sobre valores, punto estratégico que da a notar que se debe establecer estrategias pues la apreciación de los docentes nos dicen que consideran que los directivos cuando tomas decisiones no toman en cuenta el tema de los valores.

En la página 29 se menciona que la escuela debe abordar la educación de actitudes y valores de forma plenamente intencional, sistemática, explícita (siempre se ha hecho de forma implícita a través del currículum oculto), es necesario una formación del profesorado encaminada a desarrollar en él aquellas competencias que le faciliten una intervención pedagógica encaminada a la educación en valores y actitudes de sus alumnos, entonces añadiendo a esto ya dicho podríamos además incluir a las autoridades quienes no solo tienen que sino que deben ser los primeros en hablar de valores y por ende en fomentarlos entre los principales actores sociales de la institución educativa.

Los padres de familia se expresan conformes y satisfechos con la gestión del centro educativo, sin embargo se puede evidenciar cierto descontento, el primero

corresponde al hecho que los padres de familia creen que las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los padres de familia, cuestión un tanto grave que se ubica con un valor del 73.33%.

De igual manera llama la atención como los padres consideran que la enseñanza de valores y virtudes se puede observar solo de manera casual y no constante en los niños y niñas con un 75%, dato curioso que justifica la creación de una propuesta que mejore el tema de enseñanza de valores..

Las entrevistas a los directivos muestran que su visión es la que se enmarca en el manejo del centro educativo, sus respuestas son en gran parte positivas y las respuestas débiles no tienen un peso que desordene el proceso de gestión administrativa. Cumpliendo y apegándose a lo que se menciona en el apartado del marco teórico sobre la gestión y sus características de aplicación.

De la observación se desprende el resultado más sobresaliente el hecho de que un 75%, los docentes no hablan de manera previa sobre los valores, dato que muestra una debilidad en la gestión de los docentes, dificultad que debe ser objeto estudio y mejora.

Es por esto que después de haber establecido una base teórica sobre cómo aplicar valores y el respectivo apoyo del liderazgo es esencial hacer entender a los docentes que los valores que ayudan a todo educador a superarse personal y profesionalmente, para convertir el aula en una verdadera escuela de valores, es una tarea de vital importancia y por ende una de las actividades humanas con mayor trascendencia e impacto en la sociedad.

Por esto, es importante considerar que toda persona con las funciones de un profesor, tiene una responsabilidad que va más allá de transmitir únicamente conocimientos.

El maestro o instructor que ha logrado influir positivamente en las personas bajo su tutela -sin importar la edad de los alumnos o el área de desempeño-, seguramente debe el éxito de su trabajo, a la calidad humana que vive y hace vivir dentro y fuera del aula; desgraciadamente, el amplio bagaje cultural y de

conocimientos muchas veces es insuficiente para realizar una labor educativa eficaz.

Objetivamente hablando, el profesor se encuentra en un escaparate donde su auditorio está atento al más mínimo detalle de su personalidad, por lo cual, tiene una inmejorable posición para lograr un cambio favorable en la vida de los demás.

Por tanto con la aplicación adecuada de las estrategias metodológicas, se logrará mejorar la práctica de valores del Centro Educativo Jim Henson.

Este aspecto queda validado con lo expuesto donde decimos que los valores se manifiestan de manera concreta en la práctica cotidiana de las personas frente a proceso, problemas y fenómenos sociales, con respuestas actitudinales, de acuerdo con las clases y sectores sociales a los cuales pertenecen y/o defienden.

Y si en toda sociedad hay un determinado sistema de valores filosóficos, científicos, éticos, humanísticos, estéticos, religiosos, políticos, jurídicos, etc. que tienen definiciones heterogéneas clasistas, ¿cómo definir los valores propios de un país, de una nación? La determinación de los valores está directamente ligada a los derechos, deberes, necesidades y beneficios de la inmensa mayoría de quienes crean la riqueza social con su trabajo. Y por tanto intervienen directa o indirectamente en el proceso productivo y en el desarrollo de del país.

En cuanto al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones por parte de los directivos si se toma en cuenta en forma general y total. Lo que nos hace entender que es un lugar bueno para poder trabajar y para el correcto desarrollo de las actividades académicas de los estudiantes.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

### **CONCLUSIONES**

El trabajo ha tratado de establecer un panorama claro sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo Bilingüe y de Estimulación

Temprana Jim Henson, una institución de corte particular que da servicio al sector sur de la ciudad de Quito, a través de educación básica de excelencia, para esto se han realizado las siguientes acciones:

Las conclusiones muestran un Centro Educativo:

1. Que tiene una línea de gestión participativa, es decir, el estilo administrativo es compartido y consultado con todas y cada una de las estancias del centro educativo.
2. Sus directivos asumen la responsabilidad de mantener una comunicación efectiva en la medida de lo posible, sin embargo hay ciertos aspectos en los que se necesita mejorar.
3. El liderazgo existe de manera clara en esta institución, Directivos, docentes son líderes natos que su vez están generando una nueva cuna de líderes que crecen día a día, para el bien de la sociedad a la que tendrán que servir más adelante, los tipos de liderazgo se pueden observar ya que no todos tienen la misma manera de liderar sin embargo lo interesante de este punto es que cada persona desde su muy particular estilo de liderazgo, siempre procuran llegar a la concreción de los objetivos planteados en el Centro Educativo Jim Henson.
4. La integración de valores ha sido un proceso que ha ido creciendo día a día, y que hoy se puede palpar, el camino aún es largo, pero existe el compromiso de mejorar y procurar una verdadera educación en valores.
5. Se propicia el desarrollo de la práctica de valores y liderazgo en el centro educativo pero es necesario y conveniente establecer estrategias metodológicas adecuadas con el propósito de fomentar no solo la enseñanza de valores sino su práctica en la vida diaria y en situaciones reales y cotidianas de los estudiantes y del personal que labora en la institución.
6. La práctica de valores se inicia en el hogar y se refuerza en las Instituciones Educativas asumiendo el profesor su rol de formador de la personalidad del educando con una perspectiva de líder auténtico.

7. Los profesores de educación primaria deben en todo momento de la clase y en la menor oportunidad que tenga inculcar la práctica de valores.
8. Los profesores de educación primaria deben asumir su rol de tutor y constituirse en la Institución Educativa como el segundo padre de sus estudiantes
9. Se manejan y conocen todas las guías y normas de manejo administrativo del centro educativo, sin embargo no siempre se aplica ciertos documentos vitales para el centro como es el caso del Código de Ética.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se necesita trabajar en talleres sobre gestión ya que se necesita establecer un mismo lenguaje y accionar en referencia al tema.
2. La gestión se debe revisar, es decir, se debe procurara entender como la gestión de los directivos afecta de manera positiva o negativa la comunicación entre todos los actores sociales de la comunidad educativa.
3. Se debería procurar tener un mismo estilo de liderazgo y de no ser posible, se podría establecer estándares mínimos de actuación con respecto a este apartado de liderazgo.
4. Todo profesor de educación primaria debe buscar el uso adecuado de las estrategias metodológicas para que los niños practiquen valores que sirva para la formación de su personalidad y liderazgo.
5. Los profesores deben ganarse el respeto de los estudiantes con comprensión, amor y sobre todo deben ser orientadores para que el niño recoja sus sugerencias.
6. Los padres de familia deben asumir su rol con amor y respeto a los hijos por lo que es conveniente que asistan a la escuela de padres y coordinen con los profesores y autoridades para que todos los actores apunten a la formación de la personalidad de sus hijos.

7. La práctica de valores no se establece en un horario por lo que es conveniente que los profesores aprovechen la menor oportunidad para reforzar y cultivar la práctica de valores.
8. Toda Institución educativa deben programar charlas para los profesores a fin de que se actualicen en el uso adecuado de las estrategias Metodológicas para la práctica de valores.
9. Se debe procurar el correcto uso de todos los documentos del centro para una gestión adecuada y mejor desarrollo de todas y cada una de las actividades del centro educativo.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1 Título de la propuesta**

Establecimiento de estrategias metodológicas para fomentar la enseñanza de valores y el progreso de la gestión y el liderazgo en el Centro Educativo Bilingüe y de Estimulación Temprana Jim Henson.

### **7.2 Justificación**

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas. Por ejemplo, la virtud y la felicidad son valores; pero no podríamos enseñar a las personas del mundo actual a ser virtuosas según la concepción que tuvieron los griegos de la antigüedad.

Partiendo del párrafo anterior debemos entender la importancia de la enseñanza de valores, pues como se dijo antes, no podemos enseñar a las personas del mundo actual a ser virtuosas pero, si podemos, entregar parámetros de convivencia, es decir, es responsabilidad compartida de la escuela entregar a los estudiantes, valores que rijan su vida y su accionar en todo momento.

Hablar de valores es hablar de futuro pues si entregamos estos adicionales a los estudiantes tendremos por lo menos un mínimo de esperanza de que en el mundo siempre habrá gente convencida de que actuar en valores es lo adecuado, es por esto que es de trascendental importancia integrar la enseñanza en valores y de esta manera cumplir con lo que ofrece esta institución... Educación de excelencia al alcance de todos.

Por otra parte esta propuesta busca implantar estrategias para mejorar la actual gestión del centro educativo y pese a que no se denotan grandes problemas en este aspecto es fundamental pulir ciertos puntos que pueden acarrear problemas en un futuro siempre de la mano de los valores se podrá proponer cambios de gestión que afecten considerablemente la forma pues el fondo está bien constituido.

Otro tema que compromete es tratar de constituir una misma línea de liderazgo, con lo cual se manejara un lenguaje común entre los actores sociales de la comunidad educativa.

### **7.3 Objetivos de la propuesta**

#### **7.3.1 Objetivo General**

Establecer estrategias metodológicas para fomentar la enseñanza de valores y el progreso de la gestión y el liderazgo en el Centro Educativo Bilingüe y de Estimulación Temprana Jim Henson

#### **7.3.2 Objetivos específicos**

Lograr establecer un nuevo concepto de liderazgo educativo en conjunto con todos los actores sociales del centro educativo.

Reprogramar aspectos específicos en la gestión del centro.

Buscar apoyo para llevar a cabo la presente propuesta.

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

El proyecto se llevará a cabo en las instalaciones del Centro de Desarrollo Bilingüe y de Estimulación Temprana Jim Henson, el cual se ubica en el sur de la ciudad de Quito.

El centro se sitúa en una de las zonas más competitivas y por lo mismo es menester nunca perder el horizonte en lo referente al tema de la gestión y el mejoramiento continuo de la educación y sus sistemas de liderazgo.

La aplicación de esta propuesta sobre todo nos ha dado dos utilidades prácticas: aprender a aprender y orientación profesional.

Un primer paso al momento de aplicar la propuesta es tener la conciencia de querer mejorar día a día nuestro diario quehacer de maestros y administradores educativos.

## **7.5 Población objetivo**

La población educativa serán todos los actores sociales que intervienen de manera directa e indirecta en el manejo y funcionamiento del centro educativo Jim Henson.

## **7.6 Sostenibilidad de la propuesta**

### **Recursos:**

Planificar una la aplicación de una propuesta adecuada, supone el uso de recursos apropiados para poder llevar a cabo el plan:

### **Humanos:**

Esta propuesta se está preparando para que sea beneficiosa principalmente para todos los miembros de la comunidad educativa, es por esto que el recurso humano es sin duda uno de los más importantes, a continuación se enumera los principales:

Directivos

Docentes

Niños y niñas de la institución.

Padres de familia

Profesionales en temas de: valores y liderazgo

Colectividad cercana a la institución

### **Tecnológicos**

Hoy por hoy la tecnología gobierna todas las acciones de los seres humanos, es por eso que es de total relevancia el pensar en el uso de la tecnología adecuada para llevar a cabo la presente propuesta, se propone el uso de:

Computadora

Impresoras

Infocus

Grabadoras

Micrófonos

Ambiente internet, software pertinente.

### **Materiales**

Los materiales hacen referencia a esos detalles que en una investigación aparentemente no son tan fundamentales, sin embargo, sin ellos no sería posible desarrollar la propuesta. Entre tenemos:

Suministros de papelería

Pizarrones

Papelografos

### **Físicos**

Los recursos físicos nos permiten tener una idea clara acerca del lugar o lugares en los cuales se desarrollará la propuesta. Los principales recursos físicos son:

El Centro de Desarrollo Infantil Bilingüe y de estimulación temprana Jim Henson.

Salas de reuniones

Aulas

### **Económicos**

Uno de los temas neurálgicos de todo proyecto es sin duda saber si se podrá o no contar con recursos económicos para desarrollar los planes de mejoramiento, es sin duda, un tema que debe ser analizado

pormenorizadamente ya que no se debe desde ningún punto de vista comprometer el presupuesto establecido, esto quiere decir, que para poder realizar el proyecto se debe plasmar un estudio que nos permita saber si se cuenta o no con estos rubros.

Es por eso que es indispensable un presupuesto adecuado

### **Organizacionales**

Documentos organizativos del centro: Plan Estratégico, POA, PEI, Adecuaciones curriculares, Código de convivencia y ética, entre otros.

### **7.8 Presupuesto**

El valor estimado para la aplicación de esta propuesta fluctúa entre 1500 dólares y 2000 dólares, ya que se hace una aproximado de los profesionales y materiales varios que se van a necesitar, pues la idea sería desarrollar talleres con los docentes ya autoridades del centro educativo.

<b>GASTOS GENERALES</b>				
<b>RUBRO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Profesionales para talleres	Profesionales en liderazgo y valores	2	500	1000
Tecnología	Software	2	180	360
Suministros: varios	Materiales de oficina	45	6	270
	Refrigerios	45	5	225
<b>TOTAL GASTOS GENERALES:</b>				<b>1855</b>

## 7.9 Cronograma

Cronograma de propuesta

No.	Actividad	Meses							
		ago	sep	Oct	nov	dic	ene	feb	Mar
1	Fundamentación teórica de la propuesta.								
2	Análisis de la propuesta con las autoridades del centro.								
3	Establecimiento de fechas para los talleres								
4	Ejecución de talleres con gente especializada.								
5	Evaluación del trabajo realizado								
6	Recepción de ideas que se generaron en los talleres por parte de todos								
7	Desarrollo de la propuesta final.								
8	Ejecución de la propuesta.								

**Fuente:** Personal

**Elaboración:** Alexandra Mantilla

## BIBLIOGRAFIA

AJZEN, I. Y FISHBEIN, M. (1980): Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood cliffs, New jersey: Prentice-Hall.

ALONSO, M<sup>a</sup> L. y PEREIRA, M<sup>a</sup> C. (2000): *“El desarrollo de competencias sociales”*. En MACEIRA, A. D. y RODRÍGUEZ, A. (2000): Educación y ansiedad. Santiago de Compostela. Grafinova. pp. 47-96.

BECOÑA, E. PALOMARES, A. y GARCÍA, M. P. (1994): Tabaco y salud. Guía de prevención y tratamiento del tabaquismo. Madrid, Pirámide.

BOLIVAR, R. A. (1992): Los contenidos actitudinales en el currículo de la reforma. Madrid, escuela Española.

BOTKIN, J. W. Y Otros (1979): Aprender, horizonte sin límite. Madrid. Santillana.

BUXARRAIS, R. y Otros (1995): La educación moral en primaria y en secundaria. Zaragoza. MEC y Editorial Luis Vives.

CARR, W. Y KEMMIS, ST. (1988): Teoría crítica de la enseñanza. Barcelona, Martínez Roca.

CARRERAS, Ll. y Otros (1997): Cómo educar en valores. Madrid. Narcea (5<sup>a</sup> edic.) .

CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO, [www.unicef.org/spanish](http://www.unicef.org/spanish).

CREMADES, R. (1999): Nadie olvida a un buen maestro. Madrid. Espasa-Calpe.

ESCAMEZ, J. y ORTEGA, P.(1986): La enseñanza de actitudes y valores. Valencia, Nau llibres.

ESCAMEZ, J.; ORTEGA, P. y SAURA, P. (1987): “Educar en la solidaridad: programa pedagógico”. En Revista Española de Pedagogía, número 3.

ESCAMEZ, J.; ORTEGA, P. (1989): La enseñanza de actitudes y valores. Valencia. Nau Llibres.

- ESCÁMEZ, J. y OTROS (2001): *“Educación y conflictos en la escuela. Propuestas educativas”*. En ORTEGA, P. (Coor.): Conflicto, violencia y educación. Murcia. Publicaciones CajaMurcia, pp. 209-235.
- ESTEVE, J. M.; FRANCO, S. y VERA, J. (1995): Los profesores ante el cambio social: repercusiones sobre la evolución de la salud de los profesores. Barcelona. Anthropos.
- ESTEVE, J. M. (1997): La formación inicial de los profesores de secundaria. Barcelona. Ariel.
- ESTEVE, J. M. (1998): El árbol del bien y del mal. Granada. Octaedro-Mágina.
- DELORS, J. (Coord..) (1996): Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. La educación encierra un tesoro. Madrid. Santillana-Unesco, pp. 95-109.
- EISER, J. R. (1989): Psicología social: actitudes, cognición y conducta social. Madrid, Ed. Pirámide.
- FAURE, E. (1973): Aprender ser. Madrid. Alianza Editorial.
- FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (1989): “Sísifo en la escuela. Los efectos contradictorios de las reformas del sistema escolar”. En Cuadernos de Pedagogía, número 173, pp. 60-63.
- GARZÓN, A. Y GARCÉS, J. (1989): *“Hacia una conceptualización del valor”*. En Mayor, J. y Pinillos, J. L. (Coords.): Tratado de psicología General. Creencias, actitudes y valores. Madrid. Alhambra Universidad.
- GOLEMAN, D. (1999): La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona, Kairós
- ALVAREZ DE MON, S. (1997). “Liderazgo transformador”. *Harvard Deusto Business Review*, 77 (marzo-abril), 49-57.
- BENNIS, W. (1997): "Convertirse en líder de líderes", en R. Gibson (ed.): *Preparando el futuro*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 179-193.
- BENNIS, W. (2000): “El fin del liderazgo”. *Harvard Deusto Business Review*, 95 (marzo-abril), 4-12.
- BOLÍVAR, A. (1994): “Autonomía escolar en el desarrollo curricular. Razones y problemas”, en A. Villa (ed.): *La autonomía institucional de los centros educativos*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, 365-400.

- BOLIVAR, A. (1996): "El lugar del centro escolar en la política curricular actual. Más allá de la reestructuración y descentralización", en M. A. Pereyra *et al.* (ed.): 237-266.
- BOLIVAR, A. (1999): *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Ed. Síntesis
- BOLIVAR, A. (2000a): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.
- BOLIVAR, A. (2000b): "Los centros escolares como comunidades. Revisando la colegialidad", *Revista Española de Pedagogía*, vol. 58, núm. 216 (mayo-agosto), 253-274.
- BOLMAN, L.G. y HELLER, R. (1995): "Research on school leadership: The state of the art", en S.B. Bacharach y B. Mundel (eds.): *Images of schools. Structures and roles in organizational behavior*. Thousand Oaks: Corwin Press, 315-358.
- BRYMAN, A. (1992): *Charisma and leadership in organizations*. Newbury Park, CA.: Sage,
- BRYMAN, A. (1996): "Leadership in Organizations", en S.T. Clegg, C. Hardy y W.R. Nord (eds.): *Handbook of Organization Studies*. Londres/Thousand Oaks: Sage, 276-292.
- BURNS, J.M. (1978): *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- CHUBB, J.E. y MOE, T.M. (1988): "Politics, markets and the organizations of schools", *American Political Science Review*, 82 (4), 1065-1087.
- CHUBB, J.E. y MOE, T.M. (1990): *Politics, markets, and american schools*. Washington: Brookings.
- DARLING-HAMMOND, L. (1995): "Policy for restructuring", en A. Lieberman (ed.): *The work of restructuring schools. Building from the ground up*. New York: Teachers College Press, 157-175.
- EDUCATION COMMISSION OF THE STATES (1989, april): *A state policy maker's guide to public school choice*. Denver, CO: Author.
- EISNER, E.W. (1998): *Cognición y curriculum. Una visión nueva*. Buenos Aires: Amorrortu.
- IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.
- ELIZABETH G. CHAMBERS, MARK FOULON, HELEN HANFIELD JONES Y EDWARD G. MICHELS II, "THE WAR FOR TALENT", *The McKinsey Quarterly*, 1998 Number 3, pp. 44 – 57.

## **7. APÉNDICES:**

### **Apéndice No. 1**

#### **Valores humanos II**

A raíz del número creciente de entradas en Valores Humanos I, hemos creído conveniente ampliar el contenido del tema.

En valores humanos I hablábamos de como los valores podían ser de gran ayuda en el tratamiento de los problemas psicológicos. En este artículo vamos a tratar qué significan desde una perspectiva antropológica y filosófica. Animamos a los lectores a participar a través de vuestras sugerencias que podéis mandar por correo electrónico, ya que una de las ideas de ecojoven es la participación de todos los internautas. AMM

El hombre, como animal racional, posee capacidades que le diferencian del resto de los seres vivos. Una de esas capacidades es la de emitir "juicios de valor", fulanito es muy empático, menganita tiene don de gentes... Esto es: valorar las cosas que le rodean.

#### **¿Qué son los valores?**

Distintas posiciones filosóficas y antropológicas han sostenido diferentes posturas acerca de su definición y realidad. Aquí solo vamos a mostrar las dos posiciones que nos parecen más interesantes o que han creado controversia.

Uno de los puntos de vista defiende la existencia de los valores por si mismos, independientemente de todo e independientemente de que el hombre los perciba o no. Por otro lado, está la teoría que sostiene, que los valores son producto de la capacidad intelectual del hombre.

En nuestra opinión, ambas posiciones poseen un criterio válido, ya que las cosas no existen con independencia de sus valores, y los valores no existen sin un sustrato que los mantenga. La persona valora las cosas, y el objeto o cosa ofrece un fundamento para ser valorado. La capacidad intelectual del Homo Sapiens ha de servirle para descubrir por qué una cosa es buena. Pero este descubrimiento solo es posible a quien contempla el mundo de forma positiva, a quien

previamente ha comprendido que todo lo que nos rodea tiene una finalidad, un sentido, una razón de ser y que es buena.

Luego de todo esto, podemos concluir que **valor** es todo aquello que hace a las cosas buenas.

### **Interiorización de los valores**

El ser humano, para comportarse como tal, ha de tender al bien que la razón le propone como objetivo de su natural tendencia a la felicidad. Toca a la persona hacer una **valoración** de las cosas y establecer una jerarquía de importancia. Así comprenderá que hay valores que deben ser sacrificados en aras de valores más altos: la salud es más importante que el dinero.

La diferente jerarquización de los valores es lo que otorga la talla moral a cada individuo.

Es evidente que la educación de una persona dependerá de esta "escala moral" que haya interiorizado y que se encuentre en congruencia con el propio proyecto de vida.

### **Función de los valores**

El sujeto valora las cosas que le rodean en función de sus circunstancias. Un plato de comida adquiere mayor valor para una persona que se muere de hambre que para una que se ha saciado a conciencia y vomita con solo mentarle la comida. Nuestros valores siempre están influidos por nuestras motivaciones y necesidades.

Hablar de valores humanos significa aceptar al hombre como el supremo valor entre todas las realidades humanas.

La valoración que hacemos de las cosas no la efectuamos con la sola razón, sino con el sentimiento, las actitudes, las obras... Con todo nuestro ser.

Cuando contemplamos una obra de arte, con frecuencia sentimos que nos conmueve, y nos lleva a pronunciarnos en emotivas exclamaciones de aprobación

y admiración. Los Lirios de Vincent Van Gogh, podrán venderse por miles de millones, pero una cosa es lo que cuestan y otra lo que valen.

¿Acaso no poseen el mismo valor el día que los pintó que hoy? Tal vez esté ahí uno de los problemas de nuestra sociedad: una gran sensibilidad para lo económico y una escasa sensibilidad para los otros valores...

### **Educación en valores**

Educación al hombre en los valores humanos es educarlo para que se oriente en el valor real de las cosas. La declaración universal sobre los derechos humanos de la ONU recoge el común sentir de los hombres que reconocen los valores que dignifican y acompañan la existencia de **cualquier** ser humano.

Hablar de valores humanos significa aceptar al hombre como el supremo valor entre todas las realidades humanas, y que no debe supeditarse a ningún otro valor terreno, dinero, estado, ideología...

Y si el "mundo de los valores" puede servir de guía para la humanidad en sus aspiraciones de paz y fraternidad, deben servir también de guía al individuo en sus deseos de autorrealización y perfeccionamiento.

La escala de valores será la que determine sus pensamientos y su conducta. La carencia de un sistema de valores bien definido, sentido y aceptado instalará al sujeto en una indefinición y vacío existencial que le dejará a merced de criterios y pautas **ajenas**.

Por último, me gustaría agregar, que los valores nos ayudan a despejar las principales interrogantes de la existencia: quienes somos, y que medios nos pueden conducir al logro de ese objetivo fundamental al que todos aspiramos: la felicidad. Ojalá que a nadie le hiciera falta perder a alguien o algo para darse cuenta de lo mucho que tenía.

Anterior artículo sobre valores humanos:

<http://www.ecojoven.com/02112000/valores.html>

Nuestros valores y nuestros intereses:

<http://www.ecojoven.com/02112000/losintereses.html>

La importancia de los valores humanos:

<http://www.ecojoven.com/dos/08/virtudes.html>

**Recopilación de libros** sobre valores humanos:

<http://www.ecojoven.com/tres/03/librosvalores.html>

## **8. ANEXOS**

### **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor**

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

## ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### CENTRO EDUCATIVO BILINGÜE Y ESTIMULACION TEMPRANA JIM HENSON

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

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

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

b. Coordinadores de área ( )

c. Por grupos de trabajo ( )

d. Trabajan individualmente ( )

e. Otros (indique cuáles) .....

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

a. El número de miembros en la institución ( )

b. Los resultados obtenidos en la institución ( )

c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )

d. Otros (especifique) .....

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

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

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

a) Director ( )

b) Rector ( )

c) Consejo Directivo ( )

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

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

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

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Excelencia académica			
b.	El desarrollo profesional de los docentes			
c.	La capacitación continua de los docentes			
d.	Trabajo en equipo			
e.	Vivencia de valores institucionales y personales			
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Son innatas.			
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula			

c.	La mejora de los mecanismos de control			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.			
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 estudiantes.			

g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. (\_\_\_\_)

h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. (\_\_\_\_)

i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. (\_\_\_\_)

j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología. (\_\_\_\_)

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

Si ( ) No ( )

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

a) Un reingeniería de procesos

(\_\_\_\_)

b) Plan estratégico

(\_\_\_\_)

c) Plan operativo Anual

(\_\_\_\_)

d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (\_\_\_\_\_)

## ENCUESTA A DOCENTES:

La encuesta se aplicará a 20 docentes del Centro, es decir a la muestra obtenida.

Sr. Profesor:

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas:

1. No representa ni ha representado NINGÚN PROBLEMA.
2. Representa o ha representado ALGÚN PROBLEMA.
3. Representa o ha representado un CONSIDERABLE PROBLEMA.
4. Representa o ha representado un GRAN PROBLEMA.
5. Este problema no es relevante para el nivel educativo en que enseño.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

CENTRO EDUCATIVO BILINGÜE JIM HENSON

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

### 2. CUESTIONARIO

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
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 de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14	Los directivos mantiene 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			

## FICHA DE OBSERVACIÓN

### DATOS REFERENCIALES:

Institución: CENTRO EDUCATIVO BILINGÜE Y DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA  
JIM HENSON

Año y Sección: \_\_\_\_\_

Tiempo de observación: \_\_\_\_\_

Fecha de observación: \_\_\_\_\_

Grupo: \_\_\_\_\_

### OBJETIVO:

"Observar el desenvolvimiento del alumno y el maestro en el aula".

### CRITERIOS A OBSERVARSE:

NÚMERO DE CRITERIOS	SÍ	NO
1. Asiste al aula correctamente uniformado.		
2. Ingresa al aula en forma correcta.		
3. Respeta las Normas de Convivencia.		
4. Participa activamente en clase.		
5. Se lleva bien con sus compañeros.		
6. El maestro mantiene un buen ambiente		
7. El maestro demuestra equidad con todos sus estudiantes		
8. Se habla de valores en clases previo a las lecciones académicas.		
9. El maestro tiene liderazgo frente a su grupo.		

### OBSERVACIÓN:

---

---

---