



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MODALIDAD DE ESTUDIOS ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA  
“ZOILA ALVARADO DE JARAMILLO” DE LA CIUDAD DE LOJA,  
DURANTE EL AÑO ACADÉMICO 2010 – 2011”**

**Tesis de Grado previa a la obtención  
del Título de Magíster en Gerencia y  
Liderazgo Educativo**

**AUTORA:**

**LIC. MÓNICA ELIZABETH BARRETO BARROS**

**DIRECTORA:**

**MGS. MARÍA MERCEDES ZUÍN R.**

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2011**

# **CERTIFICACIÓN**

Loja, 24 de Enero del 2012

**Mgs.**

**María Mercedes Zuín R.**

**DIRECTORA DE TESIS**

## **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe de investigación de Mónica Elizabeth Barreto Barros, que se ajusta a las normas establecidas por los Posgrados de la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autorizó su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs. María Mercedes Zuín R.

**DIRECTORA DE TESIS**

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

Yo Mónica Elizabeth Barreto Barros, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice:

“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, 24 de Enero del 2012

## AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....  
Mónica Elizabeth Barreto Barros  
CI: 1104176530

## DEDICATORIA

Este trabajo de Investigación lo dedico a Dios, a los seres que más amo y quienes forman parte de mi entorno, a mi madre Lolita Barros y a mis hermanas Patricia y Paola que me brindaron su apoyo incondicional en cada momento para hacer posible realizar mi sueño de superación y cumplir con mi anhelada meta.

Con cariño  
Mónica

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, dueño y señor de mi vida, generador de la ciencia y el desarrollo humano, a la estructura académica de la Universidad Técnica Particular de Loja, que se encargo de mi formación con un solo ideal ser generadores de ciencia y desarrollo humano. A mi Directora de Tesis Mgs. María Mercedes Zuín por haberme orientado en la realización de este proyecto.



**ESCUELA FISCAL DE NIÑAS "ZOILA ALVARADO DE JARAMILLO"**  
Loja - Ecuador

**Dirección:** Bernardo Valdivieso 12-42 **Teléfono:** 2570157 **Email:** zoilalvarado\_69@hotmail.es

## **CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

Loja, 13 de Diciembre del 2010

Dra. Mariana Astudillo Castillo, **DIRECTORA DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS "ZOILA ALVARADO DE JARAMILLO"** de la Ciudad, Cantón y Provincia de Loja, a petición verbal de la parte interesada.

### **CERTIFICA:**

Haberle facultado el permiso a la Srta. **LIC. MÓNICA ELIZABETH BARRETO BARROS** para que en el establecimiento bajo mi cargo, proceda a realizar el Proyecto de Investigación denominado: **GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA "ZOILA ALVARADO DE JARAMILLO" DE LA CIUDAD DE LOJA, DURANTE EL AÑO ACADEMICO 2010-2011"**



Dra. Mariana Astudillo Castillo, Mgs

**DIRECTORA**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	II
ACTA DE CESIÓN DE DERECHO DE TESIS DE GRADO	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	XI
RESUMEN	XII
1.INTRODUCCIÓN	1
2.MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión educativa	5
2.1.1.Concepto	5
2.1.2.Los gestores	8
2.1.3. Capacidades de la gestión	9
2.1.4.Roles de Gestión	11
2.1.5.Tipos de gestión	14
2.1.6.Dimensión de la gestión	15
2.1.7.Paradigmas de la gestión educativa	15
2.1.8.Principios de la gestión educativa	16
2.1.9.Importancia de la gestión	17
2.2. Liderazgo educacional	17
2.2.1.Origen del liderazgo	17
2.2.2.Concepto del liderazgo	19
2.2.3.Es innato el liderazgo	23
2.2.4.Tipos de liderazgo	24
2.2.5.Características del liderazgo	25
2.2.6.Principios del liderazgo	26
2.2.7.Liderazgo y dirección	26
2.2.8.Importancia del liderazgo	26
2.3. Diferencias entre directivo y líder	27
2.3.1.Personalidad del directivo frente a la del líder	28
2.3.1.1.Actitudes con respecto a las metas	28
2.3.1.2.Concepciones del trabajo	29

2.3.1.3.Las relaciones con los demás	29
2.3.1.4.El sentido del yo	31
2.3.1.5.El desarrollo del liderazgo	31
2.3.2.Requisitos del líder	32
2.3.3.Cualidades del líder	33
2.3.4.Habilidades del líder	33
2.4. Los valores y la educación	34
2.4.1.Características de los valores	34
2.4.2. Clasificación de los valores	35
2.4.3.Educacion en valores	37
2.4.4.Valorar al ser humano	39
2.4.5.Los valores en la sociedad	39
2.4.6.Los valores en la educación	40
2.4.7.La educación de los valores en la familia	41
2.4.8.Importancia de los valores en la educación	45
3.METODOLOGÍA	48
3.1.Participantes	48
Personal directivo por sexo y edad	48
Personal docente por sexo y edad	49
Población estudiantil por edad, sexo, años de educación básica	49
Personal administrativo y de servicios	51
3.2.Materiales e Instrumentos	52
3.3.Método y procedimiento	52
4.RESULTADOS	55
4.1. DIAGNÓSTICO	55
4.1.1.Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	55
4.1.1.1.El manual de organización	55
4.1.1.2.El código de ética	56
4.1.1.3.El plan estratégico	56
4.1.1.4.El plan operativo anual (POA)	56
4.1.1.5.EL proyecto educativo institucional	57
4.1.1.6.Reglamento interno y otras regulaciones	57
4.1.2.La estructura organizativa de la Unidad Educativa	57

4.1.2.1.Misión y visión	57
4.1.2.2.El organigrama	58
4.1.2.3.Funciones por áreas y comisiones	61
4.1.2.4.El clima escolar y convivencia con valores	62
4.1.2.5.Dimensión pedagógica curricular y valores	62
4.1.2.6.Dimensión organizativa operacional y valores	62
4.1.2.7.Dimensión administrativa, financiera y valores	62
4.1.2.8.Dimensión comunitaria y valores	63
4.1.3.Análisis FODA	63
4.1.3.1. Análisis interno (fortalezas y debilidades)	64
4.1.3.2.Analisis externo(oportunidades y amenazas)	65
4.4.3.3.Matriz Foda	66
4.2.RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	67
4.2.1.De los directivos	67
4.2.2.De los profesores	78
4.2.3.De los estudiantes	83
4.2.4.De los Padres de Familia	87
5.DISCUSIÓN	91
6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
7.PROPUESTA DE MEJORA	103
8.BIBLIOGRAFÍA	114
9.APÉNDICES	116

# ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

## TABLA

1. Personal directivo por sexo y edad.	48
2. Personal docente por sexo y edad.	49
3. Población estudiantil por edad	49
4. Población estudiantil por sexo	50
5. Población estudiantil por años de educación básica	50
6. Personal administrativo	51
7. Personal de servicio	51
8. Formas de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	67
9. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.	67
10. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	68
11. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	68
12. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	69
13. La administración y liderazgo del centro educativo promueve	70
14. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	71
15. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	73
16. Organismos que integran la institución	74
17. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	75
18. Los departamentos didácticos y sus acciones	76
19. La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones	77
20. Material de planificación educativa	77
21. De los profesores	79
22. De los Estudiantes	84
23. De los Padres de Familia	88

## 1. RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA ZOILA ALVARADO DE JARAMILLO DE LA CIUDAD DE LOJA, DURANTE EL AÑO ACADÉMICO 2010-2011” está orientado a realizar el estudio y posterior análisis de cómo está la gestión, el liderazgo y los valores en los directivos, las docentes y estudiantes en la escuela.

Para llevar a cabo esta importante investigación se propuso los siguientes objetivos:

### OBJETIVO GENERAL

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión en la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, esté último es el eje transversal de la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Para alcanzar estos objetivos en primera instancia se determinó la situación actual de la institución educativa; realizando un análisis minucioso con la ayuda de los miembros de la comunidad educativa con el propósito de identificar las potencialidades y limitaciones más destacadas de la institución que permitió

conocer cómo se desarrolla la gestión, el liderazgo y los valores en la institución, luego a través de los métodos descriptivo, analítico y sintético, inductivo, deductivo, estadístico y hermenéutico se recolectó la información y se realizó la interpretación de resultados, para obtener fortalezas y puntos que se debe mejorar a nivel institucional, por lo que se plantea una propuesta.

La aplicación de los instrumentos de investigación fueron en base a los objetivos, para lo cual se utilizó la técnica de encuestas a directivos, docentes, padres de familia, alumnas y entrevista a los directivos y padres de familia que permitió recopilar la información.

Se hace indispensable reflexionar sobre la Gestión que es el factor clave del éxito de una institución educativa permitiéndonos determinar si se está alcanzando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos, al Liderazgo como la capacidad de algunos individuos para conmover, inspirar, movilizar y guiar a las masas y los Valores que son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.

Se puede concluir que en la escuela “Zoila Alvarado de Jaramillo” el liderazgo, la gestión y la práctica de valores en la realidad está un poco débil, pero se debe rescatar que existen muchas fortalezas, que los padres de familia lo reconocen abiertamente como el liderazgo, la gestión, la innovación educativa. De esto se deduce que hay algunas cuestiones de fondo que se debe mejorar. Por lo tanto se deja planteada la problemática actual de la escuela la misma que se debe solucionar paulatinamente. Sin embargo se plantea una propuesta alternativa mediante la aplicación de un “Seminario taller: La comunicación como espacio de reflexión para la convención humana de la escuela Zoila Alvarado de Jaramillo” de la Ciudad de Loja que permitirá fortalecer la gestión institucional e involucrar la participación de todos los actores educativos, considerando que la piedra angular para hacer llevadero este proceso es la comunicación.

## 1. INTRODUCCIÓN

Para conseguir el desarrollo de los pueblos y naciones muchos pensadores afirma que es necesario una buena educación, “un pueblo bien educado es capaz de crear, emprender, decidir lo que le conviene y lo que no”, por consiguiente el objetivo primordial del cambio educativo está en lograr que los estudiantes desarrollen amplios y profundos conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Pese a esta realidad la educación en el último siglo, se ha visto afectada por un conjunto de complicaciones internas y externas que exigen cambios significativos.

La brevedad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más inflexible e inconstante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de perfeccionamiento hacia el logro de la calidad de formación del ser humano, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional, formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y especialmente de los humanos.

Se hace indispensable reflexionar sobre el liderazgo y la gestión que se está desarrollando en los centros educativos, entendiendo al liderazgo como la capacidad de algunos individuos para conmovir, inspirar, movilizar y guiar a las masas, de manera que entre él y ellas se crea una alianza, en parte emocional y parte racional que los hace marchar juntos hacia el éxito.

Conscientes que el cambio de época, exige la construcción de un nuevo tipo de liderazgo institucional colectivo que pueda conducir y administrar las fuerzas emergentes dinamizadas por las ideas emergentes respecto al nuevo modelo de desarrollo, que en el Ecuador la nueva Constitución lo identifica como buen vivir. Y que están directamente relacionadas con un nuevo modelo de educación, interesada en la calidad y la competitividad.

Por tal razón, y con el propósito de contribuir significativamente con la educación, se planteó la investigación denominada “Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela “Zoila Alvarado de Jaramillo” de la ciudad de Loja, durante el año académico 2010 –

2011” para abordar una de las principales causas de la baja calidad educativa, como es el manejo y la práctica del liderazgo educativo, la de gestión, y valores, mismos que orientan al “capital humano e intelectual” **de una institución, convirtiéndose en la piedra angular de la construcción de una gran educación.**

Antes de iniciar la investigación en primera instancia se averiguó si han existido investigaciones sobre este mismo tema para evitar repetir o si es posible retomarla y fortalecerla, sin embargo en la institución no se encuentra documento alguno como respaldo que anteriormente se haya realizado un trabajo de esta naturaleza.

El trabajo se lo ha realizado en base a cuatro temáticas consideradas claves para el desarrollo de la misma: la primera sobre la gestión, (concepto, tipos e importancia); la segunda sobre el liderazgo institucional (concepto, tipos y características); la tercera las diferencias entre directivo y líder: la cuarta los valores y la educación.

Estas temáticas coadyudarán en gran parte a la formación académica, técnica, científica y humanística, encaminada a mejorar la gestión fundamentada en el conocimiento profundo de los usuarios y beneficiarios, encaminada a satisfacer sus necesidades y expectativas.

Para la realización de la presente investigación fue necesario realizar tres momentos, en el primero se realizó una exhaustiva investigación a los miembros de la comunidad educativa, de manera sectorizada, esto es a las autoridades, profesores, alumnas y padres de familia, con la finalidad de obtener información fidedigna, además este proceso estuvo acompañado de observaciones directas para corroborar información. El segundo momento estuvo destinado a la tabulación e interpretación de resultados, para obtener fortalezas y puntos que se debe mejorar a nivel institucional. Y en el tercer momento es donde la investigadora principalmente brinda su aporte intelectual mediante la propuesta la aplicación de un Seminario taller: La comunicación como espacio de reflexión para la convivencia humana de la escuela Zoila Alvarado de Jaramillo de la Ciudad de Loja, para de alguna manera contribuir con la institución educativa, que permitirá fortalecer la gestión institucional e involucrar la participación de todos los actores educativos.

En este sentido, con el presente trabajo se intenta mostrar el camino que debe

orientar el cambio necesario en la Gestión, Liderazgo y Valores del centro de educación escolar, y dentro de ese marco, recalcar la necesidad de utilizar una nueva y diferente forma de pensamiento en el proceso de dirección. Así mismo pretende crear mecanismos que permitan dar forma a las iniciativas de cambio para mejorar los sistemas de dirección institucional fortaleciendo las potencialidades y superando las debilidades en la gestión.

Como en todo grupo social sus integrantes dentro de la organización, les corresponden estar a la expectativa para adaptarse a las nuevas circunstancias y exigencias de la sociedad; es así que los docentes y directivos deben jugar un rol protagónico al estar conscientes de esta realidad, en el cual tienen que asumir un papel dinamizante y comprender a la escuela como un ambiente abierto preparado para favorecer la participación de todos con reglas claras y exigencias establecidas, en el cual prime el diálogo, el desarrollo de sentimientos de pertenencia institucional, y de convivencia escolar, profundizando el principio de democracia.

La elaboración de esta investigación fue de gran trascendencia, porque permitió realizar un análisis completo de cómo se desarrolla la gestión, el liderazgo y los valores en la institución; además se pretende informar a los directivos de los hallazgos realizados, para que tomen las decisiones necesarias, de tal forma que se mejore significativamente el desempeño profesional e institucional, en consecuencia perfeccionará la calidad de formación en la escuela “Zoila Alvarado de Jaramillo”

Para llevar a cabo esta importante investigación se propuso los siguientes objetivos:

#### OBJETIVO GENERAL

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión en la calidad en valores.

- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, éste último es el eje transversal de la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Por tal razón se invita a los distinguidos lectores interesados en mejorar la educación a través de la gestión y el liderazgo, hacer una lectura comprensiva de este documento que sin duda, logrará satisfacer sus inquietudes, respecto a los principales descubrimientos de esta investigación, las conclusiones y recomendaciones, además, se pueden revisar una importante propuesta orientada a fortalecer la comunicación como espacio de reflexión para mejorar la convivencia humana.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA**

#### **2.1.1. Concepto**

La gestión se define “como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución, también con los valores, principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos” (Ruíz, 1999).

La gestión educativa, es la utilización de diferentes estrategias de gestión efectivas así como capacidades administrativas tendientes a la consecución de los objetivos planteados en una institución educativa, al mejoramiento de la calidad de la educación y a la innovación permanente. Para conseguir estos objetivos y la calidad se debe tomar en cuenta las necesidades de todos los miembros internos y externos relacionados directa e indirectamente con la institución, la diversidad social, las nuevas demandas educacionales, las necesidades de aprendizaje básicas y los avances tecnológicos actuales, sin dejar que el aspecto productivo predomine sobre el desarrollo personal de docentes y estudiantes.

La gestión educativa debe estar orientada a preparar a las personas para vivir en sociedades marcadas por la diversidad, a formar recursos humanos que respondan a nuevos requerimientos, a capacitar a la sociedad en el uso adecuado de las nuevas tecnologías y a fomentar la aplicación de la ética en su diario accionar.

La gestión es el factor clave del éxito de una institución educativa pública o privada, la misma nos permite determinar si se está alcanzando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos. Puedo manifestar que existen cuatro elementos indispensables para determinar si se está cumpliendo con éxito la gestión realizada por una institución. Estos elementos son: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad.

Se entiende por eficacia la relación que existe entre el bien o servicio que brinda el personal de una institución y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De

manera que al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, estamos hablando de eficacia.

La eficiencia en cambio, es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos, es decir hablamos de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios.

La efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. Es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia

La productividad, es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción. Constituye un factor vital de la gestión ya que es a través de la administración de la productividad que se obtienen los rendimientos que la empresa dispondrá bien para mejorar su capacidad o bien para distribuir entre los socios.

Lo fundamental de estos factores es que están íntimamente relacionados, y deben mantenerse siempre bajo control y procurando altos y duraderos niveles de desempeño.

Entonces se puede entender que la gestión es la flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.

De todas maneras, la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad se miden a través de indicadores de gestión. Existe en el mercado un libro titulado Indicadores de gestión: herramientas para la competitividad, en el que se presentan los aspectos fundamentales y la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión.

Estos indicadores nos permiten establecer el grado en el cual son adecuados los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad y productividad y a la vez, identificar las acciones correctivas a emprender.

Así por ejemplo, cuando la gestión está fallando en la eficacia, las acciones correctivas estarán orientadas a mejorar la calidad del producto, la satisfacción del cliente y de la empresa. En cambio, si es la eficiencia de la gestión la que muestra resultados pocos satisfactorios el mejoramiento se obtendrá mejorando aspectos tales como la gestión de suministros, los procesos productivos y la utilización de la tecnología por mencionar.

Podemos decir que de la definición de gestión se desprende la intervención de los miembros activos correspondientes a la empresa, comprendiéndose la dirección general y los representantes de la gestión del personal. Por otro lado también debemos tener en cuenta que la definición de gestión en este caso requiere definir por su parte todas las políticas utilizadas por el personal para que así el mismo pueda ponerse en funcionamiento articulando las funciones sociales teniendo en cuenta las metas que posee la empresa o una institución educativa. Todos estos puntos señalados, conforman el procedimiento habitual en el cual la definición de gestión de recursos nos indica su funcionamiento.

Para poder ilustrar un ejemplo claro y que la definición de gestión resulte más entendible, diremos que cuando un vendedor es ascendido a jefe de marketing debe asumir algunas responsabilidades que nada tendrán que ver con las que anteriormente poseía. Por ejemplo, antes, como vendedor debía encargarse que se logre el volumen de ventas fijado por la empresa, llevaba a cabo la organización de su propio tiempo con el objetivo de mantener un cierto contacto con la mayor cantidad de clientes posible, y debía registrar cada una de las transacciones e infórmalas inmediatamente a su supervisor. Ahora bien, al haber sido ascendido las responsabilidades con las que carga son: realizar previsiones de venta con el fin de lograr los objetivos presupuestados, coordinar el tiempo del personal administrativo junto con el del personal de su departamento a cargo, diseñar acciones promocionales que ofrezcan información acerca de su departamento y desarrollar un plan de prospección para que así la empresa logre alcanzar una mayor cuota de mercado.

Lo que se plantea en este ejemplo es el **cambio sustancial en el sistema de trabajo, y lo mismo pasa con todos los puestos que afecta esta definición de gestión.**

### 2.1.2. Los gestores

El gestor o directivo rodeado de una aureola de éxito posee ciertas cualidades que le permiten aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles de gestión. Las cualidades propias del gestor de éxito, independientemente de su edad, sexo, y del sector industrial, el tamaño de la organización y el tipo de cultura social a los que pertenece:

- “Proporciona una dirección clara: Un gestor eficaz ha de establecer objetivos explícitos y normas precisas para su personal. Los gestores han de dar a conocer los objetivos grupales, sin limitarse a fijar las metas individuales. El gestor ha de comprometer la participación de su personal en la determinación de esos objetivos, y no limitarse a dárselos a conocer. Los gestores han de ser claros y minuciosos al delegar responsabilidades.
- Estimula la comunicación abierta: Los gestores han de ser sinceros al tratar con su personal. Han de mostrarse honestos y directos. Los empleados requieren de sus jefes información clara y precisa, se manifiesta en el citado estudio, y los gestores han de crear un ambiente de franqueza y de confianza.
- Prepara y apoya a su personal. Esto significa servir de ayuda para les demás, trabajar constructivamente para corregir los problemas que surjan en su rendimiento, y dar la cara por sus subordinados ante los superiores.
- Proporciona reconocimiento objetivo. Los gestores han de estar más prestos a otorgar reconocimientos por el buen desempeño de sus empleados que a formular críticas por los problemas que ocasionan. Las recompensas han de guardar relación con la calidad del rendimiento en el trabajo y no con la antigüedad o con relaciones personales. La mayoría de los gestores no se dan cuenta de lo mucho que critican» señala el estudio. Lo hacen con la buena intención de ayudar, pero lo que verdaderamente motiva a la gente es el reconocimiento positivo.
- Selecciona al personal más adecuado para incorporarlo a la organización. Atrae y

selecciona a los mejores en términos de capacidades y aptitudes para cumplir la misión y los objetivos de la empresa.

- Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones. Esta cualidad se considera importante incluso para los gestores funcionales, como los que están a cargo del personal/recursos humanos , de la investigación y desarrollo, que no tienen responsabilidades directas
- Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias. Los empleados quieren que se oiga su voz en todas las cosas, dice el informe, pero no quieren debates interminables. Hay un momento para cada cosa, y los buenos gestores saben discernir cuándo llega ese momento. Mantiene un alto nivel de integridad. El estudio muestra que la mayoría de los empleados desean trabajar con un jefe que merezca su respeto “(Stringer, 1987).

### **2.1.3. Capacidades de la gestión**

#### **•Capacidades propias de la gestión**

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades.

La persona encargada de la gestión tiene que desarrollar, habilidades para llevar a cabo una determinada tarea y así poder tomar decisiones que vayan en beneficio de la institución que representan.

#### **•Capacidades técnicas**

Las capacidades técnicas se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo.

La capacidad técnica en la medición de la calidad es de particular importancia para las empresas que compiten con compañías internacionales. “El conjunto de técnicas a disposición de los gestores que trabajan en la mejora de la calidad

incluye tablas de control, diagramas de causa y efecto, y planes de acción para la calidad“(Urbano, 1999).

- **Capacidades analíticas**

Las capacidades analíticas suponen la utilización de enfoques o técnicas científicas tales como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, contabilidad de costos basada en las actividades, previsiones y sistemas de información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión.

- **Capacidades para la toma de decisiones**

Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy definida por su capacidad analítica.

Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

- **Capacidades informáticas**

Los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos.

Los conocimientos de informática son importantes, ya que los ordenadores pueden aumentar sustancialmente la productividad de un directivo.

Los ordenadores pueden realizar, en pocos minutos, tareas de análisis financiero, de planificación de recursos humanos, así como tareas en otras áreas que, en caso contrario, tardarían horas, e incluso días, en despacharse.

El ordenador es extraordinariamente útil para la toma de decisiones, ya que los gestores pueden acceder fácilmente y de manera instantánea a una amplia gama de información en forma flexible. Gracias al software, los gestores pueden manipular los datos y simular situaciones del tipo «qué sucedería si» para analizar el impacto proyectado de diferentes alternativas de decisión.

### • **Capacidades para tratar con las personas**

Las capacidades para tratar con las personas son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor. Las capacidades en la comunicación incluyen la capacidad para comunicarse en la forma que otras personas pueden entender, así como para procurarse y utilizar la retroalimentación de sus empleados para tener seguridad que se le comprende.

### • **Capacidades conceptuales**

“Las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí” (Ramírez, 1865).

Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio. Muchos altos ejecutivos combinan las capacidades analíticas con las conceptuales al trazar planes a largo plazo para sus sociedades.

#### **2.1.4. Roles de gestión**

Un rol es una pauta de conducta que se espera de un individuo dentro de una unidad en una posición determinada.

### • El rol de enlace

Compromete a los gestores en relaciones interpersonales fuera de su esfera de mando. Este rol puede implicar contactos dentro y fuera de la institución educativa. Dentro de la institución, los gestores han de actuar recíprocamente con muchos otros gestores y con otras personas. Han de mantener buenas relaciones con los gestores que proporcionan trabajo a su unidad académica y también con los que reciben trabajo de su unidad académica.

### • Roles de información

Los roles de información sitúan al gestor como punto de referencia para la recepción y envío de información.

Como consecuencia de los tres roles interpersonales hasta aquí comentado los gestores construyen una red de contactos interpersonales. Estos contactos les sirven de ayuda para la captación y recepción de información como monitor, y para la transmisión de esa información como difusor y portavoz.

### • El rol de monitor

Supone el examen del medio para descubrir información, cambios, oportunidades y problemas que pueden afectar a la unidad académica.

Los contactos formales e informales que se establecen en el rol de enlace suelen ser útiles para este fin. La información recopilada puede referirse a movimientos competitivos que podrían influir en la organización como un todo.

### • El rol de difusor

Implica suministrar información importante o privilegiada a los subordinados. En una conversación durante el almuerzo o acto sociocultural, el director de una escuela se entera de que un cliente importante está disgustado por deficiencias

en la calidad de la formación del producto que genera la institución.

De regreso a su oficina, el director pregunta a los responsables de la formación sobre los problemas de calidad encontrados y le imparte instrucciones para que se dé personalmente garantía sobre la calidad de formación requerida por los clientes .

### • Roles de decisión

El desarrollo de relaciones interpersonales y la captación de información son sin duda, importantes, pero no son fines en sí mismos.

Pueden considerarse como insumos básicos para el proceso de toma de decisiones. Son muchos los que creen que los roles de decisión empresario, encargado de solventar los problemas, asignador de recursos y negociador son los roles más importantes de un directivo.

El propósito del rol de director es mejorar la institución.

El supervisor de línea eficaz busca de continuo nuevos métodos para mejorar la calidad con el fin de impulsar el rendimiento en su unidad.

Un gerente educativo planifica continuamente cambios para mejorar los servicios académicos y explora sin cesar los cambios en los gustos del cliente es decir el estudiante.

### • El rol de asignador de recursos

El gestor decide quien y qué recursos conseguirá (dinero, personal, tiempo, equipo). Invariablemente, los recursos son insuficientes para contentar a todos, de modo que el gestor ha de distribuir bienes escasos entre muchos solicitantes.

La asignación de recursos es, por tanto, uno de los roles de decisión más críticos para el gestor.

Un líder educativo debe decidir entre programar horas extraordinarias o contratar trabajadores a tiempo parcial.

Líder educativo que se encuentra con tres proyectos entre manos deberá decidir cuánto tiempo habrá de dedicar diariamente a cada uno de ellos.

En el rol de negociador, los gestores han de negociar con otras unidades e individuos a fin de obtener ventajas para sus propias unidades académicas.

### 2.1.5. Tipos de Gestión.

Los tipos de estilos de gestión, considerando aspectos como liderazgo, motivación, comunicación, interacción personal, toma de decisiones y control, se pueden considerar los siguientes:

- **Autoritario:** Sistema rígido, con la organización y objetivos fijados sin participación, con toma de decisiones concertada, distribución de tareas rígidas y en sentido descendente.
- **Autoritario mitigado:** Sistema similar al anterior, pues prescinde de la participación y no utiliza la fuerza de la motivación, pero procura la cordialidad en las relaciones interpersonales.
- **Puente:** Sistema “puente” entre autoritarismo y la participación. Existe la consulta antes de la toma de decisiones, pero no hay una confianza completa en el personal. Los directivos supervisan todas las decisiones. La comunicación es más fluida, pero no siempre se toma en cuenta la información ascendente. La posibilidad de compartir responsabilidades y decisiones
- **Participativo:** Sistema que se caracteriza por la confianza entre directivos y colaboradores y mucha responsabilidad por parte de todos los miembros de la institución. La toma de decisiones se realiza por consenso, cada uno desde su nivel. La comunicación es abierta entre los niveles. La capacitación del personal es prioritaria. Los controles son utilizados como instrumento de reflexión y formación.

**2.1.6. Dimensión de la gestión:** La correcta administración de los recursos humanos, económicos y pedagógicos permitirá el éxito de cualquier gestión educativa.

● **Gestión de los recursos humanos:**

Se refiere al desempeño laboral de los docentes y a la participación de los padres de familia y otras personas de la comunidad para el logro de resultados óptimos en la educación de los estudiantes. En cuanto a la administración del personal docente se requieren acciones para satisfacer sus necesidades: capacitación, distribución de materiales, salarios y otros aspectos. La gestión de recursos humanos debería considerar los siguientes aspectos:

- Seleccionar a los más idóneos y los más aptos
- Desarrollar sus potencialidades
- Retener a los más capaces con incentivos
- Separar a los ineficientes
- Asegurar un retiro oportuno

● **Gestión de los recursos económicos.**

La dimensión económica del sistema educativo abarca recursos financieros y materiales, estructuras, normas burocráticas y mecanismos de coordinación y comunicación. En esta dimensión, la administración programa y controla recursos, organiza estructuralmente la institución, fija papeles y cargos, divide el trabajo, determina cómo se debe realizar éste y establece normas de acción.

● **Gestión de los recursos pedagógicos**

La dimensión pedagógica de la administración de la educación se refiere al conjunto de principios, técnicas y escenarios educativos intrínsecamente comprometidos con el logro eficaz de los objetivos del sistema educativo y de sus escuelas y universidades.

**2.1.7. Paradigmas de la gestión educativa**

Sirven para evaluar, orientar la gestión educativa, y definir criterios administrativos

orientados a lograr el éxito de la acción educativa. Los paradigmas son:

- **Administración para la eficiencia:** La eficiencia es el criterio administrativo que revela la capacidad real de producir lo máximo con el mínimo de recursos, energía y tiempo.
  
- **Administración para la eficacia:** Es la capacidad administrativa para lograr los fines institucionales educativos: La eficacia de la administración de la educación es concebida, por lo tanto, como criterio de desempeño intrínseco e instrumental, de naturaleza pedagógica, medido en términos de capacidad administrativa para alcanzar los objetivos educacionales propuestos.
  
- **Administración para la efectividad:** Asume un gran esfuerzo para lograr determinados propósitos en la gestión educativa; igualmente dando respuesta a las necesidades, demandas y exigencias de la comunidad. La efectividad es el criterio de desempeño que mide la capacidad de producir la solución o respuesta deseada por los participantes de la comunidad.
  
- **Administración para la relevancia:** Es la noción de pertinencia, de unión, de relación con alguien o algo. En este caso específico la relevancia implica una conexión definida, significativa y lógica entre dos realidades: por un lado, administración, y por otro la calidad de vida de los participantes.

### 2.1.8. Principios de la gestión educativa

Los principios que orientan la gestión educativa pueden ser múltiples, pero deben centrarse en el estudiante, por ser la razón esencial del proceso educativo. Los más relevantes son los siguientes:

- Vivir una nueva cultura educativa.
- Participación coherente con los objetivos institucionales.
- Coherencia entre los principios pedagógicos y principios de gestión.
- Coordinación fluida
- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.
- Comunicación clara y permanente entre los miembros.

- Control y evaluación constante para un mejoramiento continuo.
- Moralización y motivación

### **2.1.9. Importancia de la gestión.**

La importancia de la Gestión Educativa radica en que hay que entenderla como un hecho social que tiene impacto en el desarrollo de varios contextos como: educativo, social, cultural y económico de la comunidad, región y país. Dentro del ámbito educativo es importante la formación y presencia de personal educativo cualificado con capacidades de gestión, liderazgo, y optimización de los recursos que se necesitan para la implementación de los proyectos educativos y de esta forma contribuir al mejoramiento de la institución educativa y por ende de la comunidad.

Se puede decir que la gestión educativa es importante porque nos permite:

- 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.

## **2.2. Liderazgo Educativo:**

### **2.2.1. Origen del liderazgo.**

En todo grupo encontramos un espacio para ejercer el liderazgo. Un grupo es cualquier reunión de personas que se congregan con frecuencia, porque tienen intereses y fines comunes, o actitudes, valores, sentimientos, creencias y tradiciones relativamente similares. Consiste en un cierto número de individuos a lo que se puede considerar como una unidad colectiva.

Un grupo posee ciertas características que lo distinguen de una horda, de

una multitud o de un auditorio. Debe ser bastante reducido de modo que los miembros se conozcan mutuamente, exista una interacción directa y repetida, como también una técnica para la toma de decisiones; hay un sentido de comunidad o pertenencia; controla a sus miembros y posee alguna forma de liderazgo.

Todo grupo existe por alguna razón. Podría decirse que hay dos principios fundamentales que unen a las personas. El primero, es el deseo de compañerismo y de asociarse con los demás, sin los cuales el individuo no podría desarrollar adecuadamente su personalidad. En la mayoría de los casos, el solitario no es una persona sana. Uno de los mayores objetivos del hombre es estimular a sus semejantes a reunirse, para poder así enfrentar el medio ambiente y lograr su plena realización. El segundo objetivo es la necesidad de adquirir una posición social, lucha que fortalece a las personas y brindar satisfacciones.

Hay en cada grupo dos importantes factores que sirven para condicionar a los miembros. Primero, la necesidad de lograr el fin o el objetivo elegido; segundo, la necesidad de establecer el entendimiento entre los miembros. En caso de existir rivalidades interpersonales, o cierta tensión de naturaleza destructiva, la efectividad del grupo se ve proporcionalmente anulada. El grupo es la unidad básica que proporciona la oportunidad de ejercer el liderazgo.

Esto se evidencia únicamente cuando dos o más personas establecen cierto tipo de relación interpersonal. La capacidad del líder se refleja siempre en el modo en que el grupo responde con la acción.

La influencia del líder se pondrá en evidencia en las utilidades que obtendrá el grupo y cada individuo. Esas utilidades estarán determinadas por los objetivos perseguidos y serán distintas según se trate de una asociación de padres y profesores, de una agrupación religiosa o de una empresa o de una agrupación militar.

Es probable que un grupo elija como líder a aquel que representa mejor su propio tono emocional. Si el grupo desea emprender una cruzada, el líder

tendrá las cualidades correspondientes a ese cometido. Si el grupo muestra tendencias conservadoras, el líder representará ese concepto.

Es posible evaluar el temple de un grupo por medio de su liderazgo, ya que en éste se refleja las necesidades y los objetivos colectivos. Cuando las necesidades y los son tan variados que un solo individuo no puede satisfacer los requisitos en todas

las esferas, entonces surgirán otras personas para compartir las responsabilidades del liderazgo, porque los líderes surgen cuando realmente se los necesita.

Se ha afirmado que, debido a la selección que efectúa el grupo, el liderazgo lo hará siempre la persona que más coincida con el término medio de las normas de aquel.

De todos modos, el líder debe alcanzar el nivel que el grupo requiere, para evitar así las frustraciones dentro de la unidad con los consiguientes resultados: depresión moral, críticas destructivas, disensión interna y deterioro general.

### **2.2.2. Concepto de liderazgo.**

“Liderazgo es la calidad de líder. Se califica así al comportamiento de los líderes dentro de un grupo. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales. El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales. Los atributos que muestra un líder dentro de un grupo, permiten su desarrollo características como: inteligencia, confianza, seguridad, personalidad bien integrada, fuerza de voluntad, perseverancia y capacidad de dirigir a las personas” (García, 1998).

Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo obtienen porque son visionarios, otros por su creatividad, y otros por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que les otorga la denominación de líderes: pasión por lo que hacen.

En ámbito educativo el docente es un líder generador de las potencialidades de sus estudiantes, más que un instrumento para solo llenarlos de conocimientos. Los docentes tenemos la obligación de ayudar a los estudiantes a ser competentes y

competitivos, de predicar con el ejemplo, para que a través del liderazgo bien aplicado se puedan cambiar estructuras mentales, paradigmas caducos y crear cultura educativa en beneficio personal y de la comunidad.

El liderazgo docente se sustenta en tres pilares: relacionados estrechamente con los valores, estos son:

- Los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad y el orden.
- Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo.
- Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.

El liderazgo educacional se refiere a los valores de la escuela, el compromiso con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica. Y considera la planificación estratégica como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la institución en acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

**Liderazgo sobre su equipo. Para que funcionen correctamente, el cumplimiento de las mismas es una responsabilidad gerencial primaria.**

**Las prácticas de liderazgo gerencial son:**

**El trabajo en equipo gerencial**

**La fijación de contexto**

**La planificación gerencial**

**La asignación de tareas**

**La evaluación del desempeño**

**La decisión sobre remuneraciones dentro de las políticas de la organización**

**La inducción y el coaching.**

Coordinar de la mejor manera un grupo de trabajadores no es fácil. Velar por el buen trato y la excelente comunicación son requisitos importantísimos para lograr la colaboración de un equipo y obtener los mejores resultados. Definitivamente mucho

se ha hablado y mucho se hablará de este tema que es de suma importancia dentro del desarrollo del estudio del personal en una empresa. Nos referimos al trabajo en equipo y a las funciones del líder del mismo, una vez más. En pleno siglo XXI es innegable que una organización que no dedique esfuerzos para que sus trabajadores se apoyen y ayuden mutuamente y puedan elaborar mejor su trabajo, está condenada a no sobrevivir.

Son muchos los beneficios que otorga a una empresa un buen trabajo en equipo. Dentro de ellos, podemos destacar que se mejora la participación de los empleados dentro de la empresa y se incrementa el apoyo gerencial. Esto porque los individuos sienten que hacen parte de la organización y por ende harán mejor sus labores y la gerencia, por lo tanto, debe ofrecer todas las ayudas necesarias para la consecución de éste propósito.

Así mismo, el compromiso hacia la empresa por parte de los trabajadores aumentará al saber que están colaborando en su desarrollo, se mejorará la atención al cliente y por ende la satisfacción del mismo, se mejorará la calidad de la mano de obra al realizarse las labores de forma correcta y el costo de ésta última se reducirá, al no tener que estar buscando continuamente nuevos trabajadores.

Un grupo siempre tiene que estar comprometido con la consecución de metas y objetivos comunes y, por tal razón, la relación de cada uno de los miembros del equipo debe ser la mejor, para evitar que se desvíen de los propósitos iniciales y se genere un mayor grado de confianza y gran autoestima por parte de todos los participantes del grupo.

Como es normal, siempre debe existir una persona encargada de dirigir y liderar un equipo. El jefe debe colaborarles a todos los individuos que tenga bajo su cargo, enseñándoles los mejores métodos para la elaboración de los trabajos y las mejores técnicas para la solución de posibles inconvenientes. Debe ser un aliado en vez de un enemigo, debe guiar y enseñar en vez de castigar.

El jefe debe ser el encargado directo de motivar a sus empleados y no realizar lo contrario, es decir, dividir a los integrantes del equipo y hacer que las actividades se realicen individualmente generando que los trabajadores se sientan desamparados y sin garantías necesarias que le permitan desarrollar sus labores de la mejor manera.

Liderar no es castigar ni oprimir, es enseñar y guiar un grupo para que logre el éxito deseado.

El líder del grupo debe velar porque sus trabajadores siempre realicen bien su trabajo, otorgándoles ciertas responsabilidades que conllevarán a que el equipo se sienta más comprometido con lo que debe hacer y no defraude la confianza que el jefe ha depositado en ellos. Así mismo, éste debe dar a sus colaboradores todo lo necesario para la consecución de las metas y el éxito de los objetivos trazados.

Motivar a los empleados, guiarlos por el camino correcto, enseñarles todo lo que esté a su alcance para que triunfen, comunicar de buena manera las expectativas y las órdenes que se vayan a dar, escuchar las inquietudes que puedan surgir y retar a los trabajadores para que demuestren todo su potencial, son algunas de las actividades y funciones que debe cumplir a cabalidad un buen líder de un equipo.

Así como un vendedor debe convencer a su cliente que compre el producto que está ofreciendo, el líder debe vender la idea y la visión que éste tiene del trabajo que se piensa realizar. Debe motivar a sus colaboradores para que estos exploten todo el potencial que aún no han dado y explicarles que todas las ideas que surjan, así sean pequeñas, ayudarán para que se consigan de la mejor manera los resultados deseados.

Por tal razón, el nivel de comunicación del líder con su grupo de trabajo debe ser el mejor. Como lo dijimos antes, tiene que comunicar su idea de qué se debe hacer y cómo se va a hacer, propender porque sus actos siempre sean los correctos, esto para dar buen ejemplo y velar porque la forma en que comunica y dice las cosas sea la mejor posible, sin regaños y con total entendimiento.

No sólo comunicar sino escuchar también, es una de las tareas que debe cumplir a cabalidad un líder. No juzgar antes de oír la versión de las personas implicadas en algún problema y ponerse en los zapatos de sus trabajadores para entender mejor las posibles exigencias de éstos, son funciones que debe cumplir correctamente y muy seguramente se ganará el respeto y la confianza de sus empleados.

Líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la

educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva.

A mi criterio personal el líder educacional es aquel que esta preparado para asumir nuevos retos y cambios científicos y tecnológicos que se presentan constantemente en la sociedad.

### **2.2.3. Es innato el liderazgo**

El afán de explicar las similitudes y diferencias entre aquellas personas que han tenido gran influencia sobre grupos humanos, ha llevado a diversas teorías que intentan explicar el fenómeno del liderazgo social.

La idea del líder innato, aunque carece de sustento científico, la insinúo implícitamente Platón al afirmar que en una sociedad unos nacen para mandar y otros para obedecer. La realeza hereditaria y los matrimonios entre familias reales apuntaban a mantener ese carácter genético del poder.

La teoría de los grandes hombres o líderes natos capaces de ser líderes exitosos en cualquier circunstancia fue una creencia generalizada hasta inicios del siglo XX. A ella le siguió la investigación por varias décadas de los rasgos o atributos de la personalidad de los líderes.

Más de un centenar de estudios llegaron a conclusiones débiles e inconscientes entre sí. La aparente superioridad del líder sobre los seguidores en rasgos como la inteligencia, el nivel educativo, la posición social o económica, más parecen situaciones circunstanciales de apoyo que fuentes del poder y de la influencia de un líder.

Se pudiera afirmar que los rasgos admirados corresponden a los valores de la cultura del grupo y favorece la identificación de los seguidores, aunque no la garantizan.

Así en una pandilla puede ser la osadía o la fuerza muscular, en otros grupos de nivel de educación o la buena presencia física. Entre los rasgos consistentemente menos aceptados aparece la indecisión, la mentira y un escaso poder de

comunicación.

La concentración de la atención mediante una visión de futuro compartida que inspire optimismo y entusiasmo para convertir los sueños en realidades, esto es dar a los seguidores un sentido de dirección y rumbo.

El manejo del significado en una comunicación clara y asequible, mediante el uso de lemas e imágenes vivenciales que concretan lo abstracto y estimulen la imaginación.

El acceso a la confianza de los seguidores gracias a una posición firme y tenaz. La seguridad de contar con alguien en quien se puede confiar nace de la firmeza y sinceridad que demuestra el que dirige. El dominio de uno mismo expresado en el despliegue de una personalidad positiva que reconoce tanto los aciertos como los errores y se sustenta en la estima propia y en la aceptación de uno mismo y de los otros.

#### **2.2.4. Tipos de liderazgo**

- **Autoritario o autocrítico:** Se caracteriza porque, determina toda política, concentra todo el poder en su persona y es el quien marca las directrices, toma las decisión, los vigila y controla, utiliza por tanto el poder legítimo, el coercitivo y el de recompensa.
- **Democrático:** Se caracteriza porque, toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder, estimula la participación libre e intercambio y debate de la ideas, se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir, al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar un excesivo trabajo.
- **Permisivo o liberal:** El líder no impone nada ni interviene, deja que cada uno actúe bajo su propio criterio.

- **Carismático:** son los que ejercen su poder personal, su contribución más importante estriba en el hecho de que ayudan a reducir en parte el misterio que rodea al liderazgo carismático identificando.
- **Líder de opiniones:** Es la persona que influye en varios aspectos sobre las otras personas del grupo, constituyéndose en el líder del mismo. Una de las preocupaciones del líder es cuando debe actuar de una u otra forma en el normal desenvolvimiento de sus actividades.

### 2.2.5. Características del liderazgo

Según Granados (1986) existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo, por lo tanto “establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo. Así líder:

- **Pulpo:** Es el caudillo, el que hace y sabe todo, se hace imprescindible. cree que los demás miembros del grupo no saben que son ignorantes.
- **Araña:** es el activista, hace gestiones y trámites, papeles y juicio, se limita a hacer obras, pero no promueve organización.
- **Muerto:** es el que no tiene vida, no se mueve, no convoca a reuniones, no hace nada por su grupo o comunidad.
- **Tortuga:** es el pasivo, no tiene iniciativa, trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.
- **Zorro:** es el aprovechador, utiliza su cargo para fines económicos y político, trabaja sólo para figurar.
- **Abeja:** es el democrático, su cargo está al servicio de los demás, promueve la participación de todos, valora y respeta a su base, asume responsabilidades y da cuenta a los demás.” (Granados, 1999).

### 2.2.6. Principios del liderazgo

- **Principio de legitimidad:** se entiende como una situación social en donde se presenta el consentimiento tácito y explícito de los sujetos involucrados, el respeto por las normas formales (estatutos y reglamentos) y el reconocimiento de quienes, en un momento dado, han delegado en tercero su capacidad de intervenir directamente en la toma de decisiones y búsqueda de alternativas para el logro de los objetivos. Un buen liderazgo organizativo debe ser considerado legítimo y gozar por lo tanto de esa legitimidad que otros han otorgado.
- **Principio de solidaridad:** denota un alto nivel de integración y equilibrio interno en una organización, que implica asumir y tomar parte tanto de sus beneficios como de sus riesgos, razón por la que el liderazgo organizativo promueve las más diversas formas de solidaridad como oposición a una concepción de la naturaleza humana basada en la hostilidad y la competencia. Sentido de la democracia: es un principio que se basa en la libertad que los ciudadanos tienen para decidir y en la responsabilidad que poseen en la definición de los propósitos de la organización, el diseño de las estrategias para lograrlos, de acuerdo a reglas establecidas bajo la igualdad y la equidad.

### 2.2.7. Liderazgo y dirección

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

### 2.2.8. Importancia del liderazgo

- Es la capacidad de un líder (jefe, director, etc.) para guiar y dirigir.

- Una organización educativa; puede tener, una planeación adecuada, control, procedimientos de estructura organizacional y no subsistirá la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

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

La carrera profesional de un directivo es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las Instituciones a las que servimos.

En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

La diferencia entre los directivos y los líderes, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas.

El liderazgo exige inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las

muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder legítimamente y, en tercer lugar, el riesgo de perder el control de uno mismo en el deseo por conseguir poder. La necesidad de protegerse contra estos peligros explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética directiva. Pero es evidente que estos riesgos son enfrentados de distintas formas, según la personalidad del directivo.

### **2.3.1. Personalidad del directivo frente a la del líder**

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas.

El directivo pregunta: ¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización? .Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

El Directivo tiene el poder legal que esta determinado por las leyes en cambio el líder tiene el poder moral ya que se lo ha ganado de acuerdo a sus actos transparentes y de lucha por el bienestar de sus prójimos.

#### **2.3.1.1. Actitudes con respecto a las metas**

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y

expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

### **2.3.1.2. Concepciones del trabajo.**

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

### **2.3.1.3. Las relaciones con los demás.**

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que

trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos, concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder.

La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática.

La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a cómo se hacen las cosas y la atención del líder a qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones.

Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar as diferencias y mantener el equilibrio de poder. No obstante, el caso es que tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes.

Los intereses tácticos implican costes además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad. Por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los directivos de inescrutables, distantes y manipuladores. Estos adjetivos se derivan de la percepción que tienen los subordinados de que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones

modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

#### **2.3.1.4. El sentido del yo.**

El sentimiento de pertenencia o de separación es distinto también para unos y para otros; para los directivos esto tiene una importancia práctica. Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones. El sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar las Instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad.

Los líderes tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad. Esta percepción de la identidad puede constituir la base teórica a la hora de explicar por qué algunos individuos buscan las oportunidades de cambio.

Los métodos para lograr este cambio pueden ser tecnológicos, políticos o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar sustancialmente las relaciones humanas, económicas y políticas

#### **2.3.1.5. El desarrollo del liderazgo.**

Las personalidades directivas crean vínculos moderados y muy repartidos. Los líderes, por el contrario, crean y también rompen intensas relaciones personales. Los directivos de éxito por su inteligencia emocional básicamente, la capacidad de introspección de una persona, la de conocer sus emociones y la de los demás. Un líder emocionalmente inteligente sabe buscarse un espacio en su colectivo y ser aceptado. En general, los líderes emocionalmente inteligentes tienden a desempeñarse mejor en equipo y son más efectivos a la hora de motivarse a sí mismos y de motivar a los demás.

Las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la firmeza, la determinación y la visión, son requisitos necesarios, pero no suficientes

para el éxito. Los líderes verdaderamente eficaces también se distinguen por un elevado grado de inteligencia emocional, concepto que incluye la auto-conciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social. De saber decir no pero fundamentando ese no, de tomar decisiones en el momento oportuno, capaces de respetar los espacios de las otras personas.

Por desgracia, estos aspectos que se encargan de los procesos más intuitivos, como lo es la inteligencia emocional no se estimulan en las escuelas de formación de directivos. Además, son pocos los estudiantes que se esfuerzan por desarrollar estas habilidades y no siempre se aprende en el trabajo. Otro aspecto desfavorable, en este sentido, es que son cada vez más los directivos que proceden de sectores financieros, en el que se tiende a menospreciar la reflexión emocional y la introspección.

La cultura desempeña un papel destacado a la hora de determinar el tipo de líder, plantea este experto, ya que las culturas diferentes tienen expectativas diferentes de sus líderes. La conexión entre liderazgo y cultura es algo muy complejo. No siempre es fácil apreciar o comprender que lo que la gente hace, quiere decir o manifiesta difiere de una cultura a otra. Sin ese conocimiento, es imposible ser un líder en otra cultura. Se habla, por supuesto, de la cultura nacional, no de la corporativa. Ante la expresión de que los directivos no se comportan siempre de una forma racional puedo manifestar que cuando se estudia a los directivos, se ve reflejada rápidamente esta situación. En realidad, el comportamiento irracional es habitual en la vida de las organizaciones.

### **2.3.2. Requisitos del líder**

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir.

Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia, los directivos

de hoy en día deben hacer acciones proyectándose al futuro, deben tener claro cual es su misión y visión para que sepan que es lo que tienen que hacer y a donde pretenden llegar, saber enmarcar los objetivos del colectivo, portador de lo nuevo, creador incesante, apasionado por el cambio, tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares, saber intuir y prever los problemas, hábil en las decisiones, entusiasta y motivador, inspira con su visión de futuro, diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta en individual, apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción, se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento, el líder resume y transmite historia, conocimientos de las personas, conocimientos de la práctica docente, conocimientos de las teorías educativas y de dirección, conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

### **2.3.3. Cualidades del líder**

Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros, la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

Entre las diferentes cualidades que debe tener un Líder Educativo podemos anotar las siguientes, está dispuesto a correr riesgos, audaz, inteligente, vence su desánimo y las ideas negativas, es paciente y consistente, buen carácter, no le asusta ser un inconformista, lucha por la calidad, prevé las necesidades a largo plazo, sabe enmarcar los objetivos del grupo, apasionado por el cambio y lo nuevo, hábil en la toma de decisiones, arrastra y no empuja, tiene autoridad moral, aprender constantemente, desarrollo de las personas e involucrar, adaptabilidad y creatividad.

### **2.3.4. Habilidades del líder**

Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran ,

habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en término del tiempo presente y no del pasado, habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas, habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande, habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

## **2.4. Los valores y la educación**

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

"Los valores están organizados jerárquicamente en la memoria y la gente tenderá a responder, dentro del contexto de sus deberes, para aplicar sus valores dominantes ante las situaciones inciertas"(Judge & Bretz ,2001).

El valor es una propiedad de las cosas o de las personas, y se lo considera como un bien, como algo bueno. Los valores trascienden y valen por sí mismos. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos, reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

En la actualidad se está dando una aguda crisis de valores en la juventud, esta crisis se está produciendo por los grandes efectos que se están dando por causa de los cambios vertiginoso de la sociedad, como la globalización, la nueva tecnología: internet, celular, etc., aunque también se le está atribuyendo al sistema educativo, porque se dice que ha disminuido la calidad de la educación.

### **2.4.1. Características de los valores**

- Independientes e inmutables: Son lo que son (originales) y no cambian.  
Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.
- Absolutos: Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual, ejemplo: la verdad o la bondad.
- Inagotables: No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.

- **Objetivos:** Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.
- **Subjetivos:** Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses cristianos y “Valores humanos”:

#### 2.4.2. Clasificación de los Valores

No existe una ordenación deseable o clasificación única de los valores; las jerarquías valorativas son cambiantes, fluctúan de acuerdo a las variaciones del contexto. Múltiples han sido las tablas de valores propuestas. Lo importante a resaltar es que la mayoría de las clasificaciones propuestas incluye la categoría de valores éticos y valores morales. La jerarquía de valores según Scheler (1941) incluye: (a) valores de lo agradable y lo desagradable, (b) valores vitales, (c) valores espirituales: lo bello y lo feo, lo justo y lo injusto, valores del conocimiento puro de la verdad, y (d) valores religiosos: lo santo y lo profano. La clasificación más común discrimina valores lógicos, éticos y estéticos. También han sido agrupados en: objetivos y subjetivos (Frondizi, 1972); o en valores inferiores (económicos y afectivos), intermedios (intelectuales y estéticos) y superiores (morales y espirituales), formuló valores instrumentales o relacionados con modos de conducta (valores morales) y valores terminales o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común). La clasificación detallada que ofrece Marín Ibáñez (1976) diferencia seis grupos: (a) Valores técnicos, económicos y utilitarios; (b) Valores vitales (educación física, educación para la salud); (c) Valores estéticos (literarios, musicales, pictóricos); (d) Valores intelectuales (humanísticos, científicos, técnicos); (e) Valores morales (individuales y sociales); y (f) Valores trascendentales

- **Valores morales:** El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano, pero eso solo podrá lograrse si decides alcanzar dichos valores mediante el esfuerzo y siendo perseverante. Algunos valores morales son la justicia, la libertad, la honestidad.
- **Los valores éticos:** son medios adecuados para conseguir nuestra finalidad.

- **Los valores infrahumanos:** Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores que comparte con otros seres como los animales, por ejemplo. el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.
- **Los valores humanos inframORALES:** Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, y entre ellos están los valores económicos, la riqueza, el éxito, la inteligencia, el conocimiento, el arte y el buen gusto. De manera social: la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.
- **Valores Instrumentales:** Son comportamientos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.
- **Valores Terminales:** Son metas que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores se hacen presentes en el aula mediante los temas transversales, estos temas transversales van a responder a realidades o necesidades que tienen una especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad.

- **Educación formal.-** Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del Servicio Educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación.
- **Educación informal.-** Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia es un estilo personal de enseñar y la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.
- **La cultura de la escuela.-** Las organizaciones poseen una cultura o estilo organizacionales por los valores, prácticas y reglamentos que poseen (tradiciones, rituales, creencias), es un estilo de vida de la organización en el aspecto administrativo, laboral y sindical.

- **Actividades extraacadémicas.**- Tareas deportivas, sociales, culturales; en esta convivencia se imparte valores; forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia; se lleva a de una manera significativa.
- **Participación cívica.**- La escuela tiene la responsabilidad de prolongar fuera de escuela la educación moral y propiciar actividades que tengan trascendencia social, como por ejemplo implicarse en proyectos sociales que asuman responsabilidades. Organización de talleres, debates, conciertos, campañas para recoger ayuda económica o material destinado a zonas marginales.
- **Función tutorial.**- Es un carácter personalizado de la educación, busca facilitar la integración de los alumnos en el grupo, el desarrollo de su personalidad, autorespeto y respeto hacia los demás, lo realiza a través de actividades, las entrevistas individuales con los alumnos y sus familias; la forma más colectiva es la organización de actividades que fomenta la convivencia y participación (excursiones, campañas o visitas culturales).
- **Los programas de valores.**- Es deliberado y organizado, puede ir desde un ciclo de conferencias hasta el diseño de ciertas prácticas en las sesiones de clase (creatividad para una estrategia educativa). Los valores que se pueden desarrollar son la libertad, justicia, solidaridad, igualdad, responsabilidad y honestidad.

#### **2.4.3. Educación en valores**

“La educación en valores es educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones “(Lobrot, 1974).

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. Es precisamente el significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales, aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente referidos a costumbres culturales o principios religiosos, y los valores modernos, los que comparten las personas de la sociedad actual.

- Este concepto abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.
- La visión subjetivista considera que los valores no son reales, no valen en sí mismos, sino que son las personas quienes les otorgan un determinado valor, dependiendo del agrado o desagrado que producen. Desde esta perspectiva, los valores son subjetivos, dependen de la impresión personal del ser humano.

La escuela neokantiana afirma que el valor es, ante todo, una idea. Se diferencia lo que es valioso de lo que no lo es dependiendo de las ideas o conceptos generales que comparten las personas. Algunos autores indican que los valores no son el producto de la razón; no tienen su origen y su fundamento en lo que nos muestran los sentidos; por lo tanto, no son concretos, no se encuentran en el mundo sensible y objetivo. Es en el pensamiento y en la mente donde los valores se aprehenden, cobran forma y significado. La

escuela fenomenológica, desde una perspectiva idealista, considera que los valores son ideales y objetivos; valen independientemente de las cosas y de las estimaciones de las personas. Así, aunque todos seamos injustos, la justicia sigue teniendo valor. En cambio, los realistas afirman que los valores son reales; valores y bienes son una misma cosa. Todos los seres tienen su propio valor. En síntesis, las diversas posturas conducen a inferir dos teorías básicas acerca de los valores dependiendo de la postura del objetivismo o del subjetivismo axiológico.

#### **2.4.4. Valorar al ser Humano**

¿Cómo expresa sus valoraciones? El proceso de valoración del ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir unas cosas en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales.

Las valoraciones se expresan mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios de valor y acciones. Desde el punto de vista ético, la importancia del proceso de valoración deriva de su fuerza orientadora en aras de una moral autónoma del ser humano

#### **2.4.5. Los valores en la sociedad**

Podrían ser cualidades, costumbres, mitos, pero lo que sí, es que cada quién como individuo elige los valores que quiere mostrar ante una sociedad que juzga; porque no mencionarlo, la falta de valores, pero; ¡Quién decide que es los que esta bien o está mal! Pero ¿es alguien tan perfecto como para poder juzgar a los demás por sus actos y falta de valores, sin caer en los mismos errores?, creo que la respuesta a estas preguntas es que cada quien cree lo que quiere en la vida y para eso hay opciones.

Hay quienes se basan en los valores humanos, que sólo perseveran buscando la estabilidad y el reconocimiento ante una sociedad que no perdona y sólo tiene memoria para recalcar tus errores sin ver tus aciertos, que no respeta tu libre albedrío, que sólo enjuicia, dice y trata de lo que esta bien o está mal, sin tomar en cuenta causas y efectos, los valores humanos fallan porque no hay nadie perfecto, ni esa persona en la que tanto confías porque como todo ser humano en algún

momento deja todo por nada, falla y comete errores, por lo cual poco a poco va hacia la decadencia, al creer que no hay quien merezca tu ilusa perfección, pero los seres humanos también culpan al otro de sus errores, de su desequilibrio, siendo que el equilibrio es uno mismo; pero no, la sociedad solo juzga y pide cuentas.

Pero también hay quien cree en el valor espiritual, en el que hay un ser supremo que te guía y sabe que existe un destino, en el que hay miedos, pero en el que hay que recorrer los caminos solo con fe, en el que nuestro ser supremo olvida y perdona y respeta nuestro libre albedrío, que entiende nuestras necesidades de ser escuchados y de afecto, el que no modifica sus valores porque todos llevan a una meta. Ese ser supremo en el que se cree pregunta el ¿por qué?, no tiene juicios, tiene preguntas.

Así cada persona tiene los valores que demuestran realmente en sociedad y no de los que algunos se mofan pero en realidad carecen.

#### **2.4.6. Valores en la Educación**

La educación en el proceso de integración es continua desde la etapa inicial del niño y su función es formarlo con una conducta basada en valores como lo son el respeto, la honestidad, responsabilidad, cooperación identidad nacional, solidaridad entre otros, para así estén preparados para la participación e incorporación a la sociedad en esta investigación los alumnos, nosotros los docente y comunidad somos las piezas claves para alcanzar dichas metas ya que cumplimos con el deber de organizar, dividir e evaluar y sobre toda las cosas colaborar con la educación de nuestros niños.

También nosotros los docente ejecutamos roles muy importantes como lo son ser facilitador, orientador experto, modelo asesor innovador y pensador, promotor social basándose en la inquietudes del niño y le entrega las herramientas para la vida que van a ser utilizadas por ellos para integrarse en la vida social de una manera acorde. La educación en valores dentro del ámbito educativo es un tareas bastante complejas que implica buscar las vías para así llegar a cada una de las áreas sociales del estudiantes con una comunicación acorde donde se puedan conseguir y crear espacios que estén involucrados el educador educando y la comunidad donde

se esté valorando las diferentes relaciones personales que surgen de una manera constructiva y sean positiva.

Es por ello que la educación debe estar basada en valores morales que suponen la comprensión y adquisición de conceptos y formas de actuar de acuerdo con valores sociales de responsabilidad, solidaridad, participación, respeto, justicia, deben conducir a un desarrollo de una moral autónoma, que conlleve una verdadera actitud democrática. Este es el objeto que se persigue al incluir el eje de valores en el currículo de la escuela básica, a fin de fomentar la reflexión permanente sobre situaciones que contribuyan a crear actitudes críticas frente a nuestra sociedad.

#### **2.4.7. La educación de los valores en la familia**

“Los valores son elementos muy centrales en el sistema de creencias de las personas y están relacionados con estados ideales de vida que responden a nuestras necesidades como seres humanos, proporcionándonos criterios para evaluar a los otros, a los acontecimientos tanto como a nosotros mismos” (García, 1888).

Es así que los valores nos orientan en la vida, nos hacen comprender y estimar a los demás, pero también se relacionan con imagen que vamos construyendo de nosotros mismos y se relacionan con el sentimiento sobre nuestra competencia social.

Los sistemas de valores se organizan alrededor de tres dimensiones fundamentales: el tipo de objetivo (trascendencia o beneficio personal; conservación o cambio), los intereses subyacentes (individuales o colectivos), el dominio de la motivación (tradición, estimulación, seguridad). Las teorías implícitas que todos los padres tienen y que se relacionan con lo que los mismos piensan sobre cómo se hacen las cosas y por qué se hacen de tal o cual manera ofician "de filtro" en la educación en valores.

Estas ideas y teorías implícitas se montan sobre experiencias, sobre lo que se ha vivenciado. Si bien se podría decir que la familia no es el único contexto donde se educa en valores, es una realidad que el ambiente de proximidad e intimidad que en ella se da la hace especialmente eficaz en esta tarea.

Existe en la literatura una extensa discusión sobre cómo se educa en valores: ¿los pequeños interiorizan los valores familiares? ¿o los niños son agentes activos en el proceso de construcción de valores, en el entendido que la relación padres-hijos es una relación transaccional, esto es de ida y vuelta? nosotros estamos con la segunda posición, afiliándonos así a las nuevas perspectivas constructivistas. En ellas se concibe a la relación entre adultos y niños de doble sentido, aunque se acepte que esta relación es asimétrica.

Esto significa que no sólo cambian y se influyen los valores de los niños, sino también los de los adultos, por ejemplo, luego de tener hijos una persona puede privilegiar más el valor de la seguridad que el de reconocimiento social.

La familia muestra a sus miembros lo que espera de ellos teniendo en cuenta lo que se ve como deseable y valioso en la sociedad. Bronfenbrenner (1987) propone un modelo que incluye cuatro sistemas para entender la realidad en la que están incluidas las familias:

En el nivel del macrosistema, se ubican las creencias de una cultura, las leyes que regulan una sociedad, los mitos y los valores que se aprecian en un determinado grupo social. En él también residen los mensajes que se transmiten en los medios de comunicación social, los clichés, los estereotipos y lo que es valorado como deseable respecto a lo que puede considerarse una "buena familia".

En el nivel exosistema se ubican todas las influencias de agentes externos que tiene la persona, que aunque no estén en directo contacto con ella, tienen impacto sobre la misma. En el tema que nos ocupa, los valores manejados por la familia extensa y por los amigos tienen influencia en los padres, ya sea para tomarlos como ejemplo y reproducirlos en su propia familia o para vivirlos como reto y conflicto.

El autor reserva el concepto mesosistema a la relación existente entre dos o más sistemas que tienen estrecha influencia en la persona. El ejemplo más claro de relación a nivel del mesosistema lo constituye la relación entre familia y escuela. En general justamente, a la hora de elegir el centro educativo para los hijos uno de los aspectos a tener en cuenta es la compatibilidad de los valores asumidos por ambas.

Por último, en el microsistema es donde residen las relaciones más próximas e íntimas que una persona tiene con el entorno, en palabras del mismo Bronfenbrenner (1987) el microsistema "constituye un patrón de actividades, roles y relaciones interpersonales que la persona en desarrollo experimenta en un entorno determinado, con características físicas y materiales particulares". La familia es un ejemplo claro de microsistema.

La educación en valores en otros contextos de socialización: es un hecho que la televisión, el mundo de internet y de los ordenadores condicionan en parte los valores que son transmitidos desde la familia. De cómo administren los padres estos medios, como eduquen a sus hijos en la lectura del lenguaje audiovisual y en el espíritu crítico depende la educación en valores en general.

Las familias, como las personas atraviesan diferentes etapas, recorriendo un ciclo evolutivo.

En general se pueden distinguir tres grandes tiempos en la vida de una familia: el tiempo de constitución, que abarca cuestiones tales como elección de la pareja, matrimonio y cohabitación sin hijos, el tiempo de expansión, esto es de la llegada de los hijos, que implica la transición a la paternidad y la vida con hijos de edad preescolar y escolar, y por último un tiempo de reducción, cuando los hijos se emancipan, la pareja vuelve a quedar sola y sin actividad laboral.

En general, las etapas que se inscriben dentro de estos tiempos se definen en relación a estos factores: cambios en la composición familiar, cuando miembros se anexan o se pierden, cambios en la composición en relación a las edades y cambios en la situación laboral de los miembros de la familia.

A grandes rasgos se pueden describir las siguientes etapas:

- Constitución de la pareja, cuando la mujer y el hombre llegan a la pareja cada uno tiene una serie de expectativas sobre como debe ser una pareja. Estas expectativas tienen que ver con valores sobre cómo tienen que ser las cosas dentro de una pareja, y en general no se dicen de forma explícita. Estas formas de concebir las cosas pueden ir desde como se deben relacionar hombre y mujer, hasta la repartición de las tareas domésticas ¿quién cocina,

lava los platos, hace los mandados, quién ayuda a quién? .En esta etapa el éxito en la separación con las familias de origen es crucial, y cuanto más aglutinadas sean las familias de origen, mayor dificultad traerá consigo la separación, ya que separarse en ciertos casos puede asimilarse a aniquilación y a traición.

- Nacimiento de los hijos (con las primeras etapas de vida preescolar y escolar), supone el tener resuelto el lugar que va a ocupar el hijo que llega, el modo de participación de los padres y de sus familias está vinculado con la relación de los padres entre sí y de cada uno con su familia de origen: Aquí se pone en juego cómo se debe educar a un niño o a una niña, y en general lo que se quiere de los hijos, si esto se define por repetición o por oposición a lo que los padres han vivido ellos mismos en tanto hijos; cuanto se asigna externamente a ese hijo que llega, desde la misma manera de esperarlo, del lugar que se le asigna, desde el nombre que se le pone, etc.

La cuestión del nombre: si el mismo ya existe en la familia, si es un nombre a "estrenar", tiene que ver con las expectativas y valores que los padres ponen en juego desde el inicio en la relación con ese hijo: se va a llamar como el abuelo, como el tío, y por qué, para llenar un espacio que ha quedado vacío, si se quiere repetir la historia de alguien que ha sido muy inteligente, muy afectuoso, muy exitoso en la familia. La distribución de tareas en el cuidado de los hijos es un tema fundamental en la educación, quién se levanta de noche, quién lo baña y quién le da de comer definen valorizaciones, formas determinadas de encarar los vínculos.

- Adolescencia de los hijos, que se estudia en forma separada de las etapas anteriores, por el impacto que tiene tanto en los adultos como en los mismos adolescentes. En esta etapa los hijos se plantean el por qué, el para qué, el sentido de la vida, qué quieren hacer, cómo quieren vivir. A través de estas preguntas, el adolescente también "mueve" a los padres, y los lleva a replantearse sus propias opciones al respecto. Pueden darse conflictos de valores, enfrentamientos, con la diferencia que el adolescente tiene tiempo por delante para resolver estos temas, mientras que los padres no. Esta etapa puede resolverse mediante el control férreo de parte de los padres o por el contrario, por una indiscriminación entre padres e hijos, que funcionan como amigos.

- Partida de los hijos del hogar parental, es también una etapa movilizadora para los padres, porque coincide con la disminución de la potencia en el hombre, la pérdida de la capacidad reproductora en la mujer, la transición de una vida laboral activa a la jubilación. Cómo se viva esta etapa va a depender de cuán diferenciados hayan estado los subsistemas parental y conyugal, como para poder permitir al hijo partir sin culpa.
- Pareja nuevamente sola, que se ha dado en llamar etapa del "nido vacío", en ella se suelen invertir los roles, los hijos deben cuidar de sus padres, de cómo se hayan sentido cuidados, protegidos y atendidos los hijos como tales dependerá como puedan vivir esta etapa.

Estas etapas pueden variar: en algunas culturas o en algunas subculturas el ingreso a la vida adulta se hace sin transitar prácticamente por la adolescencia, en otros casos, no se puede hablar de nido vacío, ya que las nuevas unidades familiares se construyen en presencia de por lo menos una de las familias de origen, a tal punto que algunos autores han hablado de "nido repleto".

Cada una de estas etapas implica el cumplir con determinadas tareas, implica conflictos básicos a resolver, que de no enfrentarse en su momento, se arrastran a etapas posteriores.

#### **2.4.8. Importancia de los Valores en la Educación**

La educación en el proceso de integración es continua desde la etapa inicial del niño y su función es formarlo con una conducta basada en valores como lo son el respeto, la honestidad, responsabilidad, cooperación, identidad nacional, solidaridad entre otros, para así estén preparados para la participación e incorporación a la sociedad. En esta investigación los alumnos, nosotros los docentes y la comunidad somos las piezas claves para alcanzar dichas metas ya que cumplimos con el deber de organizar, dividir e evaluar y sobre toda las cosas colaborar con la educación de nuestros niños.

También nosotros los docentes ejecutamos roles muy importantes como lo son ser facilitador, orientador experto, modelo asesor innovador y pensador, promotor social basándose en las inquietudes del niño y le entrega las herramientas para la vida que van a ser utilizadas por ellos para integrarse en la vida social de una manera acorde.

La educación en valores dentro del ámbito educativo es un tareas bastante complejas que implica buscar las vías para así llegar a cada una de las áreas sociales del estudiantes con una comunicación acorde donde se puedan conseguir y crear espacios que estén involucrados el educador educando y la comunidad donde se esté valorando las diferentes relaciones personales que surgen de una manera constructiva y sean positiva.

Es por ello que la educación debe estar basada en valores morales que suponen la comprensión y adquisición de conceptos y formas de actuar de acuerdo con valores sociales de responsabilidad, solidaridad, participación, respeto, justicia, deben conducir a un desarrollo de una moral autónoma, que conlleve una verdadera actitud democrática. Este es el objeto que se persigue al incluir el eje de valores en el currículo de la escuela básica, a fin de fomentar la reflexión permanente sobre situaciones que contribuyan a crear actitudes críticas frente a nuestra sociedad.

Yo creo que los valores no valen por si solos, sino que el hombre es quien les da el verdadero valor y significado, los valores los aprendemos del pensamiento y de la mente, y ya una vez que los comprendemos les vamos dando la forma para hacerlos parte de nuestra vida.

Los valores ayudan a las personas a lo largo de su paso por la tierra, les ayudan a tomar decisiones, son útiles en sus creencias, sentimientos, convicciones, en las actitudes, juicios de valor y muy notablemente en las acciones, los valores son útiles para orientar al ser humano para que lleve una buena vida moral.

Por lo general en nuestros día la gente piensa que ya es igual ser bueno que malo, algo esta pasando que no le damos la misma importancia que antes.

Para le gente los valores cada vez valen menos, pero si consideran que nos faltan cuando alguien no hace uso de ellos y llega acometer un acto que nos afecte a nuestra vida.

En la sociedad la falta de valores esta presente en muchas acciones cotidianas algunos ejemplos: cuando un amigo nos traiciona, cuando alguien nos roba una idea cuando nuestro trabajo no es bien valorado.

La falta de valores hace que las personas y la sociedad pierdan el rumbo, suponiendo que cada quien hiciera algo por mejorar podrá regenerarse nuestra sociedad.

El trabajo honrado ha sido substituido por la vida fácil, aquella palabra de honor que se respetaba y era lo máximo en un deuda, a sido cambiada por papelitos que llamamos pagare y la amistad ni se diga, la hemos disfrazado de complicidad.

Los valores sociales son importantes por que son el reflejo primero de los valores individuales, después los valores familiares, después los valores regionales, pero al fin todo comienza por una persona y su ideología.

Lo mejor de esto es que no solo hay que pensar en como solucionar el problema, sino que como sociedad, o mejor dicho como individuos debemos de ponerlos en práctica ya, hay que dejar de pensar en el yo un poco y ahora utilizar el tu y preguntar al de alado si el necesita o requiere algo que yo le pueda ofrecer.

Entonces podemos concluir que los valores son trascendentales primero en la personas y después en la sociedad, ya que de este orden dependerá que los valores empiecen a tomar fuerza de nuevo.

La importancia de los valores en las personas, es muy grande ya que estos nos hacen que logremos vivir como seres humanos, ¿Cómo es esto?, bueno supongamos si cada persona solo se interesara en su propia vida, sus cosas materiales, su espacio, su libertad y nos olvidamos que a nuestro lado hay alguien mas que utiliza el mismo pensamiento, lo único que pasaría es que no habría ningún pretexto para quejarnos por el mundo en que vivimos, ya que nosotros lo hemos propiciado.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

La escuela “Zoila Alvarado de Jaramillo” cuenta con 30 educadoras, y 633 estudiantes, igualmente distribuidos en los siete años de básica. Para la presente investigación se trabajo: con 5 directivos, 20 docentes, 20 estudiantes y 20 padres de familia.

**Tabla 1**

#### **PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD**

DIRECTIVOS			Edad	Mujeres	
Sexo	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
Femenino	5	100%	31 - 35 años	1	20%
			36 - 40 años	3	60%
			51- 55 años	1	20%
<b>TOTAL</b>	5	100%	<b>TOTAL</b>	5	100%

**Fuente:** Dirección de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

El 100% de la población encuestada son mujeres, que desempeñan cargos directivos, capacitadas para resolver cualquier conflicto que se presente en la institución; el 60 % de los directivos, tienen una edad comprendida entre 36-40 años; el 20% de directivos tiene una edad entre 31-35 años; el otro 20% tiene una edad entre 51-55 años; por lo que se puede observar, que la institución cuenta en su mayor parte con un personal joven, que contribuir al desarrollo de la escuela.

**Tabla 2:**  
**PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD**

DOCENTES					
Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Edad	Mujeres	
				Frecuencia	Porcentaje
Femenino	20	100%	26 - 30 años	10	50,00
			31 - 35 años	8	40,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	36 - 40 años	2	10,00
			<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Dirección de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

El 100% de docentes son mujeres, que laboran en esta institución comprometidas a brindar una educación de calidad; el 50% tiene una edad comprendida entre 26-30 años; el 40% tienen una edad entre 31-35 años; el 10 % de docentes tiene una edad entre 36-40 años. Contando la institución con un personal joven, que puede combinar la experiencia y la juventud para lograr la consecución de metas y objetivos.

**Tabla 3: Por sexo**

**POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD, SEXO, AÑOS DE EDUCACIÓN BÁSICA**

ESTUDIANTES		
Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	20	100%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirección de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

El 100 % de las estudiantes, son mujeres que se preparan en esta institución para ser entes, que contribuirán al desarrollo del país.

**Tabla 4:**  
**POR EDAD**

<b>ESTUDIANTES</b>		
<b>Edad</b>	<b>Mujeres</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
7 - 8 años	3	15%
9 -10 años	7	35%
11 - 12 años	9	45%
13 - 14años	1	5%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Dirección de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

El 45 % de las estudiantes tienen una edad de 11-12 años; el 35 % tiene una edad 9 -10 años; el 15 % tiene una edad entre 7-8 años; el 5 % tiene una edad entre 13-14 años. La edad de las alumnas investigadas esta en relación al año de estudio, favoreciendo para que desde edades tempranas se desarrollen valores de respeto entre ellas.

**Tabla 5:**  
**EDUCACIÓN BÁSICA**

<b>AÑO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
3ero de Básica	2	10%
6to de Básica	9	45%
7mo de Básica	9	45%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Dirección de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

EL 45 % de las estudiantes se encuentran cursando el 6to y el 7mo año de educación básica; el 10% el 3er año de educación básica. Se puede evidenciar que cuentan con la edad acorde, según el año de educación básica que deben estar, facilitándoles captar los nuevos aprendizajes y su desenvolvimiento en el ambiente escolar.

**Tabla 6: Administrativos**

**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS**

PERSONAL		
Administrativo	Frecuencia	Porcentaje
Secretaria	1	100%
TOTAL	1	100%

**Fuente:** Dirección de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

El 100% corresponde al personal administrativo, hay que aclarar que la secretaria, realiza las funciones de contadora, ayudando a la directora en todos los asuntos relacionados al desarrollo de la institución educativa.

**Tabla 7:**

**SERVICIOS**

PERSONAL		
Servicio	Frecuencia	Porcentaje
Conserje	1	100%
TOTAL	1	100%

**Fuente:** Dirección de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

El 100% corresponde al personal de servicio; la institución cuenta con la conserje, encargada del aseo de la institución educativa, proporcionando un ambiente saludable, donde las docentes puedan trabajar y educar a la juventud del mañana.

### **3.2. Materiales e Instrumentos.**

La aplicación de los instrumentos de investigación se ha realizado en base a los objetivos, comprobando la problemática que existe en la institución educativa para lo cual se utilizó la técnica de encuestas que permitió recopilar la información. Estas estarán destinadas a recabar, detectar los obstáculos o dificultades que se presentan en la institución en cuanto a Gestión, Liderazgo y Valores en la escuela “Zoila Alvarado de Jaramillo” de la ciudad de Loja.

### **3.3. Método y procedimiento.**

El enfoque de esta investigación es de tipo descriptivo-teórico-exploratorio, para esto se cuenta con información científica, así como contactos de la institución donde se aplica el estudio.

Los métodos utilizados en el presente trabajo investigativo fueron: descriptivo-exploratorio, inductivo-deductivo, hermenéutico, y estadístico. Se empleó las técnicas de la encuesta a los directivos, docentes, padres de familia, y alumnas.

Los métodos utilizados fueron los siguientes:

- **Método Descriptivo Exploratorio**

El apoyo de este método ayudó a llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. No solo se trató de una mera tabulación, sino que, con los datos se facilitó, exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

- **Método Analítico-Sintético**

Establece las relaciones entre todos los estamentos educativos de la Institución, y tener una idea general de cómo se presentan los niveles de liderazgo y gestión por parte de las autoridades de acuerdo a lo que manifiesta cada estamento.

- **Método Inductivo**

A través de la observación de los hechos particulares pude obtener proposiciones generales, o sea, pude llegar a establecer conclusiones generales, una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie.

- **Método Deductivo**

El método deductivo me ayudo a determinar los datos aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir me ayudo a partir de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego entenderlo y explicarlo en casos individuales y comprobar así su validez.

- **Método Estadístico.**

A partir de los datos numéricos me permitió organizar en tablas estadísticas, la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuesta, cuestionarios). Este procedimiento facilitó la objetivización y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los supuestos planteados en la planificación de la investigación.

- **Método Hermenéutico**

Permitió la elaboración del marco teórico a través de la recolección e interpretación bibliográfica también facilito el análisis de la información empírica facilitándome hacer una contrastación y dar mi aporte personal.

## **PROCEDIMIENTO**

**Con el tema de investigación planteado por la Universidad Técnica Particular de Loja, entreviste a la Directora de la Escuela y le manifesté cuál era la intención y los objetivos que perseguía esta investigación, el mismo que le interesó, ya que esta consciente que es un problema latente en la institución y lo provechoso que sería conocer cómo están los niveles de liderazgo de la Institución, autorizando, por lo cual me dio el permiso respectivo para la realización de este diagnóstico dándome un certificado de aceptación para desarrollar la investigación , se destaca que fue muy importante y fundamental el contar con el apoyo de la Directora del plantel por cuanto fue con ella con quien se trabajo más por cuanto ella disponía de los documentos de la institución .**

**El apoyo de las docentes fue esencial permitiéndome seleccionar las niñas a las que se aplicó las encuestas además en el día de atención de padres de familia concedieron unos 15 minutos para aplicar la encuesta. Con las encuestas aplicadas se procedió a tabular, analizar los resultados para poder obtener las conclusiones y poner a consideración las recomendaciones producto del resultado de este trabajo.**

**Con los datos de las encuestas y el diagnóstico de la Institución se pudo determinar la propuesta que ira encaminada a fortalecer la gestión institucional mediante un Seminario taller: La comunicación como espacio de reflexión para la convención humana de la escuela Zoila Alvarado de Jaramillo” de la Ciudad de Loja.**

## **4. RESULTADOS.**

### **4.1. DIAGNÓSTICO:**

#### **4.4.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.**

El diagnóstico constituye una fase para lograr el mayor acercamiento posible al conocimiento y análisis de la realidad de la Institución: sus problemas, sus potencialidades, sus debilidades, sus fortalezas y amenazas, los prioriza e identifica líneas de acción.

Se obtiene la información mediante, encuestas, observación directa, así como también la facilidad ,que se me dio a los medios digitales de los documentos de este plantel como lo fueron: el PEI, manual de convivencia, así como a los archivos de las planificaciones que reposan en la Dirección, se me facilito el diagnóstico, y poder tener una mejor idea de cómo la institución se encuentra funcionando en la actualidad y de ahí poder determinar todas las necesidades más urgentes, y con esto contribuir con mi propuesta a la solución de alguno de ellos.

Este diagnóstico se encuentra estructurado en tres momentos: primer momento consiste en la presentación del diagnóstico sobre la situación actual sobre la gestión en liderazgo y valores en el centro educativo, un segundo momento a la determinación o priorización del problema más urgente para concluir en un tercer momento a la elaboración de una propuesta que conlleve a la solución del problema mediante la aplicación de un Seminario taller: "La comunicación como espacio de reflexión para la convivencia humana de la escuela Zoila Alvarado de Jaramillo" de la Ciudad de Loja.

##### **4.1.1.1. El manual de organización.**

La escuela en la actualidad no cuenta con un manual de organización, condicionalmente tiene definida su estructura organizativa en un organigrama funcional, el mismo que se encuentra indicado en el Proyecto Educativo Institucional

PEI, la planificación y elaboración del manual de organización sería muy beneficio para la escuela ya que en este se describirá cada uno de los puestos, los fines de la institución y de cada una de las unidades principales de la estructura organizativa, la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación, el organigrama y sus unidades principales, las funciones de las unidades y de los puestos, las responsabilidades y la autoridad de los mismos.

#### **4.1.1.2. El código de ética.**

La escuela no cuenta con código de ética , pero se refuerza con un manual de Convivencia, en el cual se determinan aspectos fundamentales como: deberes y derechos de los estudiantes, disciplina y sanciones, uniforme, evaluación de los aprendizajes, recuperación pedagógica, promoción, deberes y atribuciones de los padres de familia y el reglamento general de la ley de educación, lo que permitirá mantener un adecuado ambiente de trabajo, es decir mantener una convivencia armónica, considerando, la gestión, el liderazgo y los valores, entre todos los integrantes de la institución educativa.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico.**

La escuela cuenta con un plan estratégico, que permite que la misma se desenvuelva en el contexto de la realidad local, nacional, facilitando a las alumnas continuar sus estudios o ser entes productivos de la comunidad. Se enuncia la transparencia de los procesos académicos y administrativos de la institución, así como la realización de los procesos de evaluación institucional permanentemente, con la intención de mejorar la calidad de la educación y de informar a la colectividad como se están desarrollando los procesos internos de la misma.

#### **4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)**

La escuela cuenta con este plan y es el consejo técnico, el organismo encargado de elaborar el Plan Operativo Anual (POA) en los aspectos de la planificación didáctica y curricular, capacitación de los docentes, elementos de gestión del PEI, procesos de enseñanza aprendizaje para el período académico, para cumplir la misión y visión institucional en coherencia con las nuevas demandas educativas.

#### 4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional con el que cuenta la institución, no se encuentra actualizado y no permite el desarrollo, una calidad de gestión acorde a las necesidades de los miembros de la comunidad educativa y por ende solo se cumple en una parte la misión de la escuela, no admitiendo el cambio del contexto institucional y las nuevas exigencias de la sociedad actual.

#### 4.1.1.6. El Reglamento interno y otras regulaciones

##### Reglamento interno

La escuela “Zoila Alvarado de Jaramillo”, cuenta con un reglamento interno, conocido por los miembros de la comunidad educativa, en el que se pone en práctica sus obligaciones, deberes y derechos de los integrantes de la institución, cumpliendo con los objetivos de gestión institucional, administrativa, académica, financiera y la vinculación con la comunidad.

#### 4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

##### 4.1.2.1. Misión y visión.

###### Misión

La Escuela Fiscal de Niñas “Zoila Alvarado de Jaramillo” de la ciudad de Loja , es una entidad de carácter laica y gratuita, puesta al servicio de la ciudadanía lojana para atender desde el primero al séptimo Año de Educación Básica, que tiene como **Misión**, proporcionar a la niñez una educación de calidad, equidad y calidez afectiva; sustentada en los principios y valores éticos, en los Lineamientos de la Reforma Curricular vigente, en la edad psicológica, en las necesidades e intereses de las estudiantes, permitiéndoles una óptima formación integral dotándolas de las competencias idóneas para continuar su Educación Básica y culminar su Bachillerato en cualquiera de los Centros Educativos de la ciudad, provincia y país.

La misión de la escuela, es proponer una educación integral para toda la niñez de la ciudad y del país, en esta misión falta especificar cuáles son las actividades o tareas que se van realizar en cada uno de los ámbitos pedagógico – humanístico - social – cognitivo; se debería empezar a definir una nueva misión sería necesario para la institución.

## **VISIÓN**

La **Visión** del Establecimiento es constituirse “En una excelente Institución Educativa” con ventaja competitiva que la diferencie de las demás; con una proyección nacional, para entregar alumnas de óptima formación integral y aprender con personalidad autónoma, con actitudes positivas frente al trabajo y a la utilización correcta del tiempo libre.

La visión debe especificar la forma de como se logrará la misión planteada, especificar el tiempo en que se la cumplirá y cuáles serán las actividades y estrategias que se desarrollarán para llegar a una educación de calidad. La visión de la institución no especifica los aspectos a tomar en cuenta para llegar a la filosofía de la institución y la forma de conseguir en el futuro la misión.

### **4.1.2.2. El organigrama institucional**

La escuela “Zoila Alvarado de Jaramillo” cuenta:

#### **Ciclos**

La educación en el nivel primario comprende seis grados, de un año lectivo cada uno, organizados en tres ciclos. (Actualmente años de educación básica)

- **Primer ciclo:** Primero y segundo grados. Actualmente son el segundo y tercer año de Educación Básica.
- **Segundo ciclo:** Tercero y cuarto grados. Actualmente cuarto y quinto año de E.B.
- **Tercer ciclo:** Quinto y sexto grados. Actualmente el sexto y séptimo año de E.B.

Todos los establecimientos de este nivel tendrán los seis grados. Pero actualmente los grados se denominan años de educación básica; que en el caso de la institución cuenta con los siete años de educación básica.

### **Clasificación por el número de profesores**

Las escuelas por el número de profesores se clasifican en:

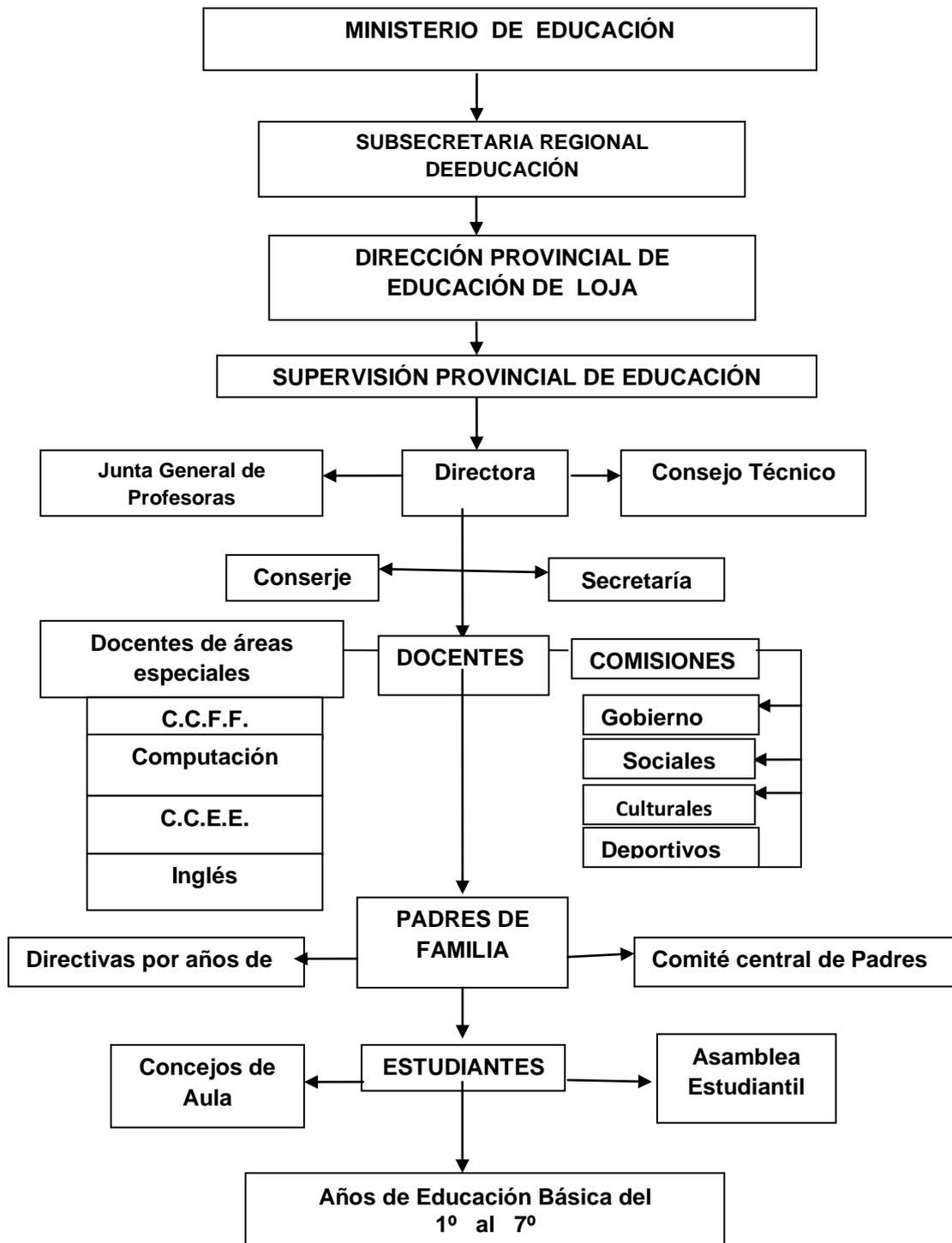
- a) Unidocentes: con un solo profesor
- b) Pluridocentes: de dos a cinco profesoras
- c) Completas: Con un profesor para cada grado o paralelo, de primero a sexto.

La institución está inmersa en el literal c), es una escuela completa que según el Plan Decenal, ya no son grados, sino años de educación básica. Por tanto la escuela dispone desde el primero hasta el séptimo año con tres y cuatro paralelos en cada año y con un promedio de 30 estudiantes por paralelo. En consecuencia, existe una docente asignada para cada año de básica que enseñará las cuatro áreas del conocimiento. A ellas, se agrega las docentes especiales para la enseñanza práctica de la CCNN en el Laboratorio de Ciencias Naturales, Cultura Estética que comprende música y actividades prácticas), Cultura Física, Inglés y Computación.

**Miembros o integrantes de la comunidad. Las escuelas completas contarán con:**

- a. Una Directora
- b. Junta General de Profesoras
- c. Consejo Técnico
- d. Comisiones Especiales
- e. Personal de servicio.

## ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Interpretando el organigrama, vemos que el máximo Organismo la educación es el Ministerio de Educación y que en jerarquía descendente está la Subsecretaría Regional de educación; que en nuestro caso, nuestra ciudad pertenece a la Subsecretaría Regional de Loja, luego está la Dirección Provincial de Educación de Loja representada por su primera Autoridad educativa, consecuentemente está la Supervisión Provincial de Educación integrada por el cuerpo de supervisores de nivel

primario (actualmente tendrá que cambiarse la denominación a nivel de educación básica) .

A continuación están los directivos, sean estos la directora del establecimiento; un establecimiento fiscal completo que tiene como organismos la Junta General de Profesoras y el Concejo técnico que tienen sus funciones específicas contemplados en la Ley General de Educación. Luego están las docentes distribuidas para las áreas especiales y las docentes que tienen a su cargo los años de educación básica desde el primero al séptimo año. También las docentes integran las diferentes comisiones permanentes de la escuela como la del Gobierno Estudiantil, asuntos sociales, culturales y deportivos, estas comisiones funcionan a través de su planificación para el año académico. Luego están los padres de familia integrando el Comité Central de Padres de Familia y las directivas de los distintos años de básica para finalmente ubicarse las estudiantes a través de la asamblea estudiantil que es el máximo organismo de las estudiantes, integran los concejos de aula en los años desde el primero al séptimo de básica.

El organigrama es de los del tipo general, facilita una visión concisa de la escuela, y es de tipo vertical por cuanto los estamentos se ubican según la jerarquía que es determinada por el cargo.

#### **4.1.2.3. Funciones por áreas y comisiones**

La institución educativa cuenta con áreas de CCEE, CCFF, computación, inglés, que ponen en práctica, la función que se les designa , encargándose de elaborar ,desarrollar, ejecutar las tareas que vayan en beneficio de la escuela y por ende brindando una competitividad educativa.

La institución educativa cuenta con comisiones de gobierno estudiantil, sociales, culturales y deportivos , que son los encargados de velar por el cumplimiento de los acuerdos ministeriales con respecto a la estructuración de los Concejos de Aula y Concejo Estudiantil para el año lectivo, presentar la rendición de cuentas de los ingresos y egresos que existen a la junta general de profesores, fortalecer la práctica de valores en el Personal Docente, mantener atentos al personal docente y estudiantes para su organización, participación y celebración de las fechas cívicas y socio-culturales.

#### **4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores**

El Clima escolar se halla determinado, por los factores, elementos estructurales. Considero que uno de los factores determinantes en el logro educativo es el clima que se vive en la escuela y por ende en cada aula. Esto lleva a reconocer cómo son las relaciones que establecen los docentes con sus alumnas, y un indicador de ello es la confianza, la misma que se puede regular mediante reglamentos, normas y lo que hoy llamamos el código de convivencia. El manual de convivencia deberá ser sometido a revisión y evaluación anualmente, procurando consultar las necesidades y expectativas de quienes somos partícipes de todos los procesos del centro educativo.

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

Esta dimensión dentro de la escuela se encarga de la supervisión eficiente y orientación constante en la labor pedagógica de los docentes, con un alto nivel de exigencia y revisión constante de planificaciones de la escuela cuenta con una planta docente de 30 profesionales que efectúan su labor educativa desde primero hasta séptimo año de educación básica.

Los procesos de aprendizaje se desenvuelven en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco formativo de los individuos y de leyes.

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

La escuela “Zoila Alvarado de Jaramillo” cuenta con los siguientes estamentos: Una Directora, Junta General de Profesoras, Consejo Técnico, Comisiones especiales y Personal de servicio. Estos participan en reuniones de acuerdo a sus funciones, para organizar o sugerir actividades factibles de realizar mejorando los requerimientos de los estudiantes en instancias educativas y de infraestructura.

#### **4.1.2.6. Dimensión administrativa, financiera y valores**

Esta dimensión escolar permitirá examinar las actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje

con la intención de cambiarlas en caso de ser necesario para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje y superar el rendimiento académico de los estudiantes.

Para ello es necesario realizar un listado de todos los recursos con los que cuenta el aula y la escuela a fin de aprovecharlos; así como aquellos que son necesarios para programar su adquisición, de esta forma, se estará contribuyendo a mejorar maneras de enseñar y de aprender.

#### **4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.**

Involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis se identifica el modo como están agrupados, directivos, docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la escuela, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

En este Centro Educativo se puede manifestar que las docentes, alumnas y padres de familia basan sus relaciones en la cooperación, participación, democracia, tolerancia, flexibilidad; es decir, pocos han establecido buenas relaciones sociales, consiguiendo un clima positivo que favorezca a la propia institución escolar y los procesos de enseñanza aprendizaje, lo que brinda mayores oportunidades de relación con la comunidad.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

El presente trabajo tiene una trascendencia y significado muy importante para esta institución, ya que mediante un diagnóstico claro y preciso se pudo verificar las diferentes fortalezas y debilidades que cuenta la institución en la actualidad y con esto emitir una propuesta para dar la solución a una serie de problemas mediante la presentación y ejecución de la propuesta presentada al final. El diagnóstico del establecimiento contemplará el estudio de la misión, visión determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). De éste FODA, se determina los proyectos para el fortalecimiento y actualización del PEI de esta institución.

#### **4.1.3.1. Análisis Interno**

##### **Fortalezas**

Entre las fortalezas que se logró identificar en la institución educativa son: una planta docente con vasta experiencia dispuestos al cambio de las estructuras en la educación, además se debe destacar son las buenas relaciones entre el personal docente y la comunidad, es necesario hacer hincapié en la puntualidad y regularidad en asistencia a sus labores tanto docentes como estudiantes.

La pertinente planificación y gestión hace posible disponer de recursos financieros, tecnológicos, materiales y los sistemas de información que permiten llegar a concretar la visión, contribuyendo a la calidad de educación que se oferta en este prestigioso establecimiento.

Los directivos de la institución sostienen que la planificación estratégicas se ha cumplido en un 70% en los cinco años, gracias la decidida colaboración de los miembros de la comunidad educativa.

##### **Debilidades**

Mediante la investigación se detectó en una menor proporción algunas circunstancias, por las cuales la institución educativa funciona con ciertas limitaciones, como un clima poco agradable para laborar en pro de orientarse hacia el logro e la visión institucional.

Entre las debilidades que se puede mencionar: equipamiento de las aulas un poco deficiente, pérdida gradual de valores éticos y morales, falta capacitación permanente a maestros, carencia de proyectos educativos, poca colaboración de padres de familia en lo económico y material, falta implementar la evaluación institucional y de desempeño docente; además se puede evidenciar que falta trabajar en la actualización del Proyecto Educativo Institucional considerado como un aliado perfecto para superar las dificultades existentes, siempre y cuando exista la corresponsabilidad de todos los actores educativos.

#### **4.1.3.2. Análisis Externo**

##### **Oportunidades**

Es importante rescatar que la institución educativa, posee también varias oportunidades que puede aprovechar para avanzar hacia la visión, como es el progreso pedagógico y capacitación a los maestros por parte del MEC, contar con textos actualizados y didácticos, aulas de apoyo y equipamiento, poseer un manual de convivencia y reglamento interno, no obstante se debe actualizarlo y mejorar la difusión, participación de las alumnas en talleres escolares, apoyo económico de padres de familia, a través de las pensiones.

Estos serán los elementos fundamentales para construir una educación mejor en el presente para el futuro.

##### **Amenazas**

Sin embargo, se logró detectar diversos aspectos desfavorables en el contexto, que afectan o que pueden afectar negativamente en el desarrollo de las actividades institucionales y el logro de la visión institucional. Entre las amenazas tenemos la proliferación desmesurada de ventas ambulantes sin control sanitario, agentes nocivos para la salud corporal del alumnado, presencia de juegos electrónicos, falta de control de tareas escolares en el hogar, inestabilidad económica de los padres de familia, migración de padres de familia, hogares desorganizados mismos que afectan al desarrollo organizativo y de cooperación de los miembros que forman parte de la institución; a pesar de estas vicisitudes se puede evadirlas con el apoyo comprensión, voluntad y ganas de construir el cambio.

#### 4.1.4. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de planificación estratégica un 70%</li> <li>• Buenas relaciones humanas entre el personal docente y la comunidad.</li> <li>• Puntualidad y regularidad en la asistencia de docentes y alumnos.</li> <li>• Docentes capacitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se dispone del PEI actualizado</li> <li>• No existe evaluación institucional y del desempeño docente</li> <li>• Falta capacitación permanente a docentes.</li> <li>• Perdida de valores éticos y morales.</li> <li>• Falta de equipamiento en las aulas.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progreso pedagógico</li> <li>• Apoyo económico de los padres de familia</li> <li>• Capacitación a los maestros</li> <li>• Textos actualizados y didácticos</li> <li>• Aulas de apoyo y equipamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica de los padres de familia.</li> <li>• Falta de control de tareas en el hogar.</li> <li>• Migración de los padres de familia.</li> <li>• Bajo presupuesto para infraestructura, mantenimiento de equipos, estímulos al personal, elaboración y ejecución de proyectos</li> </ul>

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De los Directivos

Tabla 8.

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

	Forma de organización	f	%
a	El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre .		
b	Coordinadores de área.	5	100,00
c	Por grupos de trabajo.		
d	Trabajan individualmente.		
e	Otros		
	<b>TOTAL</b>	5	100,00

**Fuente:** Directivos de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

Los equipos de trabajo en el centro educativo, se encuentran organizados en un 100% por los coordinadores de área quienes efectúan, las diferentes tareas y actividades académicas, con la cooperación de los miembros de las áreas, en la cual se designa una directora o coordinadora de área para que se encargue de la organización y control.

Tabla 9

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

	Aspectos	f	%
a	El número de miembros de la institución	1	20,00
b	Los resultados obtenidos en la institución.	4	80,00
c	Valor y tiempo empleados en la institución.		
d	Otros.		
	<b>TOTAL</b>	5	100,00

**Fuente:** Directivos de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

Frente a esta pregunta las encuestadas sugieren que se debe tomar en cuenta para

medir el tamaño de la organización ; los resultados obtenidos en la institución en un porcentaje del 80%, ya que permite desarrollar una educación de calidad, el número de miembros de la institución ;el 20 %, contando con el personal suficiente para cubrir las necesidades educativas, permitiendo un trabajo en conjunto, y de esta forma aprovecharlos de mejor manera para obtener resultados que vayan en beneficio de la institución.

**Tabla 10**

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

	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Sí.	3	60,00
b	No.	2	40,00
	<b>TOTAL</b>	5	100,00

**Fuente:** Directivos de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

El 60% de las encuestadas responden que **Si se toman en cuenta** las tareas de los miembros de la institución y estas se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, que les permite trabajar satisfactoriamente y por ende cumplir su labor; el 40 % dicen que **No** están escritas en un manual de normas las tareas de los miembros y por ende no se ponen en práctica perjudicando a la institución en su desarrollo.

**Tabla 11**

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Sí.	3	60,00
b	No.	2	40,00
	<b>TOTAL</b>	5	100,00

**Fuente:** Directivos de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

El 60 % de las encuestadas manifiestan que si se toma en cuenta el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, que beneficiara a la institución constituyéndola en un ente competitivo; el 40% manifiesta que **No**, se toma en cuenta estos aspectos y por ende no se contribuye con nuevas ideas para el desarrollo de la institución.

**Tabla 12**

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

	Delegación de la toma de decisiones	f	%
a	Si.	4	80,00
b	No.	1	20,00
	<b>TOTAL</b>	5	100,00

**Fuente:** Directivos de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

De la población encuestada el 80% manifiesta que **Si**, se delega a un grupo de colaboradores para la toma de decisiones que ayuden a resolver los conflictos, promoviendo soluciones pertinentes y oportunas; el 20% manifiesta que **No** se delega a nadie, para resolver los conflictos, sino se debe esperar para que la directora busque solución al conflicto presentado.

**Tabla 13**

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	f	%	
a	Excelencia académica	4	80,00	1	20,00	0	0,00	5
b	El desarrollo profesional de los docentes	4	80,00	0	0,00	1	20,00	5
c	La capacitación continua de los docentes	4	80,00	0	0,00	1	20,00	5
d	Trabajo en equipo	2	40,00	3	60,00	0	0,00	5
e	Vivencia de valores institucionales y personales	5	100,00	0	0,00	0	0,00	5
f	Participación de los padres de familia en las actividades	3	60,00	2	40,00	0	0,00	5
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	80,00	1	20,00	0	0,00	5

**Fuente:** Directivos de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

Las encuestadas manifiestan que la administración y liderazgo en el centro educativo promueve:

La excelencia académica, en un 80% siempre, porque constantemente están innovando, capacitándose, asistiendo a cursos y talleres, a fin de conseguir la excelencia académica y el 20% señala que esto sucede a veces por lo que se continúa en la monotonía de las clases trascendentales.

La vivencia de los valores institucionales y personales, en un 100%, puesto que incluso los valores están constando en el pensum de estudios como eje transversal.

El desarrollo profesional de los docentes y la capacitación continua de los docentes; el 80% manifiesta que siempre, porque se da facilidades para la profesionalización de los docentes; así mismo constantemente está pendiente de los cursos que ofrece el MEC para inscribir a los docentes en el tema que les interesa; y el 20% manifiesta que nunca se promueve esta cuestión debido a que están pendientes en la infraestructura de la institución y no en los requerimientos de los miembros que forman parte de la institución.

Delegación de la autoridad a los grupos de decisión; en un 80 % dicen que siempre, porque existen las diversas comisiones que deben encargarse de asuntos específicos y el 20% señala que esto sucede a veces.

La participación de los padres de familia en las actividades programadas; el 60% manifiestan que siempre, ya que se los invita frecuentemente a reuniones para planificar y ejecutar el desarrollo de actividades que van en beneficio de la institución; y el 40% menciona que a veces se promueven.

El trabajo en equipo el 40% manifiesta que siempre se incentiva a trabajar en equipo; mientras que el 60% manifiesta que a veces, de esto se deduce que esta competencia no está bien fortalecida, a causa de la poca disponibilidad de espacio para realizar las tareas al mismo tiempo, diversidad de criterios que no se logran consensuar entre otras.

Recapitulación la administración y liderazgo en del centro educativo promueven la excelencia académica, el profesionalismo de los docentes, delegación de la autoridad, los valores, la participación de los padres, en un nivel aceptable, debiendo

trabajar la competencia del trabajo en equipo, lo que permitirá mejorar la calidad de la educación y fortalecer el prestigio institucional.

**Tabla 14**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	f	%	
a	Son innatas	1	20,00	4	80,00	0	0,00	5
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0,00	5	100,00	0	0,00	5
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	60,00	2	40,00	0	0,00	5
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	40,00	3	60,00	0	0,00	5
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la	1	20,00	2	40,00	2	40,00	5

**Fuente:** Directivos de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

Las encuestadas manifiestan que las habilidades de liderazgo que se debe adquirir para dirigir una institución educativa:

A partir de la experiencia el 60% manifiesta que siempre, concediendo con el dicho popular la “La experiencia hace el maestro”, por excelentes teorías y charlas que se reciba frente a un tema, si no se llega a la práctica, todo sería vano; y el 40% señala que a veces.

Se desarrollan con estudios en gerencia; el 60% considera que a veces, es necesario tener conocimientos técnicos referentes a un tema determinado y el 40% dice que siempre se debe abordar este tipo de estudios y ser especialistas.

Se desarrollan estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; el 100% considera que a veces porque, es aconsejable el estudio de estas teorías que pueden ayudar a ejercer bien el liderazgo en cualquier grupo social, incluso, ayudan a reflexionar sobre el estilo de liderazgo que se maneje, para conducir mejor la institución.

Depende de la capacitación continua que combine la teoría, la práctica y la reflexión, para dirigir y orientar su accionar hacia la institución.

Son innatas; manifiestan el 20%, es decir que la persona ya nace con este carisma; el 80% sostienen que esto sucede a veces, que el líder más se hace que nace.

La capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión; el 20% sostiene que siempre; el 40% a veces, porque consideran que depende de este aspecto para dirigir y orientar su accionar en los aspectos pedagógicos, económicos, financieros y sociales que lleven hacia una meta, creando un ambiente en el cual todos los miembros del equipo se sientan involucrados en el proceso y fomenten el desarrollo y bienestar integral de la institución y el 20% manifiestan que nunca.

**Tabla 15**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	f	%	
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber	4	80,00	1	20,00	0	0,00	5
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	40,00	1	20,00	2	40,00	5
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	60,00	2	40,00	0	0,00	5
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	5

**Fuente:** Directivos de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

En cuanto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar las encuestadas manifiestan; que el 100% promueve siempre la existencia de ambientes cordiales de trabajo esta presente en la institución, existe un trato de respeto y consideración.

El 80% manifiesta que se promueve siempre el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que

les falta mejorar; esto con el ánimo de tomar correctivos a tiempo en los diferentes actores educativos; el 20% señalan que a veces.

El 60% manifiesta que se promueve la mejora de los mecanismos de control siempre se está en constante seguimiento e innovación para garantizar el normal funcionamiento de la institución; el 40% considera que a veces.

El 40% manifiesta que se promueve, la disminución del número de estudiantes por aula, permitiendo una transformación educativa y progreso de la institución. Porque se trabaja mejor con un número reducido de estudiantes, permitiendo brindar un mejor apoyo individualizado; el 20% considera que a veces. Contrario a lo mencionado el 40% dice que nunca, porque se debe acoger a todos las niñas que toquen las puertas de la institución sin ningún tipo de discriminación.

**Tabla 16**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	f	%	
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.).	5	100,00	0	0,00	0	0,00	5
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).	5	100,00	0	0,00	0	0,00	5
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).	2	40,00	2	40,00	1	20,00	5
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).	4	80,00	1	20,00	0	0,00	5

**Fuente:** Directivos de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

Frente a esta pregunta, las encuestadas indican que los organismos que integran la institución en un 100% siempre cuentan con la Directora, Consejo Escolar, Consejo Académico; así mismo con organismos de gestión, básicos que debe poseer toda institución educativa; además destacan en un 80% que siempre se cuenta con organismos técnicos y el 20% señalan que a veces.

Respecto a los organismos de coordinación; el 40%, mencionan que contribuyen a desarrollar los propósitos, aspiraciones, objetivos y metas de la institución, con el fin de ayudar a mejorar el desempeño institucional; el 40% indican que a veces,

mientras el 20% considera que nunca impidiendo que la institución progrese y por ende no cumpla las expectativas de sus educandos.

**Tabla 17**

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	f	%	
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	5
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	60,00	2	40,00	0	0,00	5
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas.	3	60,00	2	40,00	0	0,00	5
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	5

**Fuente:** Directivos de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

Como se puede observar en la tabla antecesora; el 80% consideran que el equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores en la escuela son los encargados de promover, coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a las alumnas y de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnas, por consiguiente el claustro de profesores antes mencionado son la cabeza visible de la institución y deben cumplir su rol como tal.

Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnas en un; 80%, manifiesta que siempre y el 20% considera que a veces, porque están en constante monitoreo con el desempeño y rendimiento escolar de las estudiantes.

El 60%, consideran que deben tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas, es así que ellos son los encargados de manejar los conflictos en una forma adecuada, promoviendo un clima de convivencia armónico dentro de la institución estableciendo acciones necesarias para mejorar el grupo de trabajo, de este modo

se fortalecería las relaciones entre el equipo, construyendo buenas bases en la formación de las alumnas, conduciéndolas acompañándolas en el avance de su desarrollo para garantizar entes activas de una sociedad de cambio para el presente y el futuro.

**Tabla 18**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No		Total
		f	%	f	%	
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	80,00	1	20,00	5
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la	2	50,00	2	50,00	4
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	80,00	1	20,00	5
d	Mantener actualizada la metodología.	3	60,00	2	40,00	5
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	80,00	1	20,00	5
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	100,00	0	0,00	5
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados	1	20,00	4	80,00	5
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100,00	0	0,00	5
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	100,00	0	0,00	5
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100,00	0	0,00	5

**Fuente:** Directivos de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

Como en toda institución educativa las encuestadas manifiestan que cuentan con departamentos didácticos encargados de, colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, para brindar la ayuda en forma oportuna; otra acción reconocen que es formular propuestas al equipo directivo, elaboran la programación didáctica de las asignaturas, mantienen actualizada la metodología con el propósito de brindar y facilitar la educación de las estudiantes de una forma didáctica, seria y comprometida con la verdadera

formación de las nuevas semillas de la sociedad. Y solo un 20 % consideran que elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos con el fin de fortalecer el aspecto académico, científico y humano de la institución garantizando el desarrollo pleno y la formación integral de los estudiantes.

**Tabla 19**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES.**

Orden	ACCIONES	Sí		No		Total
		f	%	f	%	
a	La gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100,00	0	0,00	5

**Fuente:** Directivos de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

Todas las encuestadas coinciden que la gestión pedagógica **Si** fomenta la producción de diagnósticos, de soluciones propias, adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico contribuyendo al buen desenvolvimiento y desarrollo de la institución educativa, de esta forma se pretende apoyar de mejor forma a la educación ecuatoriana.

**Tabla 20**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí		No		Total
		f	%	f	%	
a	Reingeniería de procesos.	0	0,00	5	100,00	5
b	Plan estratégico.	4	80,00	1	20,00	5
c	Plan operativo anual.	5	100,00	0	0,00	5
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	3	60,00	2	40,00	5

**Fuente:** Directivos de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

Con respecto al material de planificación educativa manifiestan el 100% que el plan operativo anual es material de planificación educativa que han realizado, aduciendo que este orienta el destino de la institución durante un año. Por otro lado todas señalan que la reingeniería de procesos no se lo considera como material de planificación educativa.

El 80% consideran que el plan estratégico si es un material de planificación educativa, porque es una planificación a largo plazo que les permite planificar a futuro como su nombre lo indica estratégicamente, buscando acuerdos, alianzas que permitan lograr propósitos. Y solo el 20% considera que el plan estratégico no va como material de planificación.

Un 60% piensa que los proyectos de capacitación dirigidos a directores y docentes si son un material de planificación educativa, porque de esta manera los directivos tendrán mayores argumentos técnicos para armar el material de planificación educativa y el 40 % dice que No, se lo debe considerar como materia de planificación educativa y no tiene mayor prioridad en la parte pedagógica.

De esta forma se deduce que en la escuela el plan operativo anual es considerado como un material de planificación educativa en alto porcentaje.

## De los Profesores

Tabla 21

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
	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.	4	20,00	15	75,00	1	5,00	20
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.	6	30,00	14	70,00	0	0,00	20
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	65,00	5	25,00	2	10,00	20
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 representante-consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	7	35,00	12	60,00	1	5,00	20
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15,00	13	65,00	4	20,00	20
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	55,00	8	40,00	1	5,00	20

7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80,00	4	20,00	0	0,00	20
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0,00	12	60,00	8	40,00	20
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	10,00	16	80,00	2	10,00	20
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	5	25,00	10	50,00	5	25,00	20
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	25,00	14	70,00	1	5,00	20
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	14	70,00	6	30,00	0	0,00	20
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	35,00	11	55,00	2	10,00	20
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	11	55,00	8	40,00	1	5,00	20
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	2	10,00	14	70,00	4	20,00	20
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	30,00	14	70,00	0	0,00	20

**Fuente:** Docentes de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

Las declaraciones de las profesoras señalan que:

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; en un 75% a veces con la

aclaración de no cuestionar como en el sentido de hacer oposición o desacuerdo, sino más bien con el ánimo de verificar si las decisiones favorecen positivamente, reformarlas o mejorarlas para que los resultados sean relevantes; el 20% siempre se siente en ese rol y el 5% nunca.

El liderazgo en la escuela 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; en un 70% dicen que a veces, porque la directora se le ha visto un poco preocupada por la innovación en la escolarización, presentando ideas diferentes de hacer enseñanza; y en un 30% señala que siempre.

La gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; en un 65% señalan que siempre; puesto que de ello depende el bienestar e involucramiento de los estudiantes en las tareas escolares y por ende la adquisición del aprendizaje significativo; el 25% expresan que a veces. Y el 10% nunca han evidenciado esta actividad.

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 representante con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo declaran; que a veces en un 60%, es decir, los directivos y docentes poco interés ha mostrado en el campo de la investigación educativa con los actores antes mencionados, más se lo ha realizada desde la perspectiva de los directivos y docentes, aducen el principal problema el tiempo y la decisión; el 35% dicen que siempre y el 5% nunca.

La resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; en un 65% a veces este resultado indica que los padres poco colaboran con estos procesos, argumentan el factor económico, a demás que el gobierno ha dicho que la educación es gratuita; 15% señala que siempre, y solo un 20% nunca demuestra resistencia a estos cambios que benefician a la educación.

Trabajo en equipo para la toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje se da; en un 55% señalan que siempre dialogan en comisiones para este tipo de cambios, conducido por la comisión técnico pedagógico de la institución; el 40% argumenta que a veces y el 5% nunca,

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante; en un 80% manifiestan que siempre; puesto que en la institución siempre se considera a los valores como primer eslabón en la formación del ser humano; y 20% destaca que esto sucede a veces,

Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros; en un 80% a veces, frente a esta situación nos damos cuenta que no hay una verdadera práctica de valores en la institución, porque un gran número de docentes se siente aislado de la institución y una cierta apatía entre compañeros; adicional a esto el 10% manifiesta que siempre y el 10% nunca se ha sentido integrado.

Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo; en un 25% dicen que siempre, y un 50% a veces; esta situación es preocupante que se evidencian ciertos roces con la directora, es urgente trabajar en relaciones humanas y manejo de personal; frente a un 25% que manifiesta que nunca han existido desacuerdos.

Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; en un 70% a veces, y el 25% describe que siempre, aunque se deben trabajar un poco más en este aspecto, es importante reconocer la labor emprendida por las autoridades, contra un 5% que señala que nunca.

Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo; en un 70% Siempre es importante resaltar el compromiso institucional adquirido por los docentes, pese a varios desacuerdos y roces personales siempre apoyan a las decisiones de la autoridad. Y el 30% manifiestan que a veces.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica; en un 55% a veces, los docentes siente que este aspecto falta un poco controlarlo y orientarlo; el 35% consideran que siempre lo realizan y el 10% que nunca lo hacen.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera; en un 55% siempre, en este sentido para este porcentaje de docentes los directivos siempre han sido responsables y transparentes en esta área; le 40% considera que a veces; opuesto a estas declaraciones el 5% señala que nunca.

Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participa; el 10% Siempre, ya que consideran que estas actividades son fundamentales para fortalecer la confianza y los lazos de amistad entre los miembros de la comunidad educativa. Pero 20% mencionan que nunca se ha realizado actividades de este tipo.

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores 70% a veces; 30% Siempre, según las declaraciones, los valores siempre están presentes en su accionar académica y de gestión.

Según estipulan las declaraciones de las profesoras a pesar de que existe un cierto tipo de liderazgo y gestión, también existe una comunicación poco eficiente entre directivos y docentes; mencionan cierto autoritarismo, se sienten vigilados y controlados por la primera autoridad, solo hace uso del poder legítimo, por consiguiente se crea un clima laboral desfavorable que impide desarrollo integral de la institución.

### 4.2.3. De las estudiantes

Tabla 22

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	
1. El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	30,00	12	60,00	2	10,00	20
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	4	20,00	12	60,00	4	20,00	20
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar..	5	25,00	14	70,00	1	5,00	20
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	45,00	11	55,00	0	0,00	20
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	17	85,00	2	10,00	1	5,00	20
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	11	55,00	9	45,00	0	0,00	20
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	0	0,00	15	75,00	5	25,00	20
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	1	5,00	14	70,00	5	25,00	20
9. Los docentes no se interesan por	3	15,00	15	75,00	2	10,00	20

los problemas de los estudiantes.							
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	40,00	11	55,00	1	5,00	20
11. El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	18	90,00	1	5,00	1	5,00	20
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	11	55,00	6	30,00	3	15,00	20
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25,00	10	50,00	5	25,00	20
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	55,00	5	25,00	4	20,00	20

**Fuente:** Estudiantes de la Escuela

**Elaboración:** Mónica Barreto

Las encuestadas manifiestan que:

La directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes en un 60% A veces ,30% Siempre ,10% Nunca; esta situación demuestra que las estudiantes perciben que sus opiniones poco se toma en cuenta, a pesar que el diálogo es indispensables para llegar a consensos sustentados, de modo que todos se sientan parte importante de la institución.

Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de las estudiantes en un 60% a veces, 20% siempre ,20% nunca; esta información se corrobora con el criterio anterior, la típica de algunas autoridades que consideran que las estudiantes por ser demasiado jóvenes no tienen criterio formado para opinar.

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar en un 70% A veces, 25% Siempre ,5% Nunca; este tipo de liderazgo actúa con cierta debilidad, las estudiantes comentan que en ocasiones el clima institucional se vuelve tenso.

Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; en un 55% a veces, según estas declaraciones existe poca creatividad en la preparación de actividades para las clases y el 45% asegura que siempre lo hacen.

En las clases se espera que todos las alumnas hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo; en un, 85% Siempre; 10% A veces; 5% Nunca, la mayoría de las opiniones demuestra que todas las estudiantes son tratadas de la misma forma, no obstante, se debe pensar en los diversos estilos de aprendizaje de las estudiantes.

Las docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; en un 55% siempre; 45% a veces; de esta manera logran contextualizar e invitan a la reflexión a la estudiante para involucrarla en el nuevo tema de clase.

El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrollen; en un 75 % a veces; 25% nunca; este resultado demuestra que las clases son un tanto monótonas, por no proponer actividades nuevas y desafiantes que ayuden a desarrollar el intelecto de las estudiantes.

Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, en un 70% a veces, 55% nunca, 5% siempre; esto indica que las clases son siempre de la misma manera, más se utiliza la magistral, existiendo poca interacción en clases.

Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes en un 75% a veces, 15% siempre, como se puede evidenciar en este resultado los docentes esporádicamente se preocupan del bienestar de las estudiantes, aunque este es una parte clave para que exista el involucramiento y por ende el aprendizaje.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión ; en un 55% a veces, las ocasiones de expresarse son muy limitadas, porque aducen que el tiempo se reduce para cumplir con lo planificado; en cambio ; el 40% señala que siempre se pueden expresar y hacen saber lo que sienten; pero el 5% dice que nunca.

El profesor es quien decide qué se hace en esta clase; en un 90% siempre, porque el docente es el responsable de la conducción de la clase y de lo que planifique depende el éxito o fracaso de la misma, pero según recomendaciones pedagógicas a la alumna se la debería hacer coparticipe de este importante proceso, puesto que la educación de hoy se debe considerar al estudiante como el protagonista y constructor de su propio aprendizaje; el 5% expresa que a veces y el 5% Nunca.

Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente en un 55% siempre, 30% A veces, 15% Nunca; aunque algunos docentes practican otros poco lo hacen, es indispensable potenciar esta competencia desde la infancia y de seguro se evitarán problemas futuros en cuanto al trabajo en grupo.

Las docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas en un 50% a veces, 25% siempre, 25% nunca; según la percepción de las estudiantes poco comprometidos están las docentes con la misión de las autoridades, cuando en realidad todos deben aunar esfuerzos para conseguir la calidad educativa.

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo el 55% siempre, es decir lo que predicán practican; el 25% señala que a veces lo hacen y el 20% sostiene que nunca enseñan con el ejemplo.

Según el aporte de las estudiantes se deduce que la institución atiende, brinda y proporciona una educación no muy satisfactoria, siendo las estudiantes afectadas por estas deficiencias que se presentan, por la poca capacitación, comunicación, actualización por parte de las profesoras y directivos que permitan un cambio e innovación acorde a la realidad social.

## 4.2.2. De Los Padres de Familia

Tabla 23

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	
1. Las autoridades de la institución facilitan los recursos para promover el progreso académico y personal de los estudiantes.	19	95,00	1	5,00	0	0,00	20
2. Las autoridades, docentes y administrativos participan y están comprometidos con el mejoramiento de la calidad educativa de la institución.	17	85,00	3	15,00	0	0,00	20
3. Existe gestión de las autoridades para fomentar la capacitación y actualización docente con respecto a los avances tecnológicos y a nuevas metodologías de enseñanza - aprendizaje.	15	75,00	5	25,00	0	0,00	20
4. Las autoridades escuchan y ponen en práctica las sugerencias expuestas por los padres de familia, en busca del mejoramiento académico.	15	75,00	5	25,00	0	0,00	20
5. La Institución promueve cambios e innovación en su infraestructura para mejorar los procesos educativos en el aula.	18	90,00	2	10,00	0	0,00	20
6. El personal docente con que cuenta la institución está preparado para ofrecer un proceso de enseñanza aprendizaje con las nuevas tecnologías de la información y comunicación.	18	90,00	2	10,00	0	0,00	20
7. El personal docente y administrativo cumple su rol adecuadamente ante las solicitudes y	17	85,00	3	15,00	0	0,00	20

necesidades de los padres de familia.							
8. La información que reciben de los docentes sobre el aspecto académico y disciplinario de su representado llena todas sus expectativas.	15	75,00	4	20,00	1	5,00	20
9. Existen espacios de comunicación con docentes y autoridades, para conocer el desenvolvimiento académico de sus representados.	14	70,00	5	25,00	1	5,00	20
10. Existen espacios académicos, culturales, formativos y deportivos en el que intervienen autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.	15	75,00	3	15,00	2	10,00	20
11. La educación que se imparte en la institución toma en cuenta la aplicación de los valores.	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20
12. En su contexto familiar, inculca y promueve la aplicación de los valores que fomenten la formación integral de su hijo.	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20

**Fuente:** Padres de Familia

**Elaboración:** Mónica Barreto

Los padres de familia, declaran que:

Las autoridades de la institución facilitan los recursos para promover el progreso académico y personal de las estudiantes; en un 95 % Siempre y en el 5% a veces; esto demuestra que tienen confianza en las autoridades educacionales y que la formación que reciben sus hijas es integral.

Las autoridades, docentes y administrativos participan y están comprometidos con el mejoramiento de la calidad educativa de la institución; en un 85% siempre, esto lo han demostrado en las reuniones convocadas por la institución y en la formación

que reciben las estudiantes, aunque el 15% manifiesta que a veces, al parecer estos representantes poco se involucran en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Existe gestión de las autoridades para fomentar la capacitación y actualización docente con respecto a los avances tecnológicos y a nuevas metodologías de enseñanza – aprendizaje en un 75% manifiestan que siempre, porque se esta contante contacto con la página del MEC para los cursos que este facilita, además se motiva y promueve a todas las docentes por la capacitación y actualización; pero un 25% señala que a veces se dan este tipo de gestión.

Las autoridades escuchan y ponen en práctica las sugerencias expuestas por los padres de familia, en busca del mejoramiento académico; en un 75% expresan que siempre; porque se a evidenciado cambios cuando se lo ha requerido. A pesar de estas declaraciones un 25% se mala que esto es a veces, por que algunas cuestiones siguen igual.

La institución promueve cambios e innovación en su infraestructura para mejorar los procesos educativos en el aula; en un 90% expresan que siempre; puesto que las estudiantes se sienten a gusto y pueden aprovechar mejor las enseñanzas de los docentes y solamente un 10% manifiesto que esto sucede a veces.

El personal docente con que cuenta la institución está preparado para ofrecer un proceso de enseñanza aprendizaje con las nuevas tecnologías de la información y comunicación en un 90% manifiestan que siempre; en este aspecto todas las docentes son profesionales en la rama que imparten sus clases, y el 10% percibe que a veces.

El personal docente y administrativo cumple su rol adecuadamente ante las solicitudes y necesidades de los padres de familia; en un 85% dicen que siempre atienden y sus necesidades y peticiones, no obstante el 15% expresa que esto se da a veces.

La información que reciben de las docentes sobre el aspecto académico y disciplinario de su representado llena todas sus expectativas; en un 75% opinan que siempre, porque incluso tienen un horario de atención a padres de familia, sin

embargo el 20% señalan que a veces y el 5 %dicen que nunca esto porque los mismos padres no se acercan a la institución a conocer el aprovechamiento de sus hijas.

Existen espacios académicos, culturales, formativos y deportivos en el que intervienen autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia en un 70% indican que siempre existen estos espacios de esparcimiento; mientras que el 25% señalan que a veces y el 5% nunca se han sentido incluidos en este tipo de eventos.

El 100% de los Padres de familia encuestados coinciden en que siempre la educación que se imparte en la institución toma en cuenta la aplicación de los valores. Y que en su contexto familiar, inculcan y promueven la aplicación de los valores que fomentan la formación integral de su hija, preparándola eficientemente entre la escuela y la familia para que pueda enfrentar los acontecimientos que se presentan a diario.

## 5. Discusión

### Autoridades

El ejercicio de la administración y liderazgo se lo considera como el arte y ciencia que permite influir sobre uno mismo y los demás, para vivir y trabajar con entusiasmo en el logro de objetivos nobles y racionales al servicio de todos los seres humanos.

De acuerdo con los resultados arrojados, es indudable que todos los miembros de la comunidad educativa coinciden que la administración y liderazgo en el centro educativo promueve la vivencia de los valores institucionales y personales, sin embargo, de acuerdo a la investigación nos damos cuenta que aún se debe fortalecer este aspecto, no basta con el deseo, lo más importante es la práctica.

En lo referente a el trabajo en equipo solo el 40% reconoce que en la institución se lo promueve, por tanto se deduce que esta competencia se la debe fortalecer, Entre las causas que nos han mencionado tenemos poca disponibilidad de tiempo, es decir, no coinciden con las horas libres de los docentes, criterios divergentes y radicales entre las personas de mayor experiencia con el resto de personal o contratados. Desde esta perspectiva como bien lo mencionaba NOLS “En toda expedición exitosa, cada miembro del equipo ocupa una variedad de roles para alcanzar la meta última”. Por consiguiente, se debe aunar esfuerzos y limar asperezas entre todos para lograr metas comunes.

Las encuestadas en un 60% manifiestan que para dirigir una institución educativa las habilidades de liderazgo se adquieren a partir de la experiencia, seguido de que se adquieren a través de la constante preparación y profesionalización de quien hace las veces de líder porque es una gran responsabilidad, como lo mencionaba Edward Deming, precursor de la calidad, considerado uno de los padres del milagro japonés que “ el ÉXITO DE UNA INSTITUCIÓN: depende el 85 % se debe a los líderes y solo el 15 % a los subalternos”

En lo que se refiere a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, cabe destacar que todas se pronuncian que siempre la existencia de ambientes cordiales de trabajo, debe ser el primer paso de toda

relación humana, incluso del hogar, no se diga dentro de una institución, donde todos los esfuerzos de los talentos humanos apuntan a un mismo ideal.

El 40% consideran que la disminución del número de estudiantes por aula, puede permitir una transformación educativa y progreso de la institución. En concordancia con esta última opinión en relación con estudios pedagógicos señalan que un grupo manejable es de 15 estudiantes por aula, sin embargo la sabiduría, inteligencia y creatividad de los maestros trabajan con más de 35 estudiantes por aula, no obstante es una opinión que se tendría que rever desde las autoridades nacionales.

La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades.

Consecuentemente en la institución están organizados, se cuenta con organismos, de Dirección, Consejo Escolar, Consejo Académico; así mismo con organismos de gestión.

En un 80% consideran que el equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores en la escuela son los encargados de promover, coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos y de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, efectivamente los profesores son los responsables del proceso educativo y ellos están conscientes de esta función, No obstante también deben ocuparse de manejar estrategias para solucionar los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas, en todo grupo humano existen peños roces entre ellos, pero lo importante es saberlo conducir para evitar contratiempos, más bien aprovechar estas situaciones para reflexionar y superar circunstancias desagradables entre la familia escolar.

Las encuestadas mencionan que los departamentos didácticos son los encargados de, colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, para brindar la ayuda en forma oportuna, también formular propuestas al equipo directivo, elaboran la programación didáctica de las

asignaturas, mantener actualizada la metodología para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje de una manera integral.

En menor cantidad consideran otra acción de los departamentos didácticos es elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos con el fin de fortalecer el aspecto académico, científico y humano de la institución garantizando el desarrollo pleno y la formación integral de los estudiantes; personalmente creo que se debería trabajar urgente en este aspecto, de esta manera nos ayudaría a documentar los cuestiones que van bien, que son fortaleza y nos han dado resultado, como también lo que no se debería hacer para evitar contratiempos.

Todas las encuestadas mencionan que el plan operativo anual si es material de planificación educativa que han realizado, puesto que es un instrumento que orienta el destino de la institución a corto plazo, se puede verificar los logros alcanzados como también los puntos que se debe trabajar los mismos que serán retomados en el nuevo POA, seguido del plan estratégico, que contribuye con algunas estrategias que facilitan el logro de los objetivos institucionales, además consideran en un 60% que los proyectos de capacitación dirigidos a directores y docentes Si son un material de planificación educativa que se debe tomar de manera prioritaria, porque de ello depende el buen funcionamiento, de la institución, además es una fuente de motivación para los profesionales.

Las autoridades de la Instituciones deben promover todo tipo de acciones que vayan encaminadas al engrandecimiento de la organización. Estas acciones no deben ser solo en cumplimiento de los objetivos del establecimiento si no también se debe considerar aspectos que alimenten las relaciones administración y liderazgo de esta Institución.

### **Profesores**

El profesor es considerado espejo, guía que orienta, educa y forma generaciones, por tanto, es idealizado por sus alumnos como lo mejor, lo perfecto. Es un desafío grande y noble tomado por hombres y mujeres comprometidas y creyentes en la construcción de una vida mejor.

Frente a esta situación de enseñanza en la institución educativa las profesoras expresan en un 80% que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante; lo que invita a reflexionar sobre la necesidad de vivir en el hogar, escuela, trabajo y sociedad con la práctica diaria de los valores es posible cambiar los hábitos negativos por positivos e iniciar la construcción de una nueva sociedad: mejor gobernada, más equitativa y unida, con individuos generosos y honrados, que disfruten de alegría, felicidad y paz.

Es importante resaltar el compromiso institucional adquirido por las docentes ya que en un 70% sostienen que se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la directora del centro educativo, prueba de ello la institución se encuentra en un sitio reconocido.

En un 65% dicen que la gerencia educativa es el timón que dirige o promueve a los padres, representantes y comunidad en general, a brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Porque ellos son la razón de ser de la institución, y de este buen tratamiento depende el bienestar e involucramiento de los estudiantes en las tareas escolares, por consiguiente facilitar un aprendizaje para la vida. Algo contradictorio a este punto es que el 60% muestra cierta resistencia en las profesoras o directora cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, esto en las docentes con mucha experiencia. Que consideran que ya lo saben todo.

Según el 55% destacan que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, lo que es preocupante que el 80% declara que a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros. Frente a esta situación nos damos cuenta que existe un poco de contradicción con lo que señalan los directivos, la buena práctica de valores, el clima institucional y se corrobora con la debilidad del trabajo en equipo.

El 75% manifiesta que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Se considera que es una persona idónea porque está capacitada y tiene las competencias

necesarias para hacerlo, no obstante, Se debe conversar y reflexionar con las alumnas, para conocer el sentir de como se está llevando el proceso.

Las encuestadas sostienen en un 70% que el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización; de este resultado se deduce que el liderazgo, la gestión es buena, incluso admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; aunque se deben poner mayor atención en lo referente al liderazgo, administración de los talentos humanos, ya que esta parte esta descuidada, “lo material es importante pero no lo es todo”

Las actividades de integración como lo deportivo, espiritual y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes, estudiantes personal de servicio es una fuerte terapia para armonizar el ambiente institucional, porque se debe considerar que más que servidores de la educación son personas que sus actitudes positiva o negativas se ven reflejados en la práctica docente.

El 65% de profesoras manifiestan que los padres de familia muestran resistencia o escepticismo cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, poco colaboren, ellos consideran que su deber termina con el envío de sus hijas a clases y de ahí todo el proceso que arreglen los profesores o las autoridades de la institución; contrario a esta versión los padres de familia dicen en una encuesta aplicada a ellos que siempre colaboran en todo, pero las docentes no perciben esta realidad.

En lo que se refiere a si los directivos promueven la investigación en un 60% de los docentes señalan que a veces porque el tiempo es muy limitado para este tipo de actividades, reconocen que es muy bueno y quisieran emprender en el campo investigativo, pero señalan que se les otorgue un tiempo prudencial destinado a esta importante actividad, que les ayudará al perfeccionamiento profesional.

Un tanto contradictorio es que el 55% de las docentes expresan que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, mientras que un 50% manifiesta estar en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. Es difícil la situación, pese a que hay buen liderazgo el 50% de la planta

docente señalan que la relación personal de la directora de la institución es poco cordial, sería necesario que se mejore la comunicación, recalcando que un líder no es el que más manda, se hace obedecer con gritos o amenazas, sino el que genera compromiso y corresponsabilidad entre todos los integrantes y genera un clima agradable de trabajo, de esta manera todos disfrutarían de su labor, por consiguiente los resultados serían mejores.

### **Estudiantes**

Las estudiantes en su mayoría coinciden que la profesora es quien decide qué se hace en la clase; esta aseveración es correcta, porque uno de los roles fundamentales del docente es actuar como director de la clase, además es quien planifica, ejecuta y evalúa cada una de las actividades educativas, Sin embargo las recomendaciones pedagógicas señalan que el estudiante debería participar activamente en las decisiones que se llevaran a cabo en la clase, por lo que en la pedagogía de hoy se le considera a la alumna como el centro de la clase, consecuentemente se lo debe considerar como un sujeto y no como un objeto de enseñanza.

El 85% señala que siempre en las clases se espera que todas las alumnas hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo; aunque según los patriarcas de la teoría de aprendizaje constructivista (Piaget, Ausubel, Vigosky) sostienen que todas las personas son diferentes, por ello existe las diferencias individuales, incluso se habla de las inteligencias múltiples, de modo que, se debería en lo posible combinar metodologías (trabajo por rincones, contratos de aprendizaje, proyectos de aula, actividades lúdicas entre otros), para conseguir atender las diversas capacidades y estilos de aprendizaje de las alumnas.

Las estudiantes expresan en un 55% que las docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; esta importante fase es indispensable para involucrar y empoderar al estudiante sobre y tema, aunque se debería trabajar en este aspecto porque según el resultado arrojado falta que el 45% de docentes motive a sus estudiantes.

El 75% de las estudiantes expresan que a veces la profesora propone actividades

innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Esto significa que lo hacen esporádicamente, cuando esta es la tarea de la docente llevar actividades innovadoras desafiantes que inviten al estudiante a aprender. En el mismo porcentaje se sostiene que las docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. El educador de hoy debe ser integral, no solo formar científicos, técnicos, filósofos, sino, sobre todo personas humanas, sensibles a la realidad en que viven.

El 70% mencionan que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar, porque en ocasiones se brinda sugerencias y orientaciones para mejorar el proceso. Además destacan que esporádicamente los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Si esto fuese con mayor frecuencia el aprender fuera más divertido.

En un 60% manifiestan que a veces la directora tiene en cuenta las opiniones de las docentes y estudiantes. Para tomar decisiones a nivel de institución, existe poca comunicación, tornándose un ambiente de autoritarismo; a esto añaden que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. En realidad, se debe emprender un verdadero liderazgo, establecer nexos de comunicación asertiva, buenas relaciones, práctica de valores y de seguro la situación funciona mejor.

El 55% de los encuestados declaran que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Sintiendo poco activos en las mismas, a veces les produce sueño son clases monótonas. Igualmente dicen que en las clases se dan pocas oportunidades para que la estudiante exprese su opinión.

### **Padres de familia**

Todos los Padres de familia concuerdan en que siempre la educación que se imparte en la institución toma en cuenta la aplicación de los valores. Y que en su contexto familiar, inculcan y promueven la aplicación de los valores que fomentan la formación integral de su hija, muestran cierta satisfacción por que de seguro sus hijas serán personas obedientes, responsables, respetuosas, honestas que saben

hacer el bien.

El 95% consideran que siempre las autoridades de la institución facilitan los recursos para promover el progreso académico y personal de los estudiantes. Se muestran confiados y seguros de la gestión realizada por las autoridades, por ello confían la educación de sus hijas en esta institución.

El 90% consideran que constantemente la Institución promueve cambios e innovación en su infraestructura para mejorar los procesos educativos en el aula, confían ser testigos del emprendimiento de las autoridades de la institución, preocupadas por brindar facilidades y comodidad a las niñas que se educan en esta importante institución.

Los padres de familia en un 85% destacan que siempre las autoridades, docentes y administrativos participan y están comprometidos con el mejoramiento de la calidad educativa de la institución. Así como el personal docente y administrativo cumple su rol adecuadamente ante las solicitudes y necesidades de los padres de familia. Es importante destacar que los padres de familia están consientes de la labor emprendida por las autoridades, docentes y administrativos en el ámbito pedagógico y de infraestructura.

El 75% padres de familia mencionan que permanentemente existe gestión de las autoridades para fomentar la capacitación y actualización docente con respecto a los avances tecnológicos y a nuevas metodologías de enseñanza - aprendizaje. Como también manifiestan que existen espacios académicos, culturales, formativos y deportivos en el que intervienen autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia; esto es la percepción de los padres de familia, que es una opinión externa, en cambio docentes y estudiantes tiene una versión un tanto contradictoria.

En el mismo porcentaje expresan que la información que reciben de los docentes sobre el aspecto académico y disciplinario de su representado llena todas sus expectativas. Además que las autoridades escuchan y ponen en práctica las sugerencias expuestas por los padres de familia, por lo que se siente a gusto en esta institución educativa.

En correspondencia con la nueva ley de Educación el 70% de los padres de familia expresan que siempre existen espacios de comunicación con docentes y autoridades, para conocer el desenvolvimiento académico de sus representados, mencionan que tienen horarios disponibles para dialogar con las docentes, siendo atendidos por estas con respeto y cordialidad.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### CONCLUSIONES:

- La gestión, el liderazgo y valores están presente en la institución, sin embargo existe un elevado grado de autoritarismo.
- Los directivos se preocupan en la mayor parte de la infraestructura de la escuela, descuidando la capacitación pedagógica, necesaria para el desarrollo Institucional.
- En la institución educativa en teoría se menciona continuamente la presencia de valores, no obstante, según los resultados de la investigación se detecta poca práctica en la realidad.
- Existe un débil trabajo en equipo a nivel institucional, limitando hacer un trabajo eficiente.
- Se pudo evidenciar por medio de la observación directa que la comunicación entre directivos y docentes es poco efectiva; lo cual afecta el normal desenvolvimiento y desarrollo de la Institución.
- Las docentes se muestran escépticos a incursionar en innovaciones pedagógicas que les permita mejorar la práctica docente. Sin embargo les interesa incursionar en un proceso de investigación como parte de su actualización docente.
- La opinión de las estudiantes es poco tomada en cuenta, no se realiza reuniones periódicas, donde se les permita establecer diálogos y se pueda conocer sus opiniones y necesidades educativas o de otra índole.
- Las clases impartidas por las docentes según las estudiantes son monótonas tornándose cansadas y poco generadoras de aprendizaje.

- Los padres de familia poco se integran a las tareas educativas de sus hijas, a las actividades que organiza la Institución mostrándose indiferentes a las reuniones que convocan las docentes o directivos.

**RECOMENDACIONES:**

- Promover espacios de reflexión, sobre el accionar de los directivos de la institución y personal docente, de servicio, para conocer de cerca la realidad en que viven de esta manera poder establecer estrategia para mejorar la convivencia humana.
- Solicitar ayuda al MEC, o a otra institución afín que faciliten eventos sobre la buena comunicación, ventajas, desventajas de una comunicación asertiva, para mejorar los niveles de comunicación, proponiendo actividades donde participen los docentes, autoridades, estudiantes, padres de familia ayudando a robustecer las buenas relaciones humanas.
- Facilitar el tiempo necesario y los medios posibles para que las docentes incursionen en un fuerte proceso de actualización docente (innovaciones pedagógicas), capacitándolas en nuevas tecnologías, audiovisuales para que las clases resulten atractivas y atiendan los diferentes estilos de aprendizaje de sus estudiantes.
- Facilitar espacio necesario a docentes interesados en hacer investigación para que sus resultados sean publicados, ganando prestigio.
- Establecer mesas de diálogo con las estudiantes para conocer sus puntos de vista y que ellas se sientan parte del proceso, de esta forma su empoderamiento será mayor.
- Organizar una convivencia con los padres de familia, para reflexionar sobre el rol fundamental que deben cumplir en la formación de sus hijas y promover una participación activa.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

### **PROPUESTA**

**“SEMINARIO TALLER: LA COMUNICACIÓN COMO ESPACIO DE REFLEXIÓN PARA LA CONVENCIA HUMANA DE LA ESCUELA ZOILA ALVARADO DE JARAMILLO DE LA CIUDAD DE LOJA”**

**Autora:**

**Mónica Elizabeth Barreto Barros**

**Directora:**

**Mgs. María Mercedes Zuín R**

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2011**

## **1. TITULO DE LA PROPUESTA.**

**“Seminario taller: La comunicación como espacio de reflexión para la convivencia humana de la escuela Zoila Alvarado de Jaramillo” de la Ciudad de Loja**

## **2. JUSTIFICACION**

Uno de los procesos fundamentales en la historia del ser humano es la comunicación, tal como lo define Aristóteles el hombre es un animal político que tiene la necesidad de interactuar individuos de su misma especie. Quizás debido a la capacidad de razonar que no comparte con otras especies.

Virginia Satir considera que, una vez que el individuo llega al mundo de la Comunicación, resulta ser “el factor más importante que determina el tipo de relación interpersonal que se vaya a tener con los demás”

En el ámbito educativo la comunicación es el pilar fundamental del proceso de “aprendizaje”, es una de las herramientas indispensables para la labor docente. Los profesores parten de un marco de referencia integrado por sus ideas, pensamientos, historia, emociones y el contexto al que pertenecemos lo que influirá en las habilidades para establecer comunicación con los alumnos

Otro aspecto a resaltar es el papel del “ambiente”, es decir, el entorno que rodea el proceso, el manejo de espacios, el ruido y el lenguaje no verbal que empleamos; en ocasiones podemos utilizar algún gesto, tono de voz o lenguaje corporal que contradice lo que estamos diciendo con palabras, de igual manera se ha comprobado recientemente que se necesita fomentar la capacidad de inteligencia emocional, para desarrollar la capacidad de la comunicación asertiva, escucha activa que permitirán identificar y manejar las emociones convirtiéndose en un factor determinante del éxito o fracaso escolar.

Lamentablemente en las instituciones educativas se ha evidenciado serios inconvenientes en la comunicación; y no es la excepción en la escuela “Zoila Alvarado de Jaramillo” de la ciudad de Loja, donde se ha logrado identificar la problemática principalmente en la débil comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, afectando el normal desenvolvimiento y desarrollo de la Institución, el elevado grado de autoritarismo por parte de los directivos, poca

práctica de valores, la opinión de las estudiantes es poco tomada en cuenta, no se realiza reuniones periódicas donde se les permita establecer diálogos y se pueda conocer sus opiniones y necesidades educativas.

Por consiguiente, se destaca la crucial importancia de mejorar la interacción comunicativa pedagógica, su democratización a través de la dirección y comunicación más abierta, flexible y participativa, que permitan mayor autonomía y responsabilidad personal de la comunidad educativa a través de un evento de capacitación sobre la comunicación asertiva como instrumento para mejorar la convivencia humana en la escuela; con el propósito de dar respuesta a las múltiples necesidades sentidas por la comunidad educativa.

En esta perspectiva con la propuesta se pretende sugerir una alternativa viable que ayudará gradualmente a la solución de los problemas de convivencia de la escuela, permitiendo una interrelación mediante la comunicación asertiva entre los docentes, los estudiantes, padres de familia y comunidad estableciendo un ambiente favorable de acuerdo a sus costumbres, que logre el desarrollo de la personalidad de los individuos; porque a la comunicación asertiva se la considera como un aliado estratégico para mejorar la calidad educativa.

La propuesta planteada da cuenta de las aspiraciones sentidas de la comunidad escolar respecto a crear un clima laboral favorable donde se pueda expresar, dialogar, y contribuir significativamente a la educación de las niñas del centro educativo, desde el ejemplo entre autoridades, docentes, los padres de familia y la práctica misma en el salón de clases

En este sentido los objetivos planteados están acordes a las necesidades identificadas, son viables, y se pretende crear un clima favorable en la que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan comprometidos con la institución.

### 3. OBJETIVOS

#### **Objetivo General.**

Fortalecer el proceso comunicativo en la escuela Zoila Alvarado de Jaramillo de la ciudad de Loja para reducir las dificultades y mejorar la convivencia.

#### **Objetivos Específicos:**

- Desarrollar habilidades comunicativas en la escuela Zoila Alvarado de Jaramillo y orientar al individuo para su aplicación en su vida personal
- La importancia del uso del diálogo en el proceso educativo y su influencia cultural en relación a la construcción de una convivencia, digna, solidaria y humanista.
- Asumir con responsabilidad la comunicación como espacio de reflexión para fortalecer la convivencia huma.

### 4. ACTIVIDADES:

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se realizarán las siguientes actividades:

- Reunión con la directora de la escuela, para despertar el interés la capacitación sobre comunicación.
- Reunión con los docentes para dar a conocer las temáticas planteadas.
- Reunión con los padres de familia para motivarlos en la necesidad de adquirir nuevos conocimientos de comunicación y convivencia.
- Ejecución del taller 1: La comunicación
- Ejecución del taller 2: El diálogo
- Ejecución del taller 3: La convivencia
- Evaluación; se la realizará permanentemente durante el desarrollo de los talleres.

**Primer taller:**

- ✓ La comunicación
- ✓ La importancia de la comunicación
- ✓ Elementos de la comunicación
- ✓ Niveles de comunicación
- ✓ Comunicación asertiva.
- ✓ Estrategias para la buena comunicación

**MATRIZ 1 DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN**

**Seminario-taller:** La Comunicación

**Jornada:** 08:00 – 13:00

**Responsable:** Comisión de capacitación y actualización docente

**Dirigido a:** Autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.

<b>PERÍODO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ACCIÓN</b>	<b>CONTENIDOS TEÓRICOS</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
08:00 -08:30	Inauguración	Motivación sobre el tema	Comunidad educativa participa activamente.
08:30 -09:00	Encuadre	Presentación de la metodología a desarrollar: acuerdos	La realización del taller
09:00 -10:30	Presentación del tema a cargo de un experto del MEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La comunicación</li> <li>▪ La importancia de la comunicación</li> <li>▪ Elementos de la comunicación</li> <li>▪ Niveles de comunicación</li> <li>▪ Comunicación asertiva</li> </ul>	Los participantes valoran e interiorizan la importancia de la comunicación en el hacer docente y en la vida diaria
10:30 -11:00	Receso		
11:00 -12:00	Trabajo grupal sobre la temática tratada	Establecer estrategias para la buena comunicación	Estrategias comunicativas aplicables para la convivencia.
12:00- 12:45	Plenaria sobre el tema	Estrategias para la buena comunicación.	Participantes cuentan con varias estrategias comunicativas

12:45 - 13:00	Cierre	Evaluación del taller	para la práctica. Comprobar el nivel de conocimientos adquiridos
---------------	--------	-----------------------	---

### **Segundo taller:**

- ✓ El diálogo
- ✓ La comunicación oral y su importancia dentro del proceso docente
- ✓ El diálogo en la familia y la influencia cultural
- ✓ Relación entre la construcción del conocimiento y el manejo de los lenguajes
- ✓ Características de un buen diálogo

## **MATRIZ 2 DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN**

**Seminario-taller:** El diálogo

**Jornada:** 08:00 – 13:00

**Responsable:** Comisión de capacitación y actualización docente

**Dirigido a:** Autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.

<b>PERÍODO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ACCIÓN</b>	<b>CONTENIDOS TEÓRICOS</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
08:00 -08:30	Inauguración	Motivación sobre el tema	Comunidad educativa participa activamente.
08:30 -09:00	Encuadre	Presentación de la metodología a desarrollar: acuerdos	La realización del taller.
09:00 -10:30	Presentación del tema a cargo de un experto de la curia Diocesana de Loja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El diálogo</li> <li>▪ La comunicación oral y su importancia dentro del proceso docente.</li> <li>▪ El diálogo en la familia y la influencia cultural.</li> <li>▪ Relación entre la construcción del</li> </ul>	Participantes reflexionan y valoran al diálogo como medio de interrelación a nivel familiar, escolar, cultural y social.

			conocimiento y el manejo de los lenguajes.	
			▪ Características de un buen diálogo	
10:30 -11:00	Receso			
11:00 -12:00	Trabajo grupal sobre la temática tratada	Los participantes realizarán dramatizaciones, de acuerdo a los temas abordados		Conocimientos adquiridos en el taller, fortalecidos.
12:00- 12:45	Plenaria sobre el tema	Presentación de los dramas.		Participantes motivados en el buen uso del diálogo en su diario vivir.
12:45 - 13:00	Cierre	Evaluación del taller		Comprobar el nivel de conocimientos adquiridos

### **Tercer taller:**

- ✓ La convivencia
- ✓ Aprendiendo a Convivir
- ✓ Formas del buen trato interpersonal (Relaciones y actitudes positivas)
- ✓ Cómo evitar que las críticas afecten la convivencia.
- ✓ La convivencia en el trabajo
- ✓ Pautas para una buena Convivencia
- ✓

### **MATRIZ 3 DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN**

**Seminario-taller:** Convivencia

**Jornada:** 08:00 – 13:00

**Responsable:** Comisión de capacitación y actualización docente

**Dirigido a:** Autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.

<b>PERÍODO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ACCIÓN</b>	<b>CONTENIDOS TEÓRICOS</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
08:00 -08:30	Inauguración	Motivación sobre el tema	Comunidad educativa participa activamente.
08:30 -09:00	Encuadre	Presentación de la metodología a desarrollar: acuerdos	La realización del taller.
09:00 -10:30	Presentación del tema a cargo de un expertos del MEC y de la curia Diocesana de Loja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La convivencia</li> <li>▪ Aprendiendo a Convivir</li> <li>▪ Formas del buen trato interpersonal (Relaciones y actitudes positivas)</li> <li>▪ Cómo evitar que las críticas afecten la convivencia.</li> <li>▪ La convivencia en el trabajo.</li> <li>▪ Pautas para una buena convivencia</li> </ul>	Participantes realizan un autoanálisis de su conducta en la convivencia dentro de la familia, el centro educativo, y con la sociedad en general.
10:30 -11:00	Receso		
11:00 -12:00	Trabajo grupal sobre tematices tratada	Identificar y describir Pautas para una buena Convivencia	Pautas para una buena Convivencia identificadas como factibles.
12:00- 12:45	Plenaria sobre el tema.	Socialización de los trabajos grupales con la respectiva retroalimentación de los facilitadores.	Pautas para una buena convivencia interiorizadas
12:45 - 13:00	Cierre	Evaluación del taller	Comprobar el nivel de conocimientos adquiridos

Nota: Estos talleres se realizaran los días sábados de 8-13 h.

## 5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

La escuela está ubicada en las calles Bernardo Valdivieso entre Lourdes y Mercadillo en la parroquia san Sebastián del cantón Loja, Provincia de Loja.

## 6. POBLACIÓN OBJETIVO

Los directivos, docentes estudiantes y padres de familia de la escuela “Zoila Alvarado de Jaramillo”.

## 7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

### ❖ Humanos:

Comprometimiento serio de la directora de la institución, 30 docentes, 30 representantes estudiantiles y 30 padres de familia los mismos que serán representantes de cada paralelo.

### ❖ Tecnológicos

La disponibilidad de equipos tecnológicos para la capacitación como: computador, infocus, memoria flas, internet.

### ❖ Materiales

Se contará con material didáctico para talleres, material de oficina necesario para la ejecución de la propuesta.

### ❖ Físicos

Apoyo logístico para todo el proceso de desarrollo de la propuesta como: sala de uso múltiple, salón de audiovisuales, mobiliario, otros.

### ❖ Económicos

Se obtendrá a través de las unidades ejecutoras, rubros que se harán constar en el POA institucional.

### ❖ Organizacionales

Se contará con la colaboración de las Autoridades de la institución, Junta general de profesores, Gobierno Escolar y Comité central de padres de Familia.

## 8. PRESUPUESTO

N°	RUBROS	VALOR UNITARIO\$	VALOR TOTAL \$
90	Cartulinas	0,08	7,20
900	papel bon	0.01	9,00
20	papelotes	0,10	2.00
90	carpetas	0,30	27.00
90	Esferos	0,30	27.00
50	Copias	0.02	1.00
276	refrigerios (para los tres talleres)	1.00	276.00
2	Facilitadores (20 H)	-----	-----
1	Infocus	-----	-----
	Imprevistos (5%)	17.46	17.46
<b>TOTAL</b>			366.66

Nota: Los facilitadores del evento serán aporte del MEC y la Curia Diocesana de Loja y los recursos económicos se tomarán en cuenta en los rubros del POA de la institución para la capacitación.

## 9. CRONOGRAMA

TIEMPO ACTIVIDAD	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1				2				3				4			
Reunión con la directora de la escuela.																
Reunión con los docentes para dar a conocer las temáticas planteadas.																
Reunión con los padres de familia para motivarlos.																
Ejecución del taller 1: La comunicación																
Ejecución del taller 2: El diálogo																
Ejecución del taller 3: La convivencia dirigida a docentes y padres de familia.																
Evaluación; se la realizará permanentemente durante el desarrollo de los talleres.																

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, L. (2010). *Proyecto de grado*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica Particular de Loja.

Álvarez Fernández, M. (1999). *La dirección educativa profesional*, 56-63. Editorial Campbell Barcelona

Barreto, M. (2011). *Proyecto de grado II: Tesis Gestión del liderazgo y valores en la escuela Zoila Alvarado de Jaramillo de a ciudad de Loja*. (Tesis de maestría)

Bass, B. (2004). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Aprendiendo a compartir la visión organizacional*, 89-91. Ediciones dynamics .

Bronfenbrenner. (1987), *Liderazgo educacional*.

Bozo, C. (1995). *Valores en las instituciones educativas*, 12-18.

Bronfenbrenner. (1987), *Liderazgo educacional*.

Fischman, D. (2000). *El camino del líder: Historias ancestrales y vivencia personales*. Ediciones S.A.

García, J. (1888), *Liderazgo*.

García, M, A. (1998). *La construcción de valores en la familia en: Familia y desarrollo humano*, Madrid Alianza.

Gimeno, A. (1999). *La familia: el desafío de la diversidad*, Barcelona.

Judge Bretz. (2001). *Gestión Institucional*, 47-55.

Lobrot. (1974). *Pedagogía institucional: Humanistas*.

Martínez González, R. (1996). *Familias y escuelas: Psicología de la familia*. Valencia.

Ministerio de Educación y Cultura. (2004). *Proyecto Educativo Institucional*, 25-26.

Mintzberg, H. (1999). *La gestión de la escuela*, 45-48.

Ramírez, M. (1865). *Gestión*, 34-38.

Ralph Stogdill. (1999). *Teorías de Investigación del Liderazgo*. Ediciones Gestión.

Rice, A, K. (1995). *Aprendizaje de liderazgo*. Barcelona Edi.

Rosales, M. (1999). *Calidad sin liderazgo: Contexto Educativo*

Rubio Cariacedo. (1995). *Educación moral*, 34-67. Ed. Postmodernidad Madrid.

Ruiz, G. (1999). *Gestión y Liderazgo Institucional* ,5.

Sander, B. (1996). *Liderazgo* ,51-61.

Stringer, Robert, 1987, alta dirección, (pág. 203.

Senlle, A. (1992). *Calidad y liderazgo*, 231-246.

Urbano, M. (1999). *Propuesta para el debate de gestión*, 23-25.

Vázquez, J, L. (1999). *La gestión de Escuela*, 78-86. Editorial Barcelona.

Villegas gil, F. (1987). *Liderazgo*, 56-59. Editorial Colombiana.

<http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>

<http://www.educ.ar/educar/site/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>

[http://www. Efeméride. Pei](http://www.Efeméride.Pei). Proyecto Educativo Institucional.

**11. APÉNDICES**

**ANEXO 1**



**DOÑA ZOILITA JARAMILLO  
PATRONA DE LA ESCUELA**

**ANEXO 2**



**Fachada de la casa de los padres del Dr. Pío Jaramillo A.**

**ANEXO 3**

Edificio antiguo de tapia y madera de la que fue casa de Doña Zoilita Alvarado

**ANEXO 4**

Parte posterior de la que fue casa de Doña Zoilita Alvarado

**ANEXO 5**



Directora del establecimiento

**ANEXO 6**



Personal docente de la escuela "Zoila Alvarado de Jaramillo"

**ANEXO 7**



Alumnas del establecimiento

**Anexo 8**



**ANEXO 9****ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)****Sr. (a) Gestores Educativos**

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ENCUESTAS:****ENCUESTA A DIRECTIVOS****Sres. Gestores Educativos:**

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

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

**1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

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

- a. La directora organiza tareas en una reunión general cada trimestre
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros(indique cuáles).....

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

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

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

SI (     )                      NO (     )

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

a) Director                      (     )

b) Rector                        (     )

c) Consejo Directivo    (     )

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

SI (     )                      NO (     )

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

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

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

<b>Orde</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

<b>Orde</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c	La mejora de los mecanismos de control.			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

<b>Orde</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			

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

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

**La pregunta. 12, 13, 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

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

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

**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

**ANEXO 10****ENCUESTA A DOCENTES.**

Sra. Profesora:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. AVECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

## 2. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes			
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, 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 directora 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 la directora del centro educativo,			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la Directora del centro			
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 el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

**ANEXO 11****ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real dela gestión, liderazgo y valores.

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

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

**ANEXO 12****ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

SR. PADRE DE FAMILIA

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real dela gestión, liderazgo y valores.

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. Las autoridades de la institución facilitan los recursos para promover el progreso académico y personal de los estudiantes.				
2. Las autoridades, docentes y administrativos participan y están comprometidos con el mejoramiento de la calidad educativa de la institución.				
3. Existe gestión de las autoridades para fomentar la capacitación y actualización docente con respecto a los avances tecnológicos y a nuevas metodologías de enseñanza - aprendizaje.				
4. Las autoridades escuchan y ponen en práctica las sugerencias expuestas por los padres de familia, en busca del mejoramiento académico.				
5. La Institución promueve cambios e innovación en su infraestructura para mejorar los procesos educativos en el aula.				
6. El personal docente con que cuenta la institución está preparado para ofrecer un proceso de enseñanza aprendizaje con las nuevas tecnologías de la información y comunicación.				
7. El personal docente y administrativo cumple su rol adecuadamente ante las solicitudes y necesidades de los padres de familia.				
8. La información que reciben de los docentes sobre el aspecto académico y disciplinario de su representado llena todas sus expectativas.				
9. Existen espacios de comunicación con docentes y autoridades, para conocer el desenvolvimiento académico de sus representados.				
10. Existen espacios académicos, culturales, formativos y deportivos en el que intervienen autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.				
11. La educación que se imparte en la institución toma en cuenta la aplicación de los valores.				
12. En su contexto familiar, inculca y promueve la aplicación de los valores que fomenten la formación integral de su hija.				