



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Tema: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA ESCUELA "FERNANDO DE ARAGÓN", DEL CANTÓN SANTA ISABEL, PROVINCIA DEL AZUAY, EN ECUADOR, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011"

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

AUTOR:

Lic. ZONIA EDELMIRA REINOSO GORDILLO

DIRECTOR:

Mgs. DANIEL GUAMÁN CORONEL

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN

Cuenca, febrero de 2012

Mgs.

Daniel Guamán Coronel

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente informe de investigación realizado por la estudiante: Zonia Edelmira Reinoso Gordillo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

f).....

Mgs. Daniel Guamán Coronel

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Zonia Edelmira Reinoso Gordillo, como autora del presente trabajo de investigación soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f).....

Zonia Edelmira Reinoso Gordillo

C.I.: 0102934429

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

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

Cuenca, febrero de 2012.

f).....

Zonia Edelmira Reinoso Gordillo

C.I. : 0102934429

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento muy profundo a toda la comunidad educativa de la Escuela “Fernando de Aragón”, en la persona de su director el Lic. José Tacuri, por haberme permitido realizar esta investigación en su institución.

Agradezco con cariño y humildad a los docentes de la maestría por haber compartido con nosotros sus conocimientos.

Agradezco al Mgs. Daniel Guamán Coronel, mi director de tesis, por sus sugerencias para concluir con mi trabajo.

A todas las personas que me apoyaron incondicionalmente, mil gracias.

Zonia Edelmira Reinoso Gordillo

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo por mi superación profesional va dedicado:

A Jorge Gonzalo y Lisseth Viviana, mis hijos adorados, a quienes les quité momentos de alegría y compañía, quizá en los momentos que más me necesitaban.

A Erick Daniel, mi nieto querido, para que este esfuerzo sea un ejemplo para su futuro.

A Jorge Iván, mi esposo, por su comprensión y apoyo.

A Lauro, Iván, Marisol y Walter, mis hermanos, por haberme apoyado y darme el ánimo para concluir con esta meta.

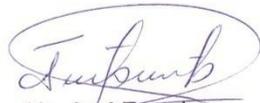
A mis sobrinas y sobrinos, para que mi ejemplo sea superado por ellos.

Zonia Edelmira Reinoso Gordillo

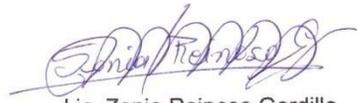
CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA COMPROMISO

En el Cantón Santa Isabel, en la dirección de la escuela "Fernando de Aragón", el día lunes 10 de enero de 2011, se reúnen el director de la escuela Lic. José Tacuri y la Lic. Zonia Reinoso Gordillo, estudiante del Tercer Ciclo de la Universidad Técnica Particular de Loja, en la especialidad de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, con el fin de celebrar la presente Acta Compromiso, en la cual el Licenciado José Tacuri, Director de la Escuela "Fernando de Aragón", se compromete en brindar todas las facilidades y el apoyo necesario de la institución para que la Licenciada Zonia Reinoso Gordillo, Alumna Maestrante del Tercer Ciclo de la Universidad Técnica Particular de Loja, en la especialidad de Gerencia y Liderazgo Educacional, pueda realizar el trabajo de investigación titulado "Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de la Escuela Fernando de Aragón", por lo que la Alumna Maestrante se compromete en informar al director del establecimiento, los avances, logros y resultados de la investigación. La presente Acta Compromiso se celebra en común acuerdo de las partes y conscientes de que la "gestión, liderazgo y valores" en una institución es muy importante, ya que nos permite tomar decisiones correctas, logrando con esto una eficiente administración, calidad en la enseñanza y autogestión que beneficia al establecimiento. Para constancia del compromiso adquirido, firman las partes:

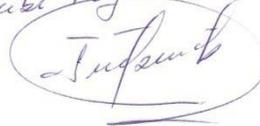


Lic. José Tacuri
DIRECTOR



Lic. Zonia Reinoso Gordillo
ALUMNA MAESTRANTE

Recibí hoy 10 enero - 2011



ÍNDICE DE CONTENIDOS	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE SESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
INDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.1. Importancia	6
2.1.2. Tipos de Gestión	8
2.2. Liderazgo Educativo	15
2.2.1. Concepto	15
2.2.2. Tipos	19
2.2.3. Características	25
2.3. Diferencias entre directivo y líder	27
2.4. Los valores y la educación	30
3. METODOLOGÍA	37
3.1. Participantes	37
3.2. Materiales e instrumentos	42
3.3. Método y procedimiento	46
4. RESULTADOS	47
4.1. Diagnóstico	47
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la Gestión en liderazgo y valores.	47

4.1.1.1.	El manual de organización.	47
4.1.1.2.	El código de ética	49
4.1.1.3.	El plan estratégico	50
4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA)	52
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI)	52
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones	55
4.1.2.	La estructura organizativa de la escuela.	57
4.1.2.1.	Misión y visión	57
4.1.2.2.	El organigrama	58
4.1.2.3.	Funciones por áreas o departamentos	60
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores	60
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	61
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	61
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores	62
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	63
4.1.3.	Análisis FODA	63
4.1.3.1.	Fortalezas y Debilidades	64
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas	65
4.1.3.3.	Matriz FODA	66
4.2.	Resultados de encuestas y entrevistas	67
4.2.1.	De la encuesta a los directivos	67
4.2.2.	De la encuesta a los docentes	81
4.2.3.	De la encuesta a los estudiantes	84
4.2.4.	De la encuesta a los padres de familia	87
5.	DISCUSIÓN	91
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	97
7.	PROPUESTA DE MEJORA	100
8.	BIBLIOGRAFÍA	107
9.	APÉNDICES	110

ÍNDICE DE TABLAS

Página

De los participantes:

Tabla 1. Personal directivo por sexo y edad.	37
Tabla 2. Personal docente por sexo y edad	38
Tabla 3. Personal administrativo y de servicio	39
Tabla 4. Personal docente con título académico	40
Tabla 5. Población estudiantil por sexo y edad	41

Resultados de las encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia:

Tabla 6. Forma de organización de los equipos de trabajo	67
Tabla 7. Aspectos que toman en cuenta para medir el tamaño de la organizac.	68
Tabla 8. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	69
Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.	70
Tabla 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	71
Tabla 11. La administración y liderazgo del centro educativo.	72
Tabla 12. Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.	73
Tabla 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución.	74
Tabla 14. Organismos que integran la institución.	75
Tabla 15. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, Junta de Profesores.	76
Tabla 16. Los departamentos didácticos y sus acciones.	78
Tabla 17. La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones.	79
Tabla 18. Material de planificación educativa.	80
Tabla 19. Resultados de las encuestas a docentes.	81
Tabla 20. Resultados de las encuestas a estudiantes.	84
Tabla 21. Resultados de las encuestas a padres de familia	87

Matrices:

Matriz 1. FODA.	66
Matriz 2. Resultados de las entrevistas a directivos.	88
Matriz 3. Problemáticas	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS	Página
De los participantes:	
Gráfico 1. Personal directivo por sexo y edad.	38
Gráfico 2. Personal docente por sexo y edad	39
Gráfico 3. Personal administrativo y de servicio	40
Gráfico 4. Personal docente con título académico	41
Gráfico 5. Población estudiantil por sexo y edad	42
Resultados de las encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia:	
Gráfico 6. Forma de organización de los equipos de trabajo	68
Gráfico 7. Aspectos que toman en cuenta para medir el tamaño de la organiz.	69
Gráfico 8. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	70
Gráfico 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.	71
Gráfico 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	72
Gráfico 11. La administración y liderazgo del centro educativo.	73
Gráfico 12. Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.	74
Gráfico 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución.	75
Gráfico 14. Organismos que integran la institución.	76
Gráfico 15. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, Junta de Profesores.	77
Gráfico 16. Los departamentos didácticos y sus acciones.	79
Gráfico 17. La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones.	80
Gráfico 18. Material de planificación educativa.	81
Gráfico 19. Resultados de las encuestas a docentes.	83
Gráfico 20. Resultados de las encuestas a estudiantes.	86
Gráfico 21. Resultados de las encuestas a padres de familia	88

RESUMEN

El tema de investigación sobre la gestión, liderazgo y valores en la educación fue desarrollado en la Escuela Fiscal “Fernando de Aragón”, la misma que se encuentra ubicada en el cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2010-2011.

La escuela es una institución fiscal, está ubicada en el centro Cantonal, labora con Régimen Costa, asisten niños y niñas, en jornada matutina, hasta el año lectivo 2009 – 2010 ha venido laborando con los siete años de educación general básica, en el presente año lectivo se han incrementado el octavo y noveno año, con el ofrecimiento de que en el año lectivo venidero llegar a laborar con los diez años.

El diagnóstico de la institución, que sirvió de base para elaborar la propuesta, se realizó por medio de la revisión de los instrumentos de gestión como: el manual de organización, el código de ética, el plan estratégico, el plan operativo anual, el proyecto educativo institucional, el reglamento interno, la misión, la visión y el organigrama institucional. También se aplicaron encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, entrevistas a los directivos de la institución, luego mediante el análisis de toda la información obtenida se pudo priorizar los problemas de la institución educativa en un FODA.

Con los resultados conseguidos en el trabajo investigativo, se pudo llegar a la siguiente conclusión: que la gestión, liderazgo y valores en la Escuela “Fernando de Aragón”, no es excelente debido a que en primer lugar no cuentan con todos los documentos curriculares, falta actualización de algunos de ellos, no hay un liderazgo eficiente por desconocimiento de estrategias que podrían utilizar en especial en la toma de decisiones, no hay delegación de la autoridad, los alumnos sienten que no son escuchados, en cuanto a la práctica de valores, falta conocer sobre la pedagogía en valores que se puede aplicar con los actores educativos en la institución.

Con el fin de superar estos problemas se plantea la propuesta de: Capacitación a los docentes y directivos para el mejoramiento de la gestión, liderazgo y la práctica de valores en la Escuela “Fernando de Aragón”, del Cantón Santa Isabel, durante el año lectivo 2011 – 2012.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está centrado en el análisis y diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores en la Escuela “Fernando de Aragón”, conscientes de que la gestión está ligada al liderazgo en una institución educativa y los valores influyen en la educación, para realizar esta investigación se han realizado encuestas y entrevistas a los diferentes actores educativos, con el fin de acercarnos un poco más hacia ellos y obtener mayor información, también se han observado los documentos curriculares de la misma.

Podemos evidenciar algunos aspectos importantes dentro de la gestión educativa en la institución, en cuanto a los documentos curriculares se pudo constatar que un documento, (POA), no lo tienen y otros, (PEI), están desactualizados, por lo que podríamos calificar a la gestión como un tanto pasiva, ya que esto incide en el liderazgo de la institución.

Sobre los valores que se practican en la institución podríamos decir que se han limitado a las normas establecidas por la Ley Orgánica de Educación, en base a esto al Reglamento interno que tienen y los demás constan en compromisos y acuerdos en los que son responsables cada uno de los actores educativos, es decir, consta en el Código de Convivencia de la institución, pero se debería reforzar mucho más los valores en la educación, ya que en la actualidad en las escuelas no se da mucha importancia pensando que lo deben practicar en su hogar con su familia, cuando debería ser una alianza entre la escuela y la familia para trabajar estos valores.

La escuela “Fernando de Aragón”, se encuentra ubicada en el Cantón Santa Isabel, sus labores educativas son con Régimen Costa, actualmente cuenta con: 16 maestros fiscales 7 contratados, secretaria, conserje, 616 alumnos, 22 aulas, salón de actos y una sólida estructura organizativa en el cual co-dirigen docentes, padres de familia y discentes; todos con la mirada puesta en el adelanto educacional.

En toda la trayectoria educativa de la institución no se han realizado estudios, ni investigaciones sobre Gestión, Liderazgo y Valores Educativos, las gestiones han sido realizadas por el directivo de la institución, sobre todo en cuanto a la contratación de maestros por el exagerado número de estudiantes que año a año se incrementa más en la institución.

La presente investigación tiene muchísima importancia para todos los actores educativos de la institución escolar, porque les permitirá ver los problemas que existen desde diferentes puntos de vista, conocer cómo se encuentran realizando su trabajo en el ámbito investigado, para poder mejorarlo, es decir tendrán la oportunidad de ser más críticos y objetivos en la toma de decisiones para las gestiones educativas que se realicen, será de mucho beneficio para los estudiantes porque a través de los cambios que realicen sus directivos podrán mejorar la calidad educativa que reciben; como investigadores nos ayudará, en mi caso, a poder brindarles asesoramiento en los aspectos que considere se encuentran en un rendimiento poco aceptable, todos serán beneficiados con este trabajo de investigación porque conocerán como pueden involucrarse en la gestión del centro educativo a través de una capacitación a los docentes y directivos sobre cómo mejorar su gestión, liderazgo y valores en la institución educativa.

Las principales causas que me motivaron a realizar el presente trabajo de investigación fueron: tener la posibilidad de obtener un título académico de cuarto nivel, la oportunidad de poder identificar las causas de los problemas más frecuentes en cuanto al tema investigado y finalmente poder elaborar una propuesta de mejora en la institución sobre gestión, liderazgo y valores.

Estoy consciente del esfuerzo que significa estudiar y trabajar, pues mi vida estudiantil no ha sido tan fácil, ya que desde los últimos años del colegio tuve que realizar esta doble tarea, pero gracias a Dios, siempre he contado con el apoyo y comprensión de mi familia, lo que me ha motivado llegar a cumplir otra meta más para mi superación personal, sin embargo pienso que ahora, estuvo un poquito más difícil, tal vez porque al ser responsable en el trabajo no se puede dejar de lado el mismo, y a veces a coincido meses de preparación para determinada capacitación a los docentes a nuestro cargo y el estudio de los módulos en la Universidad, esto sin contar con las labores que como madres y amas de casa debemos cumplir, realmente el tiempo ha sido nuestro peor enemigo, pero al final nos queda la satisfacción de haber cumplido una meta más en nuestra vida.

Los objetivos que se propone el presente trabajo de investigación son los siguientes:

Objetivos Generales:

- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Objetivos Específicos:

- a) Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo, y gestión de la calidad en valores.
- b) Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- c) Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- d) Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- e) 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.
- f) Desarrollar competencias de gestión, de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- g) Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.
- h) Propiciar una gestión y un liderazgo participativo en todos los actores educativos de la institución, en el próximo año lectivo.

- i) Incentivar en los docentes la práctica de valores junto con la familia, con programas y planificaciones destinadas a socializar y promover los mismos.
- j) Capacitar y concientizar a los docentes y directivos de la Escuela “Fernando de Aragón”, en las áreas de liderazgo y valores, para que se conviertan en seres críticos y propositivos ante los problemas y necesidades que se presenten, durante el periodo de matrículas del año lectivo 2011 - 2012.

Estos objetivos fueron alcanzados gracias a la colaboración de todos los actores educativos de la institución en las diferentes actividades que se llevaron a cabo durante todo el proceso de investigación realizado, estos fueron: encuestas a los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia; entrevistas a los directivos de la institución y revisión de documentos curriculares de la escuela.

Luego de haber realizado el presente trabajo de investigación sobre la gestión, liderazgo y valores en la Escuela “Fernando de Aragón”, se concluye lo siguiente:

La gestión, el liderazgo y los valores desarrollados en la institución escolar, tienen algunas debilidades como: falta de un documento curricular (POA), otros documentos que deben actualizarlos (PEI), un liderazgo que no permite la participación de los actores educativos, la toma de decisiones es individual y no por grupos, falta mayor práctica de valores.

Este trabajo de investigación, contiene muchos conceptos, instrumentos, técnicas que se pueden aplicar para mejorar la gestión, el liderazgo y los valores en una institución educativa, además contiene el diagnóstico, análisis y resultados sobre el tema en un local escolar, que nos puede permitir comparar con otras instituciones educativas, que a lo mejor se van a encontrar similitudes y pueden proponerse actividades para superar los problemas detectados, por lo que creo que este trabajo servirá de mucho a todos quienes estamos inmersos en la tarea educativa.

2. MARCO TEÓRICO:

2.1 La gestión Educativa

2.1.1. Concepto

La gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. El diccionario de la Real Academia de la lengua española, presenta la Gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, Gestión y Administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Para otros autores, el concepto de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

La acepción, (significado), de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, como una aproximación se presenta esta definición: La gestión educativa, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Pero además, debe entenderse que la educación está relacionada con el encargo social en donde, uno de los fines de la gestión educativa deberá encaminarse a transformar a los individuos y la sociedad.

Los directivos de las instituciones educativas, está conformada por un grupo de personas en los cuales intervienen profesores y estudiantes. Para algunos autores como en el caso de Valentina Cantón, la gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder o gerente. Este grupo de sujetos ejecutan una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes.

Por tanto otra de las condiciones de la práctica de gestión educativa requiere el reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo educativo.¹

Por lo tanto así entendida la gestión educativa, no solo se debe hacer partícipes a los directivos y docentes, sino también a los padres de familia y estudiantes, es decir, a todos los actores educativos, para que en consenso puedan tomar las mejores decisiones, que vayan en beneficio de la institución educativa.

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

2.1.2. Importancia

Una institución educativa desde el punto de vista de Ramírez Cavassa: “Es una empresa que utiliza inteligencia y genera conocimientos y valores, una empresa que utiliza como materia prima al individuo en su rol de alumno, un capital físico y un stock de valores humanos constituido por un cuerpo de profesores o profesionales que generan el conocimiento y un factor humano que corresponde al elemento dinámico de gestión encargado de dirigir e integrar todos los elementos anteriores.” Es de suma importancia para su funcionamiento conocer con detalle los pormenores de la estructura orgánica y practicar la buena administración, con el extra de la sensibilidad y el trato humano encaminado a la producción no de un producto, sino de personas de calidad que serán insertadas en las distintas esferas de la sociedad para transformarla y mejorarla. Una escuela no es una fábrica de productos chatarra o una mafia de las drogas, es una productora de esperanzas y buenas nuevas.

Desde esta definición, los directivos de las escuelas son actores claves del proceso de gestión, necesitamos que este trabajo se realice de manera ordenada, sistemática y poniendo en práctica todos los valores humanos, de ahí la importancia de un directivo que posea todas las cualidades para llevar adelante un trabajo de gestión educativa con la colaboración de todos.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones. Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums.

Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; ó simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación.

Realmente en la gestión, podríamos decir que se da mucha importancia y relevancia a la labor humana, porque en muchas otras actividades el ser humano ha sido reemplazado por las máquinas, con programas que dan solución a sus problemas, por lo tanto se hace indispensable que en nuestro caso de la gestión educativa, los encargados de llevar adelante este proceso, estén constantemente actualizándose acudiendo ya sea a las universidades para la superación profesional, o en internet, en donde podemos conseguir mucha información sobre la labor que se desempeña .

La gestión educativa consiste en:

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

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe: Planificar, controlar, definir objetivos, tomar decisiones para

solucionar problemas, tener comunicación con los actores educativos, capacitar al personal, tener influencia del poder.

Es decir que el clima laboral es muy importante para una buena gestión institucional, si existe un excelente clima laboral se podrá realizar gestiones que vayan en beneficio de todos y con la participación de todos, porque todos trabajarían para conseguir un mismo objetivo.

En la gestión educativa el directivo debe apoyarse en herramientas que le ayuden en la priorización de problemas y la consecuente toma de decisiones, éstas herramientas pueden ser: el modelo multi-atributo, el árbol de decisiones, diagramas causa – efecto, el árbol de problemas y objetivos, matrices de análisis, la técnica del grupo nominal y la técnica Delphi.

Pero el gerenciar o gestionar se realiza con mucha cautela o prudencia para modernizar, reformar o transformar a las Administraciones Públicas teniendo siempre presente al hombre y a la mujer.²

Es muy importante conocer el verdadero significado de gestión, más aún en nuestro campo educativo, ya que como hemos visto gestionar no solo es conseguir bienes o servicios para la institución, sino implica también la preparación en los diferentes aspectos educativos de los maestros, los estudiantes y padres de familia.

2.1.3. Tipos de Gestión

Existen diferentes tipos de gestión, de acuerdo al ámbito en el que se desempeña, así tenemos los siguientes:

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

Gestión Social: es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión de Proyecto: es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento: un concepto aplicado en las organizaciones, se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.

Gestión Ambiente: es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible.

Gestión Administrativo: es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.

Gestión Gerencial: es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes o la prestación de servicios, dentro de organizaciones.

Gestión Financiera: la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Pero dentro del ámbito educativo, podríamos organizar la gestión educativa en cuatro dimensiones:

1) La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza

- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.³

En el siguiente artículo se trata de explicar cinco tendencias que se vienen presentando en la educación, del siglo XXI, como son; La autonomía, la democracia, la calidad, la formación integral y el surgimiento de la universidad virtual.

AUTONOMÍA

Una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes a las necesidades de los estudiantes y a los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa que no basta con mirar hacia adentro es necesaria consultar las necesidades del entorno, es decir, mirar hacia adentro con libertad para actuar, pero con control en el proceso.

La autonomía presupone actuar sobre asuntos prioritarios en el mejoramiento y transformación de los procesos educativos en las instituciones, como son: la interrelación de la gestión educativa con la calidad de los procesos educativos, la conexión de la gestión educativa con las teorías pedagógicas y del desarrollo humano, la vinculación de la gestión educativa en el marco de la relación academia comunidad para la transformación de la sociedad y la consecución de recursos financieros.

Esto implica que un directivo de una institución educativa, para realizar su gestión debe partir del diagnóstico de la escuela, en la que utilice diferentes instrumentos que le ayuden a la toma de decisiones, para luego elaborar proyectos de mejora que den solución a los problemas encontrados, esto se debe realizar permitiendo la participación de todos los actores educativos, así se logrará que la toma de decisiones sea efectiva. Los proyectos que se elaboren no pueden ser copias de otros porque deben ser de acuerdo a las necesidades de los que conforman la institución educativa y de acuerdo al contexto en donde se encuentre.

LA DEMOCRACIA

El sentido clave que debe inspirar una teoría significativa y relevante de la gestión educativa relacionada con la democracia es la educación para todos, asumiendo además, unos elevados niveles de calidad humana colectiva. La democratización en la gestión educativa implica, a su vez, la existencia de espacios y mecanismos permanentes de participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas, en cada ámbito de la gestión desde las instituciones educativas hasta el nivel regional y nacional.

El concepto de democracia en la educación sugiere que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores, lo que implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos.

Todos los hombres, mujeres y niños deben poseer información sobre aspectos que influyen decisivamente en el presente y en el futuro inmediato de nuestra vida cotidiana, aspectos entre los cuales ocupan un lugar prioritario, los descubrimientos científicos y las aplicaciones tecnológicas, que permitan transformar nuestra vida y la sociedad; la participación ciudadana se constituye en un factor decisivo para que el sentido de la democracia en lo educativo avance.

Una educación para todos se da permitiendo a los padres de familia y comunidad en general, estar al tanto de lo que pasa en la escuela, los cambios que se dan en cada una de las áreas de estudio, ya que en la época actual se está viviendo muchos cambios, que a veces los padres de familia ni siquiera se enteran, los docentes deberían buscar la manera de informar estos cambios a los padres de familia y comunidad, puede ser mediante carteleras, periódicos murales, reuniones generales, todo debe ser de acuerdo a la realidad en la que se desarrolla, la comunicación en este caso juega un papel muy importante, porque por medio de ella podremos lograr que todos estén informados de los cambios o de lo que sucede en la escuela. El mantener informados a los padres de familia y comunidad nos permitirá que puedan colaborar de mejor manera en las tareas de sus hijos.

LA CALIDAD

Para alcanzar la calidad, la gestión educativa deberá preocuparse por: cumplir con los reglamentos que emanan de los ministerios, acatar las normas que se deriven desde las instancias superiores de las Secretarías Departamentales y Municipales y deberá enfatizar sobre la necesidad de la calidad del trabajo de los educadores, lo cual exige una alta capacitación del docente.

La gestión educativa del siglo XXI, deberá: trazar políticas de acción que cualifiquen a los trabajadores cuya preparación hoy suele estar por debajo de la tecnología empleada; reconvertir a aquellos preparados que desempeñen funciones ya obsoletas o saturadas de personal; y afrontar el problema de los egresados del sistema educativo que no encuentran empleo, que ocupan puestos de nivel inferior a sus capacidades o que emigran a países más desarrollados.

El logro de aprendizajes de calidad, es un reto a los que se enfrentan los sistemas educativos en el mundo, lo cual exige hacer énfasis en la formación de los futuros científicos, profesionales, tecnólogos y técnicos, necesarios a incorporar a la esfera productiva para el desarrollo. La educación con calidad busca formar ciudadanos capaces de comprender las complejas interrelaciones existentes entre ciencia, tecnología y los ámbitos: social, económico, político y cultural con el fin de que en el futuro y cualquiera que sea su esfera de actividad cuenten con los instrumentos imprescindibles para participar en la toma de decisiones que contribuya a construir una sociedad democrática basada en el desarrollo científico y tecnológico.

Para una gestión educativa de calidad, los docentes deben estar en constante capacitación profesional, el Estado ahora está dictando cursos de capacitación de acuerdo a los cambios que se están dando, pero se debería crear más paralelos porque no tenemos acceso todos, ya que los cupos disponibles se llenan de inmediato y nos quedamos sin poder acceder a los mismos. Antes no había estos cursos, por lo que los maestros que queríamos capacitarnos teníamos que gastar de nuestro bolsillo.

LA FORMACIÓN INTEGRAL

La formación integral va más allá de conformarse con instruir. Se trata de convertir las instituciones en generadoras de un clima que posibilite el ejercicio de valores en lo

cotidiano, en las aulas, los patios y en las instancias de decisión. Instituciones que cambien para transformarse en espacios protectores de derechos y responsabilidades de directivos, jóvenes, profesores y padres de familia. Formar integralmente es educar con visión crítica con capacidad de auto-aprendizaje, así como en la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la no-discriminación sexual, étnica, y el respeto al medio ambiente.

La práctica de valores en las instituciones educativas se ha ido desvaneciendo día a día, tal vez por la creencia errónea de los docentes, de que los valores se aprenden y se practican en la casa, es cierto que se aprenden en la casa, pero deben ser reforzados en las escuelas y practicados diariamente; además creo que desde el Ministerio de Educación se debe incluir como un área más de estudio en la malla curricular, debería existir mucho material para desarrollar valores en los estudiantes con actividades conjuntas entre la escuela, la familia e incluso la comunidad; esto nos ayudaría a evitar tanta violencia en la que vivimos, porque en cualquier parte de nuestro país, hoy hay mucha inseguridad y por más policías que se ponga, seguimos inseguros, en vez de pedir mayor protección, debemos comenzar buscando estrategias para la práctica de valores en la comunidad educativa con la familia.

LA UNIVERSIDAD VIRTUAL

Otra de las tendencias de la gestión educativa consiste en que las entidades de la Educación Superior deberán preocuparse por montar dependencias dedicadas a gestionar y poner en marcha las denominadas universidades virtuales. Esto implica, crear otra universidad, se trata de superponer una universidad digital que sólo es visible a través de los computadores, sobre otra universidad que es visible y que la hemos denominado campus universitario, con sus oficinas, salones de clase, canchas, piscinas y cafeterías.⁴

El hecho de que muchos docentes trabajan lejos, por lo que se ven obligados a permanecer en sus lugares, saliendo cada semana o a veces hasta cada mes, y la necesidad de superación, es una excelente opción el estudio a distancia, debería existir Universidades del Estado con modalidad virtual, para que los maestros tengan mayor oportunidad de capacitación; podríamos anotar que se debe tener muy en cuenta todas

éstas tendencias dentro de la gestión educativa ya que el conocimiento de cada una de ellas nos permitirá realizar mejor, la gestión en las diferentes instituciones en las que laboremos.

El Ministerio de Educación, en nuestro país el Ecuador, presenta un desafío, que es construir un nuevo modelo de acción escolar conectado al entorno, que dote a los gobiernos locales de un Modelo de Gestión Educativa que facilite la inversión estratégica de recursos para impactar en la calidad educativa. Eso permite afirmar que este Modelo puede derivar en una política en el campo educativo con visión territorial que prepare a los municipios y prefecturas del país para el traslado de competencias, en un marco de descentralización efectiva a mediano plazo. Este modelo de gestión también permitiría la participación de padres de familia, estudiantes y docentes es decir con toda la comunidad educativa.⁵

Palladino considera importante en la gestión educativa a la actuación de los actores que son encargados de llevar adelante una institución educativa. Por ejemplo, los directores de las escuelas son administradores de la educación de sus alumnos, cuya responsabilidad está en establecer contactos con los docentes que se encuentran bajo su mando y coordinar con la comunidad para ver las necesidades de la escuela. Estas necesidades pueden ser pedagógicas y materiales.

Cristóbal Quishpe define el término de la gerencia de la Calidad Total de la Educación de la siguiente manera:

La gerencia de la Calidad Total de la Educación es una estrategia administrativa que persigue la integración de todos los involucrados de la Comunidad Educativa para alcanzar el control de todos los procesos: formación, administración, y desarrollo o sea en lo formativo, administrativo y operativo, es decir, la gerencia de la Calidad Total de la Educación, es entendida como el esfuerzo por mejorar la educación con la integración de la comunidad educativa. (Quishpe 1998: 37).

En la gestión escolar, los directores de las escuelas son los principales administradores. Ellos, además de administrar su institución tienen que orientar a los profesores en las actividades pedagógicas como: en la planificación de las clases y en la aplicación de instrumentos de enseñanza de los alumnos. Otros los llaman gerentes de la educación,

ya que los directores de las escuelas son los encargados de mantener a la escuela organizada de acuerdo a los requerimientos de los clientes educativos (padres de familia).

Para tener buenos éxitos de los objetivos planificados es importante que el encargado de la administración de un centro educativo, esté acompañado de recursos humanos que le apoyen, es decir, debe involucrar a todos los actores educativos en la toma de decisiones, para que éstas sean más efectivas.

2.2 Liderazgo educacional.-

2.2.1. Concepto.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua un líder es: (Del ingl. leader, guía). Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Miguel Ángel Cornejo hace una distinción, un jefe y un líder son dos cosas totalmente opuestas; para él, un jefe es aquel que piensa que la autoridad es un privilegio de mando y un líder en cambio, piensa que la autoridad, es un privilegio de servicio; el jefe ordena, el líder dice aquí sirvo yo; el jefe empuja al grupo y el líder va al frente comprometido con sus acciones.

Para Grinberg, el liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. El líder educativo es aquél que tiene la habilidad, de problematizar prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes.

El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un buen

liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.⁶

El liderazgo, es un elemento presente en toda organización, y en una institución educacional es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas.

Gerencia: Proceso de trabajar con y a través de otras personas y grupos, para alcanzar metas organizacionales.

Liderazgo: Cualquier esfuerzo de influir en la conducta de otros, por la razón que fuese. Entonces, liderazgo es cuando se trata de influir en la conducta de un individuo o de un grupo, independientemente de la razón que fuese; por alcanzar objetivos propios, o los de un amigo, que pueden estar o no relacionados con los objetivos organizacionales.⁷

Podría definir el liderazgo educativo como una función en la que la persona que es líder, es el que va abriendo el camino para que el resto que son parte de su comunidad educativa lo sigan, es la persona que tiene habilidades para conseguir cambios en bien de la comunidad educativa, además un líder educativo debe estar consciente de la función que desempeña, no es el que da órdenes sino el que busca consensos para mejorar el servicio educativo que presta la institución.

Esto no significa que el directivo tenga que ser un mago o prestidigitador. Significa que tiene que ser un líder, a su vez, el LIDERAZGO EDUCACIONAL en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

COMBINAR EN SU GESTIÓN:

- 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.

- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacto con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de una política educacional, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

LOGRAR EN SU GESTIÓN:

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la estimulación del sentido de pertenencia.
- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.⁸

TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. Según Peter Drucker, los ejecutivos eficaces saben cuando una decisión ha de basarse en

“principios” y cuando hay que tomarla pragmáticamente según las circunstancias de cada caso, los ejecutivos eficaces no toman un gran número de decisiones.

En el sector educativo la toma de decisiones debe entenderse como un proceso continuo de carácter cognitivo, emocional y social, pues, tiene la responsabilidad de preparar a los niños y jóvenes para la vida en este mundo cada vez más complejo y competitivo.

Recomendaciones para tomar una decisión efectiva:

- Antes de tomar una decisión examine todas las posibilidades.
- Intente prever y prepararse para cualquier cambio en una situación.
- Al tomar una decisión, pregúntese siempre que puede salir mal.
- Considere siempre los resultados posibles.
- Evalúe su aptitud para tomar decisiones e intente perfeccionarla.
- Intente equilibrar una intuición con un análisis lógico y sólido.
- Aténgase a un precedente si funciona, pero si no cambie.
- Evite las decisiones basadas en factores azarosos.
- Vigile lo que puede ocultarse tras algunas decisiones.
- Si una decisión falla, actúe de inmediato.
- No postergue decisiones esenciales.
- Sea sincero y objetivo al describir una situación.
- Pida que se haga una crítica objetiva a su decisión.
- Estimule nuevos y no explorados modos de pensar.
- Al obtener información, trabaje con un programa realista pero exigente.
- Utilice sus recursos.
- Investigue correctamente.
- Centre su investigación preguntándose cuál sería la información ideal para tomar su decisión.
- Organice su información y compruébela a fondo.
- Al planear objetivos futuros sea optimista, pero sin dejar de ser realista.
- Nunca tome una decisión apresurada, es menos probable que tenga éxito.
- Esté preparado para cambiar y adaptarse a nuevas circunstancias.⁹

Un líder educativo debe saber cuándo debe tomar sus decisiones solo, cuando debe incluirse en el grupo de decisiones, cuándo debe delegar la toma de decisiones y cuándo debe formar un equipo para la toma de decisiones, aunque es muy claro que la toma de decisiones debe ser de manera consensuada para tener mayor aceptación por el resto de los actores educativos.

2.2.2 Tipos:

Podríamos encontrar innumerables tipos de liderazgo, pero dentro de nuestra tarea educativa, veremos las siguientes:

LIDERAZGO DOCENTE

Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve.

Liderazgo docente.- los cambios que ha sufrido el liderazgo en las instituciones educativas, en donde se ha cuestionado este concepto y ha aparecido el maestro, el docente, como el líder generador de los cambios ocurridos en ese ámbito.

El líder transformador.- es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.

En este liderazgo educativo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que la enseñanza es una actividad en que ciertas personas ejercen su poder de influencia en otras; estas influencias, a veces imperceptibles, se ejercen, por una parte, en una relación de desigualdad de poder y autoridad entre profesores y alumnos: el maestro es quién pone las calificaciones, el que indica quien participa, por ejemplo. Por otra parte, en respuesta a la intencionalidad educativa, es decir, las que lleva a cabo cada maestro con las actividades que se propone realizar para alcanzar los fines educativos de su programa, también es él quien

plantea lo que debe aprenderse. No podemos ser indiferentes, por tanto, ante este tipo de interacción que se establece entre los profesores y los alumnos, ni ante lo que pretendan enseñar ni el cómo. De ahí que toda tarea educativa tenga implícita una función de liderazgo.

En esta era postmoderna, el saber no es absoluto, sino relativo. De ahí que se hable de ese proceso "aprender-desaprender-aprender". El maestro no es el que tiene la verdad, sino el que sabe cómo construir en sus alumnos la forma de obtenerla.

Estamos frente a una generación que tendrá nuevos retos, a la que no le servirá de mucho haber pasado un examen, sino saber cómo y en dónde indagar, comparar, analizar, valorar y elegir.

En consecuencia, tres elementos definen el liderazgo transformacional:

1. Una actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen. Estos líderes creen que los objetivos institucionales pueden alcanzarse mejor si hay un compromiso y colaboración compartida.
2. Un énfasis en el profesionalismo del profesor, así como su empuje, su motivación, preparación constante, liderazgo y auto evaluación.
3. Una comprensión del cambio que incluye cómo motivarlo en los otros.

Los líderes transformacionales son agentes de cambio y están comprometidos con la educación de los alumnos del siglo XXI. En síntesis, enfatizan el mejoramiento continuo, se comprometen con la optimización del proceso y del beneficio que éste supone para sus alumnos, alientan el cambio como necesidad sentida, impulsan la motivación en otros y promueven la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de las demás personas de la comunidad.

La tarea de líder educativo está marcada por la necesidad de infundir en tus alumnos la curiosidad y el espíritu crítico, abordar el conocimiento desde el cuestionamiento y el razonamiento, interactuar con sus compañeros y contigo, sabiendo leer la información de los medios que los "golpea" permanentemente y, por sobre todas las cosas, transmitirles la convicción absoluta del poder transformador del individuo (el poder de UNO) para crear y recrear su propia realidad, con una conciencia de responsabilidad

social en este mundo globalizado en donde la solidaridad es el único puente que enlaza a los individuos.

El liderazgo educativo demanda una modificación en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo piensa y siente en el salón de clase; requiere un enfoque mental más flexible y dispuesto al cambio permanente de nuestro entorno.¹⁰

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante.¹¹

Este tipo de liderazgo es el más recomendable para toda institución educativa, en todos sus niveles, inicial, básico, bachillerato e incluso en la universidad, en todas las aulas debería existir un líder transformador, sin embargo, hay muchos maestros que se cierran ante los cambios, dicen saberlo todo, no aceptan ni quieren cambiar.

LIDERAZGO PEDAGÓGICO:

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

La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Si los estudiantes del grupo vinieran obligados, de alguna forma a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder pedagógico.

REQUERIMIENTOS METODOLÓGICOS PARA EJERCER EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO:

Necesidad de cambios.- Los líderes pedagógicos deben estar predispuestos al cambio, tenemos que educar con el ejemplo, compartir nuestras experiencias con nuestros

colegas para mejorarlas si son positivas o desecharlas si son negativas. Algunas de las frases que se relacionan son: "Vivir es saber cambiar, porque sin cambio no hay vida".

“Abre tus brazos al cambio, pero no te olvides de tus valores”.

Actuación incondicional.- En nuestra conducta pedagógica cotidiana tenemos dos alternativas:

1.-La alternativa de la preocupación (tener).- Los docentes a veces estamos pensando que si tuviéramos esto o lo otro mejoraríamos, pero no hacemos nada por obtener lo que queremos o por mejorarlos, pocos son los que luchan por conseguir sus ideales.

Como maestros sabemos que, cada año nos viene un grupo diferente de estudiantes, por lo que se hace imprescindible en el maestro la investigación y la actualización para realizar mejor su labor educativa.

2.-La alternativa de la influencia (ser).- Estamos convencidos de que podemos ser lo que nos proponemos, pero muchas veces nos dejamos influenciar por otras personas y esas influencias a veces son negativas, por lo que nos volvemos seres conformistas y no luchamos por cambiar o mejorar.

El querer es poder, debemos ser personas de un solo criterio, no cambiar por conveniencias o por influencias de otros, sino porque estamos convencidos de que ese cambio va a servir a nuestros estudiantes y en general a toda la comunidad educativa.

CUALIDADES DEL LÍDER PEDAGÓGICO.- Las cualidades más relevantes en un líder son las siguientes: Estar dispuesto a correr riesgos, audaz, inteligente, vencer su desánimo y las ideas negativas, ser paciente y consistente, tener buen carácter, que no le asuste ser un inconformista, luchar por la calidad, prever las necesidades a largo plazo, saber enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes, apasionado por el cambio y lo nuevo, hábil en la toma de decisiones, arrastrar y no empujar, tener autoridad moral, aprender constantemente, desarrollo de las personas e involucrar, adaptabilidad, creatividad.

Lo más importante que hay que destacar es: que el líder no debe ser autoritario, tampoco paternalista, debe actuar como es, no por lo que debe ser.

Un líder siempre debe estar tomando decisiones, y para elegir las mejores decisiones, sabemos que es mucho mejor si se realiza en grupo, por lo que debería consensuar con todos sus compañeros y mucho mejor si permitimos la participación de todos los actores educativos, debe ser el vínculo de unión entre todos sus compañeros.

CONOCIMIENTOS DEL LÍDER PEDAGÓGICO.- Un líder pedagógico debe tener los siguientes conocimientos: de los estudiantes, de la práctica docente, de las teorías educativas y de dirección del aprendizaje, de modelos pedagógicos y métodos de investigación

Estos conocimientos son indispensables en un líder, ya que él es el guía de todos, por lo que debe conocer para poder ayudarles en su camino venciendo los obstáculos que se le presenten en el proceso de enseñanza aprendizaje.

HABILIDADES DEL LÍDER PEDAGÓGICO.- El líder pedagógico debe poseer las siguientes habilidades:

Aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran.

Acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.

Tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.

Habilidad para confiar en los estudiantes, aún si el riesgo es grande.

Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Estas habilidades deben poseer todos los líderes y más si se trata de relacionarse con los demás, esto no quiere decir que se convierta en un líder paternalista con sus estudiantes, sino saber ganarse la confianza, no solo de ellos sino de todos los actores educativos, muchas veces los estudiantes no tienen la culpa de las acciones de los padres por lo que no tienen porque pagar culpas de otros.

Teniendo en cuenta que los valores son muy importantes en una persona los líderes pedagógicos deben desarrollar estos valores:

1. Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo de estudiantes.

2. Empatía: para comprender lo que los alumnos quieren.
3. Curación: saber poner remedio a los daños que sufren los estudiantes.
4. Conciencia esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
5. Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.
6. Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
7. Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.
8. Administración: asumir el compromiso de administrar bien el currículo para servir a las necesidades de los estudiantes.
9. Crecimiento: el líder pedagógico confía en el valor de los estudiantes y se compromete a desarrollarlo.
10. Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad pedagógica en la institución educativa.

Todas estas cualidades son para todos los líderes, es decir, lo deben poseer todos los docentes, porque cada uno es líder en su aula con sus estudiantes.

El líder pedagógico no nace, se hace; el liderazgo pedagógico es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos docentes que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo pedagógico creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una profesión, una obra o una causa de marcada significación social: la educación.¹²

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

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

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

Estos tipos de liderazgo educativo pienso que nos ayudarían mucho en nuestra labor no solo como directivos, sino también como docentes, ya que nos habla mucho sobre cómo debe ser nuestra labor docente como líder dentro de nuestra aula, pero un líder de acuerdo a la educación actual en donde el docente es el guía, orientador para que el alumno sea el creador de su propio conocimiento.

2.2.3. Características

Los líderes pedagógicos se destacan por poseer 7 atributos esenciales:

1. Competencia científico - pedagógica: capacidad para el dominio de una rama específica y sus métodos de enseñanza e investigación.
2. Habilidades Conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
3. Dejar Huellas: legar a los demás docentes una trayectoria de resultados.
4. Habilidades Sociales o Interpersonales: Habilidades para la comunicación para delegar y motivar a los estudiantes
5. Sensibilidad: Habilidad para identificar y cultivar el talento.
6. Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
7. Carácter: cualidades personales que definen quienes somos.

A más de estos atributos podemos señalar como características las siguientes:

1. Actuación natural: carisma, simpatía, empatía acción pluralista, poder mágico de conocer a los demás.
2. Convicción de sus ideas: todo se puede negociar, menos sus principios.
3. Ideas que engendran: iniciativas, estímulos, fuerza vital, cambios.
4. Actitud profética: tener poder de confianza, armonía.
5. Prestigio personal: persuasivo, alegre, optimista.
6. Honradez, prudencia, sabiduría en el área educativa.
7. Ser respetado, amado, pero jamás odiado.

8. Don de proteger.
9. Solidario.
10. Líder justo, oportuno y humano en el premio y sanción.
11. Apertura a las sugerencias, aprender a oír.
12. Disciplina, autodisciplina.
13. Representa la unidad o cohesión del grupo.
14. Planificador, estrategia y táctico, por el bien de la organización administrativa.
15. Palabra persuasiva y de honor.
16. Vocación de servicio.
17. Decisión de consenso.
18. Creador.
19. Supervisor, verificador de las acciones educativas.
20. Delega funciones.

Ahora bien, no basta con reunir los requisitos necesarios para ser docente o líder, no basta con acumular una larga experiencia, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del profesor de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la Pedagogía y la Didáctica.

LAS SIETE "S" DEL LÍDER EDUCACIONAL

Sabiduría, sagacidad, seguridad, serenidad, servicio, sensatez y seriedad.

El líder combate los anti valores: el facilismo, el paternalismo, piponazgo, apatía, anarquía, tráfico de notas, despotismo, irresponsabilidad, vagancia, odio, marginación.

El líder educacional busca la excelencia en su trabajo, como una necesidad de eficiencia y seguridad institucional en la formación de profesionales que respondan al siglo XXI, la potencialidad de hacer las cosas bien hechas que signifiquen la satisfacción personal y social dentro de una tarea planificada.¹³

Se debe tener muy en cuenta estas características de un líder educativo, para poder conocer qué es lo que nos está faltando, o en qué estamos fallando, para tratar de mejorar como líderes educativos, también nos debe servir como reflexión sobre nuestra

labor que la venimos realizando a veces sin tener presente estas características, sino más bien actuando como nos parece que está bien y no como debe ser.

2.3 Diferencias entre directivo y líder.-

La diferencia entre directivos y líderes radica en las concepciones que tienen del caos y el orden en lo más profundo de su psique. Entiende que los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente su importancia. En cambio, sostiene que 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.

Liderazgo y dirección son dos sistemas de acciones peculiares y complementarias. Cada uno de ellos tiene su propia función y actividades características. La dirección tiene que hacer frente a la complejidad. El liderazgo, por el contrario, tiene que hacer frente al cambio (Kotter, 1991).

LÍDER.- Es la persona con don de mando, autoridad carismática, empático, simpático, con una fuerte personalidad y prestigio; ejerce influencia sobre los miembros de un Grupo, Institución o Colectividad, y los guía de manera perseverante hasta lograr los objetivos fijados: el éxito: triunfo de sus ideas.

DIRECTIVO o gerente educativo.- significa estimular, enriquecer, optimizar la potencialidad de cada persona, de manera voluntaria con criterio institucional, para lograr una magnífica dirección de servicio a la comunidad educativa en beneficio de los niños y la juventud.¹⁴

Como se puede observar directivo y líder son dos funciones diferentes, se deberían combinar las dos definiciones, pero cada docente debería ser más líder que directivo, porque al ser líder, estaría cumpliendo muy bien su labor como docente, tomando en cuenta como ya anotamos que todo docente es líder en su aula con sus estudiantes.

Ninguna definición sobre liderazgo permite identificar con claridad la diferencia entre dirigir y liderar. Warren Bennis expresa las siguientes diferencias entre directivo y líder:

DIRECTIVO	LÍDER
• Administra	• Innova
• Mantiene	• Desarrolla
• Acepta la realidad	• La investiga
• Se focaliza en sistemas y estructuras.	• Se focaliza en las personas
• Depende del control	• Inspira confianza
• Pregunta cómo y cuándo	• Pregunta qué y por qué
• Hace correctamente las cosas	• Hace las cosas correctas

Las dos tendencias más significativas que afectan el mundo gerencial, que demandan nuevos enfoques en el comportamiento de los que dirigen, según los especialistas son las siguientes:

- Cambios en la intensidad competitiva, que es el más espectacular de los últimos tiempos, lo que está motivado por: la desregulación de los mercados en algunos sectores y la aparición de nuevas tecnologías como el microprocesador.
- Un segundo conjunto de fuerzas que demandan un nuevo tipo de liderazgo, es la creciente complejidad de las empresas que, según Kotter, está motivada por el crecimiento, la diversificación, la expansión internacional y el desarrollo tecnológico; un liderazgo efectivo no puede soslayar el aseguramiento de lo que se considera como los procesos básicos de la dirección:
 - la planificación, que permite precisar los medios para llegar a ciertos fines;
 - la elaboración de presupuestos, donde se precisan los recursos financieros necesarios, como parte del proceso de planificación;
 - la organización, que significa crear una estructura formal que pueda llevar a cabo los planes, dotarla del personal calificado requerido y la definición del rol que debe cumplir cada cual, así como de los incentivos necesarios, para delegar en ellos la autoridad requerida;
- Finalmente, el control, que supone la búsqueda constante de las desviaciones en relación con el plan y realizar las acciones necesarias para corregirlas.

La conclusión más general a la que puede arribarse de todo esto es que, no se trata de que lo que se denomina liderazgo sea bueno y lo que llamamos gestión (dirección, administración) sea mal.

Debemos diferenciar muy bien lo que es un directivo, que es la persona que administra una institución, simplemente cumple leyes, las hace cumplir, acepta las cosas que tiene, mientras que el líder es el que busca los cambios, le gusta buscar innovaciones que mejoren el servicio que presta su institución, nunca está conforme con lo que tiene, siempre está investigando como mejorar su labor. Simplemente son cosas distintas que sirven para cosas diferentes, pero, ambas son necesarias.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Un directivo líder debe saber dominar sus emociones, al enfrentar a veces a posiciones contrarias que encuentra entre los actores educativos, en ocasiones en cambio por las innumerables actividades propias de su función que tiene que realizar, pero a más de esto muchos directores también tienen que cumplir la función de docentes de aula, ellos a veces no tienen tiempo para poder cumplir a cabalidad su función, por lo que a veces

se encuentran muy preocupados, por lo que al menos en nuestra provincia se les recomienda, que los años de básica a su cargo no sean el segundo o séptimo año de básica ya que los dos requieren la guía permanente de los maestros.

2.4. Los valores y la educación.-

El valor de manera general, es todo objeto de preferencia o elección. Valor, objeto y fenómenos capaces de satisfacer cualquier tipo de necesidad del hombre de una clase o sociedad, es una cualidad, algo valioso, que siempre perfecciona a la persona que lo posee.

Valores humanos, son los principios fundamentales que dignifican al hombre cuando expresa: sabiduría, prudencia, honestidad, gratitud, veracidad, solidaridad, nobleza, paz y amor.

División de los valores:

Valores naturales.- son condiciones para la existencia del hombre, ejemplo: calor, aire, sol, agua.

Valores económicos.- son los creados por el hombre; como los instrumentos de trabajo y bienes generales, el hombre los ha adquirido en la trayectoria de la historia.

Valores éticos.- son las actitudes que el hombre tiene socialmente frente a la sociedad, ejemplo: el bien, la franqueza, la virtud.

Valores estéticos.- Estudia todo el campo de la relación del hombre con el mundo, según las leyes de la belleza.

Valores científicos.- es la actividad humana, que se propone el estudio de los objetos y procesos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, sus propiedades, relaciones y procesos sujetos a leyes, ejemplo: la verdad.¹⁵

Valores educativos.- Hay que señalar que los valores educativos son el núcleo de la Axiología educativa. La escuela debe ofrecer al alumno la oportunidad de elaborar su escala de valores mediante las sugerencias de sus profesores. Pero si el maestro no posee su propia escala de valores, es imposible que fomente en el alumno el deseo e interés de construir la suya.

Se puede asegurar que la jerarquía de valores la tenemos que encontrar en esta frase: "En primer lugar buscar a Dios, en segundo lugar servir a los demás, y por último, pensar poco en uno mismo".¹⁶

"El fin de la educación no es hacer al hombre rudo, por el desdén o el acomodo imposible al país en que ha de vivir, sino prepararlo para vivir bueno y útil en él" **José Martí**

Entender el valor como la significación socialmente positiva (Fabelo, 1989) es verlo contribuir al proceso social, al desarrollo humano. Esto quiere decir, que la significación socialmente positiva del valor está dado por el grado en que éste exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones en que vive, y no de sujetos aislados, grupos o clases sociales particulares.

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

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores.

Alrededor de la educación en valores está la idea de negar la necesidad de una pedagogía propia de los valores, puesto que consideran que los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo suficiente una buena relación alumno-profesor, el ejemplo de éste, la comunicación eficaz, etc. Es cierto que el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar está: ¿en qué valores se quiere incidir en el proceso, para qué, y cómo? La dificultad consiste entonces en eliminar el llamado "curricular oculto" o "contenido oculto", la cuestión radica en la necesidad de explicitar, sistematizar e intencionalizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, "lo educativo", que por supuesto integra el proceso formativo.

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida escolar.

Muchas de las veces, por no decir siempre, los maestros pensamos que en todos los hogares conocen cuáles son los valores que se deben practicar, suponemos que los estudiantes ya lo saben todo, por lo que no nos dedicamos a practicar valores que son indispensables en la vida de todo ser humano, por todo esto pienso que se debería crear actividades que puedan ser ejecutadas de manera conjunta entre estudiantes, representantes, docentes y miembros de la comunidad, pero actividades que tomen en cuenta la realidad de la institución educativa en donde se encuentre, por ejemplo si existen muchos padres que estén en el exterior, se debe conseguir que el niño valore el sacrificio que hacen los padres, los representantes deberían entender la gran responsabilidad que aceptan al hacerse cargo de otros niños.

La educación en valores debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social.

Los valores interiorizados conforman la esencia del modelo de representaciones personales, constituyen el contenido del sentido de vida, y de la concepción del mundo, permiten la comprensión, la interpretación y la valoración del sujeto y brindan la posibilidad de definir el proyecto de vida, integrado por objetivos y finalidades para la actividad social.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos.

Son tres las condiciones para la educación en valores:

Primera: conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).

Segunda: conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).

Tercera: definir un modelo ideal de educación.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión, y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia, por el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, por lo tanto sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración-reflexión y la actividad práctica.¹⁷

Somos concedores de la realidad actual, si bien tenemos la esperanza de que la familia sea portadora de valores que perduran en la conciencia de las personas, el tema de los valores educativos tiene hoy en día una prioridad en el espacio familiar, se trata de que los hijos integren en su existencia los modelos asumidos por la convivencia y adquieran una visión de trascendencia por un futuro más humanizado, la importancia de enseñar a vivir la comprensión, aprendiendo a perdonar y olvidar agravios, para conseguir una convivencia vivida con gozo y serenidad.¹⁸

IDEAS GENERALES SOBRE QUÉ SON LOS VALORES

1. Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta.
2. Los valores involucran nuestros sentimientos y emociones.
3. Valores, actitudes y conducta están relacionados. Los valores son creencias o convicciones de que algo es preferible y digno de aprecio. Una actitud es una disposición a actuar de acuerdo a determinadas creencias, sentimientos y valores. A su vez las actitudes se expresan en comportamientos y opiniones que se manifiestan de manera espontánea.
4. Los valores se jerarquizan por criterios de importancia. Cada persona construye su escala de valores

5. Los valores más importantes de la persona forman parte de su identidad, orientan sus decisiones frente a sus deseos e impulsos y fortalecen su sentido del deber ser.
6. Los valores se aprenden desde la temprana infancia y cada persona les asigna un sentido propio.
7. Los valores y su jerarquización pueden cambiar a lo largo de la vida.¹⁹

El crecimiento de la sociedad está basado en valores de cooperación que implícitamente conllevan valores de tolerancia, respeto y responsabilidad frente a las tareas que nos son encomendadas dentro de esta sociedad red.²⁰

Para la educación en valores debemos partir de que cada ser es un ser diferente, por lo que cada familia también posee valores que los practica a su manera, lo que para unos sea un valor indispensable para otros no le darán mucha importancia, y así encontraremos muchísimas diferencias de la posesión de valores en las familias. Por lo que es fundamental en los maestros conocer el medio en el que se encuentre y detectar los valores que se necesitan reforzar en cada comunidad.

CALIDAD DE EDUCACIÓN CON LOS VALORES

Una educación en valores de vida es básica y elemental para tener una educación de calidad, porque sin los valores de vida no existe calidad de educación.

- 1.- Los valores de vida manifiestan los mejores recursos del ser humano, no están en las cosas materiales, ni en las normas éticas, sino que están íntimamente ligados a nuestra vida. Desde el momento que tenemos vida se necesita reconocer, rehabilitar y cultivarlos para que gradualmente se manifiesten en nuestra vida externa.
- 2.- Los valores de vida facilitan una educación altamente moral, generan conocimientos sólidos, porque sus elementos contienen normas sólidas, incorruptibles, y permanentes, porque están basados en el valor más importante que es la verdad.

¹⁹ Tomado de: <http://www.slideshare.net/.../despues-valores-educativos>.

²⁰ Tomado de: <http://carlayadriana.blogspot.com/2008/11/los-valores-educativos.html>

3.- Los valores de vida crean mejores oportunidades para tener metas más claras, porque nos dan a conocer las potencialidades que tienen la vida del ser humano, y si conocemos lo que somos, podremos vislumbrar lo que podemos ser. De esta manera percibimos mejor el futuro, y nos preparamos para afrontar los retos que se ha de presentar en el futuro. Porque los valores de vida son universales, fundamentales, básicos, incorruptibles, inquebrantables e insustituibles.

4.- Los valores de vida promueven cambios e innovaciones en la educación. Creemos que los valores de vida innovaran y darán mejores frutos a la educación, cuando se le dé la debida atención, por el gran valor moral e intelectual que guarda los valores.

5.- Los valores de vida hacen que todos los alumnos y profesores se sientan valorados y respetados. Aquel que cultiva sus valores de vida, valora y respeta la dignidad de toda persona, porque sabe que la vida es un tesoro que está lleno de conocimiento y sabiduría. El conocimiento de los valores de vida es muy esencial en la formación integral de la personalidad de los alumnos, porque lo hace más inteligente al ser humano, que le sirve para valorar y respetar la vida de los demás.

6.- Los valores de vida estimulan y facilitan el desarrollo moral e intelectual del profesional. Los valores de vida son una herramienta muy valiosa para el conocimiento de los docentes, porque a través de sus elementos pueden mejorar su calidad de vida moral e intelectual. Sobre todo, crea las condiciones para poder desarrollarse en conocimientos y en ciencia. Cuando un profesor se determina a rehabilitar sus valores de vida y a conocer más sobre sus conceptos, estos conocimientos generan un cambio radical en sus vidas, por cuanto se hacen más leales y fieles a su trabajo, aprenden a ser justos con la calidad de su servicio y solidarios con los alumnos. Además busca vivir en unidad y armonía con toda la familia educativa.²¹

Hoy en día, la violencia, la corrupción e injusticias, se ven, se escuchan a cada momento, los valores están desapareciendo de las familias en primer lugar y luego de la sociedad, por lo que pienso que los maestros debemos, unirnos a la familia para

crear o incentivar en los niños y jóvenes la práctica de los valores, debemos todos los maestros en lo posible llegar a ser maestros en valores, esto sin duda nos ayuda en nuestro hogar primero y luego en el desempeño de nuestra labor educativa.

3. METODOLOGÍA:

3.1. Participantes

La escuela “Fernando de Aragón”, se encuentra ubicada en el Cantón Santa Isabel, en la calle Rafael Galarza y Manabí, es una institución de sostenimiento Fiscal, funciona con diez años de educación básica, en jornada matutina. La escuela se inició en el año 1925, como escuela particular mixta, se mantuvo por diez años en esas condiciones, hasta que se fiscalizó con el nombre de N°1 C, en el año de 1953 toma el nombre de “Fernando de Aragón”, en honor al Rey de España (1452 – 1516). Desde el año lectivo anterior se cuenta en la institución con el octavo y noveno año de educación general básica, en este año existe ya el décimo año.

Actualmente la escuela Fernando de Aragón, cuenta con: 16 maestros fiscales, 9 maestros contratados, secretaria, conserje, 616 estudiantes, los mismos que provienen de diferentes sectores rurales y urbanos del cantón, asisten niños y niñas, 22 aulas, 478 padres de familia, salón de actos y una sólida estructura organizativa. Se cuenta con la participación gustosa de todos los actores educativos, conscientes de que tienen la oportunidad de mejorar cada uno en su rol que le corresponde.

Para el estudio de nuestra investigación contamos con una muestra seleccionada de 6 directivos, 20 docentes, 15 padres de familia y los estudiantes del noveno año de educación básica, 10 hombres y 10 mujeres que nos dan un total de 20 alumnos.

Tabla 1.

PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD

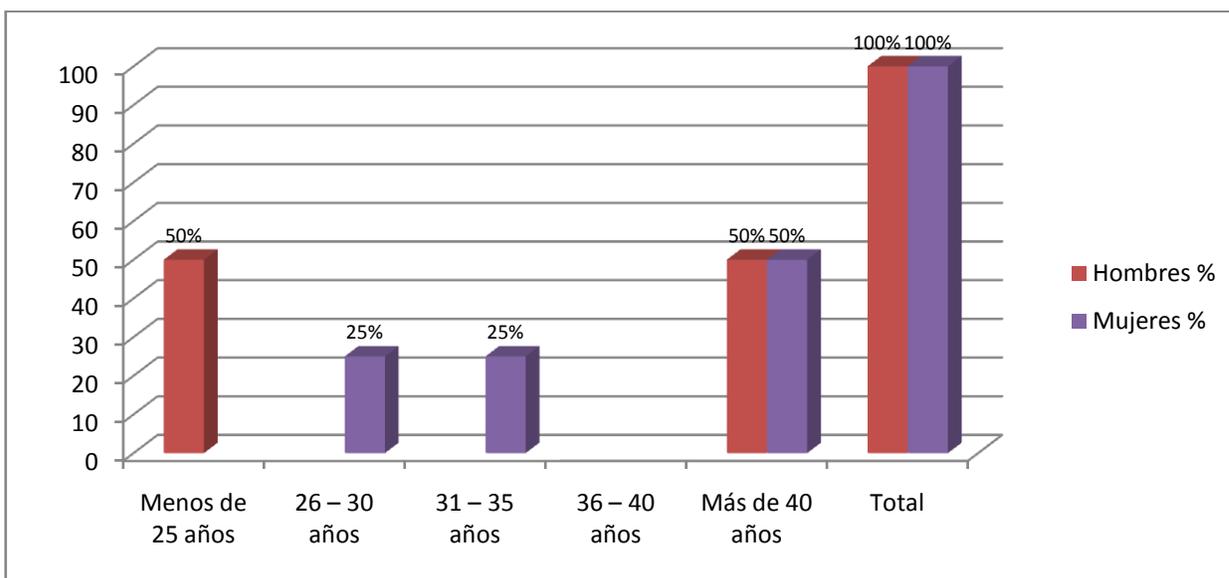
Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	1	50	0	0
26 – 30 años	0	0	1	25
31 – 35 años	0	0	1	25
36 – 40 años	0	0	0	0
Más de 40 años	1	50	2	50
Total	2	100	4	100

Fuente: Archivos de la escuela, proporcionados por el director del plantel Lic. José Tacuri.

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo

Gráfico 1.

PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD



Fuente: Archivos de la escuela, proporcionados por el director del plantel Lic. José Tacuri.

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: Los directivos que participan en este estudio son seis de los cuales entre hombres y mujeres la mayoría se encuentra en más de 40 años de edad representando el 50%, lo que nos demuestra la experiencia que cada uno posee en especial el director del plantel que ha venido desempeñando el cargo desde hace muchos años.

Tabla 2.

PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD

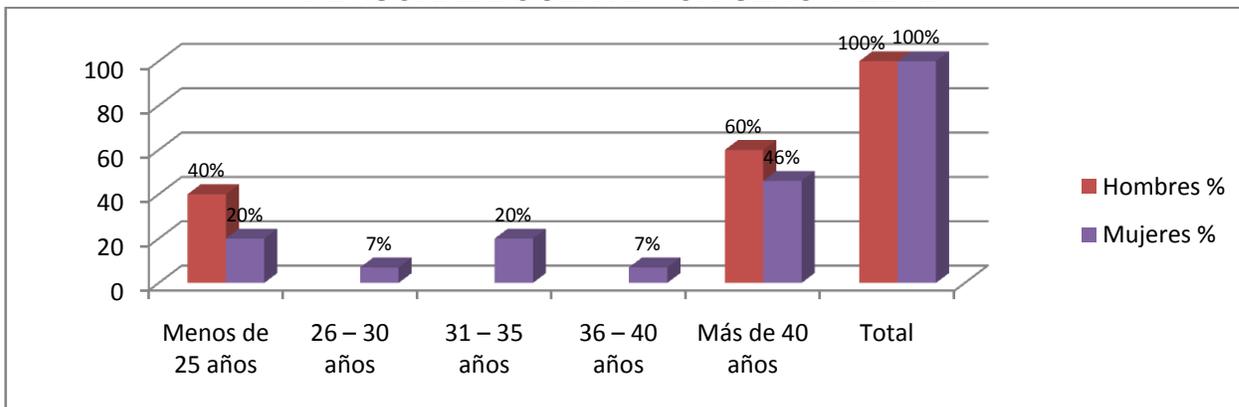
Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	2	40	3	20
26 – 30 años	0	0	1	7
31 – 35 años	0	0	3	20
36 – 40 años	0	0	1	7
Más de 40 años	3	60	7	46
Total	5	100	15	100

Fuente: Archivos de la escuela, proporcionados por el director del plantel Lic. José Tacuri.

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 2.

PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD



Fuente: Archivos de la escuela, proporcionados por el director del plantel Lic. José Tacuri.

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: De acuerdo a esta tabla y gráfico podemos observar que de 20 maestros que conforman el personal docente de la institución en cuanto a la edad existen 10 maestros con más de cuarenta años, lo que representa el 50%, esto implica su amplia experiencia en la labor educativa, sin desmerecer el personal joven ya que ellos en cambio están llenos de innovaciones que los pueden compartir con sus compañeros. En cuanto al sexo, 15 son mujeres esto representa el 75%, con esto se confirma la estadística del Centro Nacional de Estadísticas de la Educación, en el que indica que en el sector Primario existen más mujeres docentes que varones.

Tabla 3:

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO

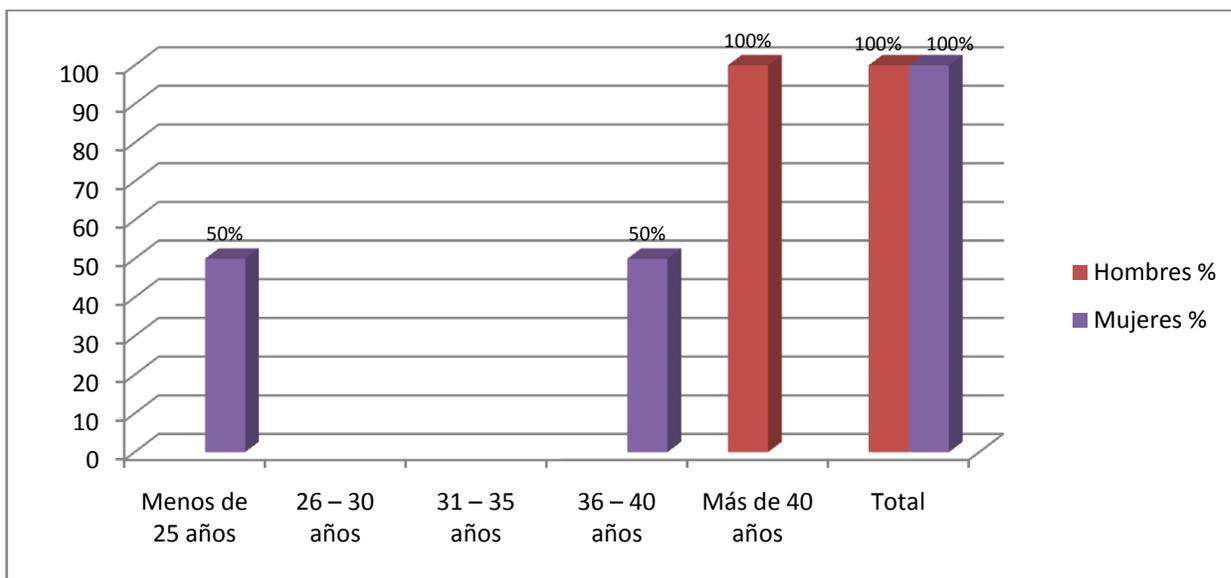
Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	0	0	1	50
26 – 30 años	0	0	0	0
31 – 35 años	0	0	0	0
36 – 40 años	0	0	1	50
Más de 40 años	1	100	0	0
Total	1	100	2	100

Fuente: Archivos de la escuela, proporcionados por el director del plantel Lic. José Tacuri.

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 3.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO



Fuente: Archivos de la escuela, proporcionados por el director del plantel Lic. José Tacuri.

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: En la institución educativa, existen 3 personas que conforman el personal administrativo y de servicio, de las cuales 2 son mujeres, quienes se encuentran en menos de 25 años y entre 36 a 40 años, ellas representan el 67%, hay una persona de sexo masculino que se encuentra en más de 40 años y representa el 33%.

Tabla 4.

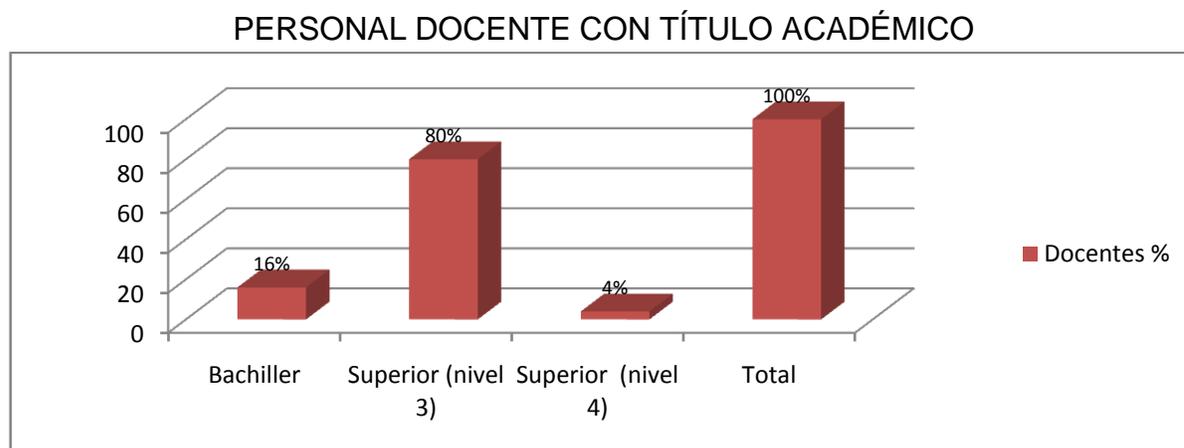
PERSONAL DOCENTE CON TÍTULO ACADÉMICO

Rangos de título académico	Docentes	
	F	%
Bachiller	4	16
Superior (nivel 3)	20	80
Superior (nivel 4)	1	4
Total	25	100

Fuente: Archivos de la escuela, proporcionados por el director del plantel Lic. José Tacuri.

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 4.



Fuente: Archivos de la escuela, proporcionados por el director del plantel Lic. José Tacuri.

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: Sobre los títulos académicos de los maestros, analizando el cuadro y gráfico de la institución de 25 docentes, 20 tienen título de nivel superior, lo que representa el 80%, esto significa que en la institución existen maestros preparados en la profesión que escogieron, además por su edad podríamos decir que poseen un alto nivel de experiencia, comparando con los datos estadísticos del SINEC, en donde se manifiesta que los maestros del nivel de media poseen títulos con niveles más altos mientras que en el sector primario no lo hacen, podríamos manifestar que en la escuela existen maestros que han continuado preparándose hasta conseguir un título académico de nivel superior. Además hay maestros que continúan estudiando con el fin de obtener su título superior de nivel más alto, todo esto demuestra su interés de superación profesional y responsabilidad en su labor educativa.

Tabla 5.

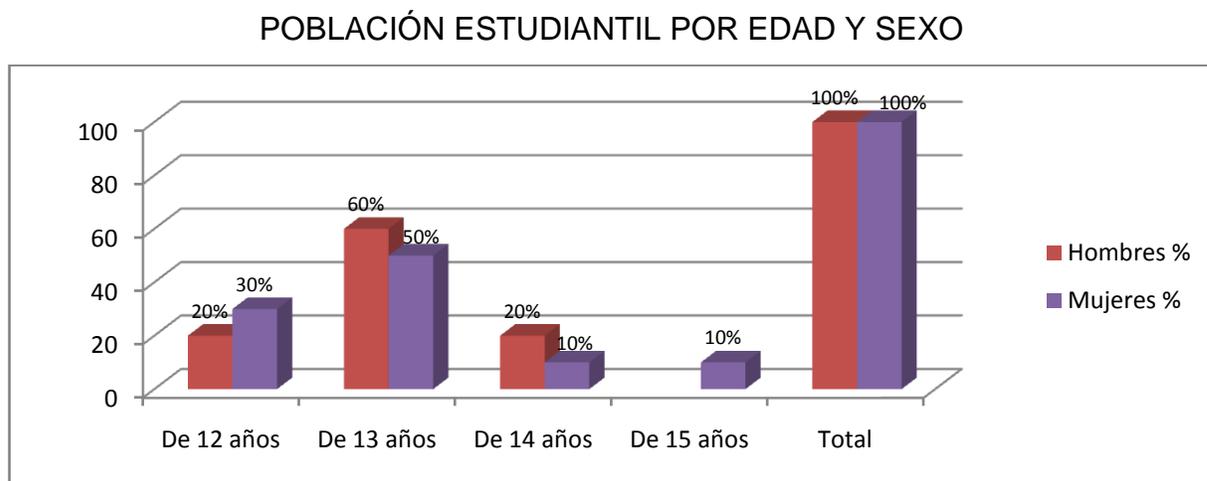
POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD Y SEXO

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
De 12 años	2	20	3	30
De 13 años	6	60	5	50
De 14 años	2	20	1	10
De 15 años	0	0	1	10
Total	10	100	10	100

Fuente: Archivos de la escuela, proporcionados por el director del plantel Lic. José Tacuri.

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 5.



Fuente: Archivos de la escuela, proporcionados por el director del plantel Lic. José Tacuri.

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: La población estudiantil en su totalidad son 616 estudiantes y la muestra seleccionada para el estudio son 20 alumnos que se encuentran asistiendo al noveno año de educación básica, el género femenino y masculino está en iguales condiciones, ya que existen 10 hombres y 10 mujeres, representando cada uno el 50%. Pero en la escuela se puede observar que la preferencia para estudiar sigue siendo en los hombres ya que en un total de 616 estudiantes de la escuela 490 son hombres que representan el 79,55 %, mientras que las mujeres solo acuden 126 representando el 20,45%. Los alumnos acuden a la escuela desde diferentes sectores del Cantón, tanto rurales como del centro cantonal.

3.1 Materiales e Instrumentos.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

La lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores.

Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales.

El Cuestionario, se utilizará para la recuperación de la información de campo. Servirá para obtener información y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

Técnicas para la recolección de la información y análisis de los materiales de planificación educativa y de indagación de campo:

- La observación.- es una técnica muy utilizada en el campo de las ciencias humanas. La observación se convierte en una técnica científica en la medida que: sirve a un objetivo ya formulado de investigación, es planificada sistemáticamente, está sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad, cuando se realiza en forma directa sin intermediarios que podrían distorsionar la realidad estudiada.

Además, conviene resaltar que observar es contemplar y examinar atentamente algo con el objeto de determinar su naturaleza y funcionamiento, convivir con los actores sumerge al investigador en un baño de información, ya que la convivencia nutre de un conocimiento experiencial.

- La entrevista.- La entrevista como técnica puede cumplir diversas funciones: diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora. La ejecución de la entrevista comprende tres fases importantes: el contacto inicial con el entrevistado, la formulación de las preguntas, la anotación de las respuestas.

Las características que debe reunir una buena entrevista son:

- a) Inicie la entrevista con preguntas simples.
- b) Las preguntas deben reunir requisitos de confiabilidad y validez.
- c) El entrevistador no debe reunir su atención del objetivo de la entrevista.
- d) El entrevistador debe poseer la suficiente agudeza para observar, escuchar, transcribir y sintetizar las respuestas del entrevistado.
- e) El entrevistador debe contar con una guía de entrevista en donde se establezcan los objetivos y los aspectos más relevantes que se han de recopilar para el caso de la entrevista dirigida.
- f) Las anotaciones deben hacerse con la mayor imparcialidad y objetividad posible.

- Encuesta.- La encuesta es una de las técnicas más utilizadas que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

Conociendo que existen diferentes técnicas de investigación, hemos aplicado encuestas, que como todos conocemos es un estudio observacional, los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa; así se realizaron encuestas a:

Directivos:

En un total de seis (director, subdirectora, cuatro docentes de la Comisión Técnico Pedagógica), con el objetivo de conocer como realiza la gestión en la institución el directivo del mismo, la encuesta consta de los siguientes aspectos: información general del establecimiento, ubicación del establecimiento educativo, tipo de establecimiento, la organización de los equipos de trabajo, como se mide el tamaño de la organización, si la institución posee de un manual de normas, reglas o procedimientos, quién lidera en la toma de las decisiones, si delega funciones para la solución de conflictos, qué promueve su administración y liderazgo, cuáles son las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución, qué promueve para mejorar el desempeño y progreso de la institución, cuál es el órgano que existe en la institución, que hace la Junta General de profesores, qué hacen los departamentos didácticos, cómo es vista la gestión pedagógica en el centro educativo, cuál es el órgano que existe en la institución.

Docentes:

En un total de veinte con la finalidad de, investigar cómo es vista la gestión y liderazgo del directivo por parte de los maestros de la institución educativa, esta encuesta está compuesta de los siguientes aspectos: 1. Datos de identificación, en el que consta el nombre, la ubicación y el tipo de establecimiento; 2. El cuestionario, que consta de criterios sobre el rol del docente, lo que promueve el directivo en los diferentes actores educativos, (docentes, estudiantes, padres de familia), su predisposición o resistencia a

algunos cambios en los métodos de enseñanza, si se practican valores, como se siente en la institución, cómo es visto el liderazgo y gestión del directivo del plantel.

Estudiantes:

En un total de veinte estudiantes del noveno año de educación básica, para conocer las opiniones que tienen los estudiantes sobre la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo; la encuesta contiene los siguientes aspectos: 1. Datos de identificación, en el que consta el nombre, ubicación y tipo de establecimiento. 2. Cuestionario, que evalúa sus percepciones sobre el ambiente escolar que existe en la institución.

Padres de familia:

En un total de quince que conforman el Comité Central de Padres de Familia, se les aplicó una encuesta elaborada por mi persona con el fin de conocer sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo educativo de las autoridades del plantel, la encuesta contiene los siguientes aspectos: 1. Datos de identificación, con el nombre, ubicación y tipo de establecimiento. 2. Cuestionario, sobre las relaciones del directivo con los padres de familia, si son tomados en cuenta para la toma de decisiones, cómo se solucionan conflictos entre los padres de familia, si el director les brinda apoyo en actividades extracurriculares, si tienen conocimiento del presupuesto asignado, entre otros.

También se aplicó una entrevista al director del plantel con el fin de tener un aporte más para la elaboración del informe y elaborar la propuesta para la innovación en la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa.

Se realizó la observación de instrumentos curriculares de la escuela “Fernando de Aragón”, el Código de Convivencia, con el fin de conocer cuáles son los compromisos y responsabilidades que asumieron cada uno de los miembros de la institución.

El Proyecto Educativo Institucional con el afán de conocer los modelos pedagógicos en los que se sustenta la acción pedagógica de los docentes, así como la metodología utilizada con los niños de cada uno de los años de educación básica de la escuela “Fernando de Aragón”.

La Planificación Estratégica, con el fin de conocer los objetivos y actividades planteadas a largo plazo por los miembros de la comunidad educativa, para cumplir con su visión educativa.

El Reglamento Interno, para verificar si su elaboración ha sido tomando como base la Ley y Reglamento de educación.

3.2 Método y procedimiento:

Métodos.- Los métodos de investigación que aplicaremos son el descriptivo, analítico y sintético, que nos permitirá explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación a realizar es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilita explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en un centro educativo, de tal manera, que hace posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces, este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se requerirá también del método analítico – sintético, pues éste facilitará la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método inductivo y deductivo a utilizarse permitirá configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

El método hermenéutico, permitirá la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y, además facilitará el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

3. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.

4.1.1.1. El manual de organización.

Es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

La escuela fiscal “Fernando de Aragón”, es una institución que se encuentra al servicio de los niños y niñas del Cantón Santa Isabel, el sostenimiento es por el Estado como lo establece la Ley Orgánica de Educación, en su Art. 19.- Sostenimiento de la educación.- El estado tiene el deber de facilitar el sostenimiento de la educación en todos los niveles y modalidades del sistema.

En cuanto a su estructura organizativa, en el nivel ejecutivo de la escuela “Fernando de Aragón”, se encuentra el director Lcdo. José Tacuri, quien luego de resultar ganador en el concurso de directivos, está en este cargo, el/la subdirector/a del establecimiento, no existe de manera permanente sino que cada maestro en su semana de turno cumple con esta función y cumple con las funciones de director en caso de que el mismo se ausente del plantel.

En el **nivel asesor**, la Junta General de Profesores está integrada por todos los profesores y una secretaria nominada por la misma Junta de entre todos los docentes, el Consejo Técnico está conformado por un docente, representante de cada ciclo, y desde el año anterior que se creó en la escuela el octavo y noveno año de educación básica, también el inspector forma parte del Consejo Técnico en el que actúa como secretaria la misma maestra de la Junta General de Profesores. .

En el **nivel operativo**, es una institución que cuenta con 25 profesores, distribuidos en diferentes comisiones que son: comisión de redacción del código de convivencia, comisión de sociales y bar, comisión de deportes, comisión de batukada, y comisión de

asesores del gobierno escolar. Contando desde el primer año hasta el noveno año cuenta con 616 estudiantes quienes tienen un representante elegido por ellos que es el Presidente del Gobierno Estudiantil. La directiva central de padres de familia de la institución ha sido conformada con los presidentes de cada paralelo, de un total de 478 padres de familia, está conformada por un presidente, un vicepresidente, una tesorera y los demás representantes actúan como vocales.

En el nivel auxiliar y de apoyo, la escuela cuenta con un director, una secretaria, una conserje o auxiliar de servicio y un bar.

ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA ESCUELA “FERNANDO DE ARAGÓN”

Director: Lic. José Tacuri P.

Subdirectores /as: El docente de turno. (Mag. Rosa Loarte Valle)

Secretaria Junta de Profesores y Consejo Técnico: Prof. Zonia Verdugo

Secretaria Comité Central de Padres de Familia: Lic. Germania Madrid.

Tesorera: Prof. Dalila Chávez.

Consejo Técnico: Profesoras: Carmen Calle, Blanca Roldán, Jenny Córdova, Ma. Eugenia Ochoa

Comisión de Redacción Código de Convivencia: Profesoras: Lilia Rodríguez, Zonia Verdugo.

Comisión sociales y bar: Profesores: Eliseo Alvarado, Esilda Ordóñez y Dalila Chávez.

Comisión deportes: Profesores: Ana Alvarado, Noemí Pesántez y Bolívar Tapia.

Comisión batukada: Profesores: Julio Sánchez y Cecilia Sánchez.

Asesores del gobierno escolar: Profesores: Daniela Pesántez, Jackeline Lalvay y Raphael Ordóñez.

COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA

Presidente.....Sr. Homero Tapia Uyaguari.

Vicepresidente..... Sr. Homero Tapia Saavedra

Tesorera.....Sra. Maribel Cócheres

Frente a este organigrama estructural de la institución educativa, podemos anotar que el trabajo del líder educativo ha sido distribuido entre todos los compañeros maestros

con el fin de realizar muy bien su labor, me parece muy importante esta distribución, ya que fortalece el trabajo en equipo, y eso favorece el servicio educativo que presta la institución.

4.1.1.2. Código de Ética o Código de Convivencia.

¿Qué es un código de convivencia?

El código de convivencia es un conjunto de acuerdos y compromisos construidos e implementados bajo un proceso dinámico, que enfocado en la Doctrina de la Protección Integral, potencian los procesos cognitivos para orientar los comportamientos personales y sociales en la búsqueda de una convivencia armónica en democracia, debe ser aplicado, evaluado y mejorado continuamente. (Técnicos CNNA – Azuay, 2010)

La escuela “Fernando de Aragón”, dando cumplimiento al Acuerdo N° 182, publicado en la ciudad de Quito, el 22 de mayo de 2007, por el Ministro de Educación Raúl Vallejo Corral, ha elaborado el Código de Convivencia mediante la interacción de docentes, padres de familia, estudiantes y autoridades, con la finalidad de establecer compromisos claros y prácticos que conlleven el mejoramiento de las relaciones interpersonales, intra e inter- institucional. Intentando ajustarse a los cambios, darles comprensión a padres, a niños, niñas y jóvenes que son como una familia guiándolos con el ejemplo y pretendiendo formarlos para que sean el sano orgullo de sus padres y maestros.

Para la elaboración de este Código de Convivencia se ha procedido de acuerdo a los once pasos sugeridos para la realización del mismo, por el Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia del Cantón Santa Isabel; a través del diagnóstico realizado en la institución se han visto las falencias más sobresalientes de cada uno de los actores educativos y se ha llegado a consensuar los siguientes acuerdos y compromisos con cada uno de ellos.

PADRES DE FAMILIA

- Sustituir el vocabulario soez por palabras dulces para educar con el ejemplo.
- Dedicar tiempo de calidad para ayudar en el cumplimiento de tareas educativas

- Equilibrar amor y autoridad en la educación de mis hijos.
- Dosificar y controlar los programas de televisión que mis hijos miran.

ESTUDIANTES

- No utilizar palabras soeces en mi entorno y expresarme con cordialidad.
- Cuidar y respetar los objetos de los demás.
- Actuar de manera delicada y respetuosa con los demás y solucionar mis conflictos valiéndome de compañeros mediadores.
- Mantener limpias las paredes de la institución.
- Respetar los turnos en la utilización de los espacios recreativos.
- Entregar a la brevedad posible toda información enviada de parte de mi profesor o directivo.

MAESTROS

- Crear y asistir a actos sociales, deportivos y culturales como espacios de integración.
- Buscar asesoramiento con profesionales y atender a niños con necesidades especiales con eficiencia y eficacia.
- Apagar el celular en horas de clases y reuniones para no interferir el normal desarrollo de actividades educativas.

4.1.1.3. Plan Estratégico

Planificación.- Planificar = que se desea conseguir. Hace referencia al proceso de formulación y definición de objetivos y prioridades a nivel macro-social o bien en relación a una rama o sector.

Estrategia.- Es una acción o grupo de acciones que permiten abrir caminos a los proyectos específicos para cumplir con los objetivos institucionales. (Planificación Estratégica Educativa, Guía didáctica, Hugo Fernando Castro Merino, 2010).

De acuerdo a estas definiciones la planificación estratégica sería realizar varias acciones con el fin de conseguir los objetivos, las metas formuladas en el sector educativo, pero a largo plazo.

El Plan estratégico de la Escuela “Fernando de Aragón”, está elaborado para un periodo de cinco años, desde el 2005 al 2010. Mediante la planeación estratégica el personal docente de la escuela, se propone alcanzar como política: el cambio de actitud y la capacitación permanente en innovaciones curriculares, mantener buenas relaciones humanas entre compañeros, alumnos y padres de familia en concordancia con las políticas educativas nacionales.

De acuerdo al diagnóstico realizado se detectaron las siguientes NIPs (Necesidades, intereses y problemas): indisciplina y desaseo estudiantil, falta de responsabilidad de los padres de familia, falta de capacitación docente, falta de computadoras, carencia de cubierta en graderío, escritorios deteriorados, mal aspecto de la fachada escolar, pisos de las aulas sin baldosa, carencia de aula para laboratorio, falta de un local para el bar.

De acuerdo a este diagnóstico surgen las NEBs, (Necesidades educativas básicas), que son: 1. Con el aseo y disciplina soy feliz. 2. Mis padres me aman. 3. Mi amigo el maestro. 4. Al día con la tecnología. 5. Que linda es mi escuelita. 6. Investigo, descubro y practico. 7. Disfrutando en el bar. 8. Cuidemos nuestro entorno. 9. El juego y el deporte me brindan salud.

Por lo que se llevarán a cabo siete Proyectos educativos durante el tiempo de duración del Plan Estratégico, tratando de conseguir desde el 80% al 100% de los objetivos propuestos en cada uno. Proyecto 1. Con aseo y disciplina soy feliz. Proyecto 2. Mis padres me aman. Proyecto 3. Mi amigo el maestro. Proyecto 4. Al día con la tecnología. Proyecto 5. ¡Qué linda es mi escuelita!. Proyecto 6. Reposición de los escritorios en cada una de las aulas. Proyecto 7. Adecentar la fachada escolar.

Desde hace tres años que estoy trabajando con esta institución, he podido constatar que se han ido cumpliendo cada uno de los proyectos educativos cumpliendo así cada uno de los mismos, es una planificación que ha sido elaborada luego del análisis del FODA institucional y su respectivo análisis.

4.1.1.4. Plan Operativo Anual (POA).

Es un documento en el cual los responsables de una organización, establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

La escuela “Fernando de Aragón”, no tiene elaborado un Plan Operativo Anual, es decir no han planificado las actividades que realizarán durante el año lectivo que terminó en el mes de enero, porque es una institución de Régimen Costa. A decir del director, se han descuidado en elaborarlo y lo que han hecho es más bien una planificación trimestral como lo podemos constatar en la planificación del tercer trimestre.

Escuela de educación básica Fernando de Aragón

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - TERCER TRIMESTRE

NOVIEMBRE Lunes 01, martes 02 y miércoles 03 VACACIÓN.

NOVIEMBRE. Sábado 20.- Show Artístico.

DICIEMBRE . Semana del 06 al 10. Jornadas Deportivas Internas.

DICIEMBRE jueves 23: Programa pase del niño

DICIEMBRE jueves 30: Programa por fin de año.

ENERO. Del 06 al 12 de enero: Evaluación correspondiente al tercer trimestre.

ENERO. 18.- Clausura del año lectivo.

ENERO jueves 20: Desfile cívico estudiantil.

Es importante como están realizando esta planificación por trimestre, pero me parece muy necesario tener una planificación anual de todas las actividades a realizarse durante el año lectivo, elaborada con todos los docentes de la institución educativa, con esto se evitaría que coincidan actividades planificadas a nivel de zona escolar.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

De acuerdo con el Ministerio de Educación (1997: 23) El PEI es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión educativa institucional que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa.

La escuela “Fernando de Aragón”, dando cumplimiento al Acuerdo Ministerial N° 1860 expedido el 26 de abril de 1996, y cumpliendo con las disposiciones de autoridades competentes, el personal directivo y docente ha diseñado el Proyecto Educativo Institucional que servirá de guía para la gestión administrativa, técnica y pedagógica, teniendo como finalidad mejorar la calidad del servicio educativo que la institución ofrece a los niños, niñas, padres, representantes y miembros de la comunidad.

Este documento está estructurado de la siguiente manera: datos informativos; antecedentes y justificación; diagnóstico conceptual; marco conceptual; objetivos; estrategias; actividades; responsables; logros; recursos; presupuesto; evaluación, asesoría y seguimiento.

En la escuela “Fernando de Aragón”, todos los maestros centran los esfuerzos por hacer una Escuela Activa, en la cual los estudiantes sean los propios constructores de su conocimiento en base a los centros de interés, en el desarrollo de destrezas y el cultivo de valores, que los estudiantes APRENDAN A APRENDER (investigación) para la innovación de los conocimientos, a ser críticos y creativos, honestos, responsables, solidarios; a convertirse en seres humanos con mentalidad abierta y flexible que aprendan amar y a perdonar.

FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS.- En cuanto a los fundamentos filosóficos, últimamente se ha descuidado valores, razón por la cual la sociedad ecuatoriana es demasiado corrupta, para recuperar los valores perdidos la escuela “Fernando de Aragón” apoya y garantiza la eficacia y el cumplimiento de aspectos como: la identidad nacional, el respeto a la diversidad étnica, cultural, del medio ambiente y la biodiversidad.

FUNDAMENTOS SOCIOLÓGICOS.- Santa Isabel constituye parte del Ecuador que desde el inicio ha sido una sociedad organizada de ciudadanos que practican una cultura que se trasmite de generación en generación a través de la educación.

Nuestra sociedad tiene una superestructura compuesta por leyes, ideas, normas, organización política, social, económica y la base de su desarrollo en la producción y hoy lamentablemente en la migración.

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS.- A través de la observación y la experimentación se eleva el pensamiento por medio de un proceso que parte de la experiencia sensorial (senso-percepción) y llega a un proceso racional para saber cómo actuar frente a cada aspecto de la vida.

FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS.- Nuestra educación toma como modelos pedagógicos:

Desarrollo pedagógico, cuyo máximo exponente es Jean Piaget, su meta educativa es lograr que cada individuo acceda progresiva y secuencialmente a la etapa superior del desarrollo intelectual en concordancia con las necesidades y condiciones de cada uno. La tarea del maestro es crear las condiciones y el ambiente estimulante de experiencias que faciliten que el niño pase a las estructuras de la etapa superior.

Constructivismo, su pilar fundamental es que aprende haciendo cada individuo elabora por descubrimiento y significación los aprendizajes acompañado del desarrollo y la inteligencia, el educando es el investigador y el maestro el facilitador.

Educación personalizada, sus representantes Pierre y Víctor García Hoz, centrado en la persona del educando que logra su aprendizaje mediante métodos activos como guías, trabajo en grupo, rotación y más... con libertad de elección de trabajos así como la aceptación de responsabilidades escolares.

El estudiante es capaz de hacer algo a determinada edad, con la ayuda de un mediador, es vital para su formación conocer lo que es capaz de hacer con la ayuda de otras personas y la distancia entre los dos puntos que Vigotski llama zona de desarrollo próximo, determina el margen de la acción educativa.

Nosotros tenemos el reto de extraer y aplicar todo lo positivo de los diferentes modelos pedagógicos de Piaget, Ausubel y Vigotski además implementar la pedagogía de la ternura cuyo principio se basa en la paciencia, tolerancia comprensión y sobre todo amor al prójimo, solo así lograremos formar individuos capaces de vencer todos los obstáculos que se presenten en su camino, podrán aprender a conocer, a hacer, a vivir juntos y actuar con sentido ético social.

Los lineamientos establecidos en este documento servirán de base de la gestión administrativa, técnica y pedagógica de la institución educativa y será realimentada de manera constante, considerando los avances tecnológicos de la sociedad y los requerimientos de las autoridades competentes.

El presente proyecto está basado en un diagnóstico serio y responsable, y tiende a solucionar gran parte de sus necesidades y problemas con una duración de cinco años, en la comunidad en donde nuestro establecimiento sirve.

Su elaboración ha concitado la atención de los docentes, padres de familia y alumnos, quienes han colaborado y aportado con sugerencias en el Diagnóstico, cuyos problemas han sido priorizados para tratar de dar solución en el tiempo que durará este P.E.I.

Se ha elaborado con la ayuda de la Técnica del FODA, en donde se enfocan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que serán tomadas en cuenta para la elaboración de POAs y Micro-proyectos que serán los que viabilicen la buena marcha de este Proyecto Educativo Institucional.

El Proyecto Educativo de la escuela “Fernando de Aragón”, en lo que respecta a su primer componente de identidad institucional está muy bien elaborado, pero le falta, el componente curricular y el componente de gestión, debería ser completado para tener un documento completo y no a medias.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.

Reglamento.- Disposición complementaria o supletoria de la ley, dictada aquella por el Poder Ejecutivo, sin intervención del legislativo y con ordenamiento de detalles, más expuesto a variaciones con el paso del tiempo. Es la norma dictada generalmente por la función ejecutiva o por los órganos administrativos, para aplicar las leyes, para completar o interpretar sus disposiciones.

La Junta General de Profesores de la Escuela “Fernando de Aragón”, considerando que el plantel necesita contar con un instrumento legal, que respalde y garantice su correcta aplicación, y en uso de sus atribuciones que le concede el literal d) del Art. 79 del Reglamento General de la Ley de Educación, elabora el presente Reglamento Interno, tomando como base la Ley y el Reglamento de Educación, recogiendo las experiencias,

sugerencias y puntos de vista del director, personal docente, así como las situaciones particulares del plantel.

El Reglamento Interno de la escuela “Fernando de Aragón” se encuentra estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I

DE LOS FINES Y OBJETIVOS: De los fines de la institución y los objetivos del presente Reglamento.

CAPÍTULO II

DE LA CONSTITUCIÓN Y NATURALEZA: ubicación del plantel, de su naturaleza, de los símbolos, de las fiestas patronales, del escudo y el Himno de la escuela.

CAPÍTULO III

DE LAS AUTORIDADES: autoridades con que contará el plantel, del Director, del Subdirector, de la Junta General de Profesores, del Consejo Técnico, de los profesores de la escuela, de los profesores de turno, de las comisiones escolares, de los alumnos de la escuela, del conserje de la escuela.

CAPÍTULO IV

DE LOS PADRES DE FAMILIA: de la conformación de la directiva de cada paralelo y del comité central de padres de familia.

CAPÍTULO V

DEL BAR DE LA ESCUELA: de la convocatoria para administrador del bar y sobre el destino de las utilidades que se obtienen del mismo.

CAPÍTULO VI

DEL MOVIMIENTO ECONÓMICO DE LA ESCUELA: del aporte de los padres de familia.

CAPÍTULO VII

DE LA ELECCIÓN DEL ABANDERADO: elección y proclamación del niño abanderado, de los estímulos a los mejores alumnos.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA: de su vigencia y aprobación.

El Reglamento Interno de la escuela “Fernando de Aragón”, ha sido elaborado en diciembre del año 2000, y aprobado en junio del 2001, está de acuerdo a la Ley Y Reglamento de Educación, que hasta esa fecha estuvo en vigencia, pero debe ser elaborado en este tiempo con las actualizaciones que hay es decir tomando en cuenta la nueva Ley de Educación que ya está aprobada.

4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.

4.1.2.1. Misión y visión.

MISIÓN.-Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

Actualmente la escuela “Fernando de Aragón” cumple con el rol de docentes y estudiantes ubicados en una transición de leyes educativas, padres de familia que apoyan incondicionalmente la labor educativa en su currículo, en sus procedimientos, por cierto; con deficiencias en varios aspectos; sin embargo se hace todo cuanto es posible en el afán de brindar lo mejor a nuestros estudiantes. Intentamos ajustarnos a los cambios, darles comprensión a padres, a niños, niñas y jóvenes que son nuestra familia guiándolos con el ejemplo y pretendiendo formarlos para que sean el sano orgullo de sus padres y maestros.

Los maestros de esta institución conocedores del papel protagónico en el que hacer educativo, tenemos una misión fundamental de ser líderes en acción, responsables de la formación integral mediante la guía, la orientación y la dinamización del aprendizaje, de alta preparación científica, con gran sentido humano y rico en valores.

VISIÓN. Es el conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la organización en el futuro, es por tanto el “sueño” o “imagen” de lo que desea alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el “norte” hacia donde se quiere llegar.

La escuela “Fernando de Aragón”, se propone trabajar aplicando las corrientes pedagógicas y psicológicas contemporáneas, que reflejen un cambio de actitud en los maestros, liderazgo institucional, aprovechando las potencialidades de maestros lograremos alcanzar calidad y excelencia en la educación, poniendo énfasis en la

educación, reflexión, criticidad, creatividad, amor por la naturaleza, para conseguir un alumno participativo, capaz de desenvolverse y solucionar los problemas en beneficio individual y colectivo.

En la escuela “Fernando de Aragón”, la visión se conseguirá mediante la interacción de docentes, padres de familia, estudiantes y autoridades enfocando de manera real y objetiva la problemática institucional con la finalidad de establecer compromisos claros y prácticos que conlleven el mejoramiento de las relaciones interpersonales, intra e inter-institucional; solo así alcanzaremos el ideal de un establecimiento educativo con personas creativas, reflexivas, que aprendan a aprender, a perdonar y amar, que se enseñe positivamente y formar seres humanos útiles para la sociedad.

4.1.2.2. El organigrama.

Un organigrama es la representación gráfica de los elementos que componen la organización y del tipo de relaciones y dependencias que se establecen entre estas unidades para organizarse.

Un organigrama tiene una doble finalidad:

1. Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas conozcan sus características generales.
2. Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

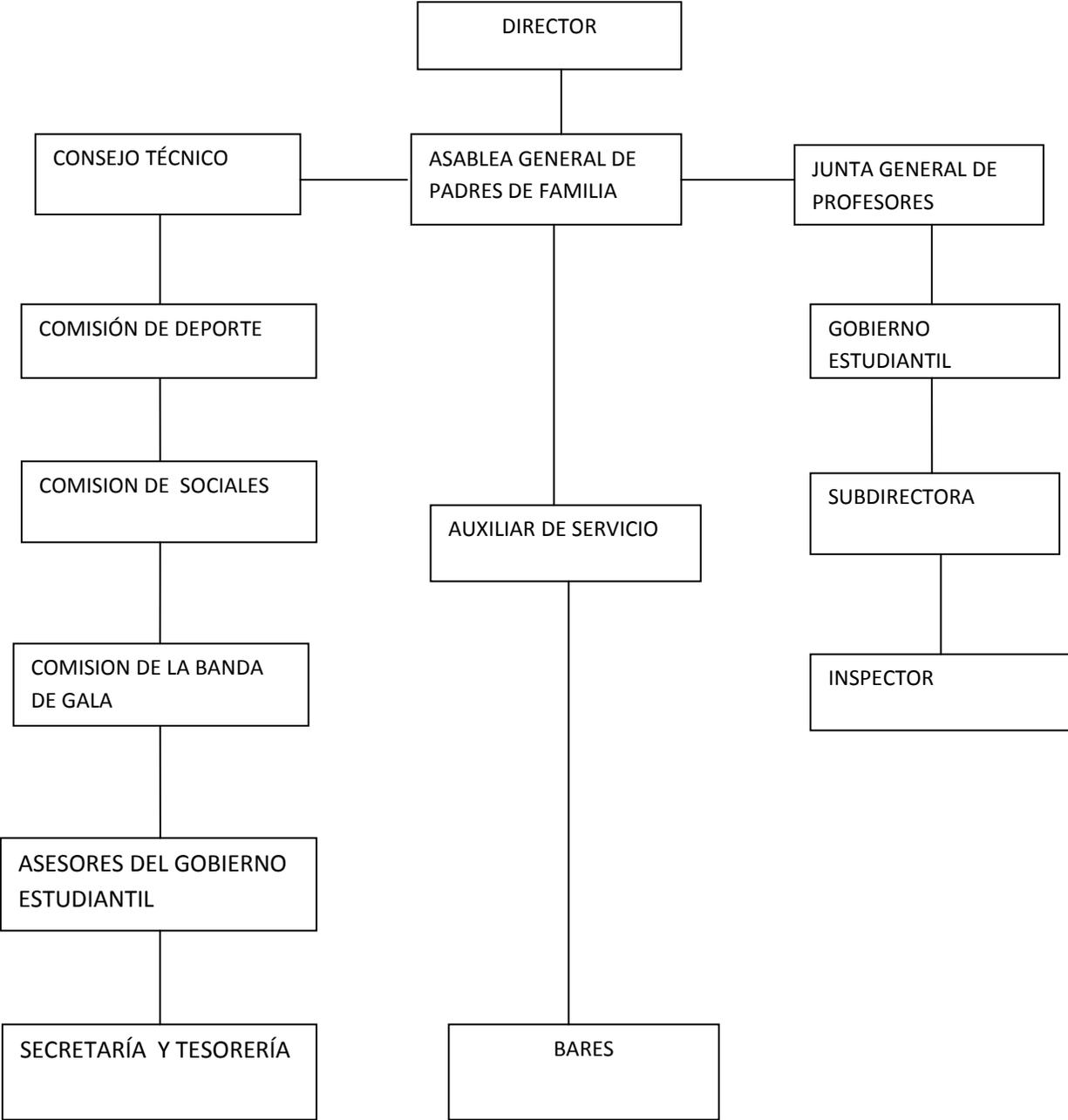
Cuando las personas se agrupan para realizar una tarea, es necesario organizar las funciones de cada uno de sus miembros. La estructura es el reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos de trabajo.

Para una acertada conducción de la Escuela Fernando de Aragón es importante considerar los diferentes organismos que codirigen el proceso en beneficio de todos, trabajan en representación de niños, padres de familia, maestros y autoridades.

La gestión y la administración tendrán basamentos legales; primero en los artículos de la actual Constitución de la República del Ecuador referidos a educación, en Decretos y

Disposiciones Ministeriales, Acuerdos emanados por el Ministerio de Educación y Resoluciones de la Dirección de Educación y finalmente en Acuerdos y Resoluciones emanadas al interior de nuestra institución educativa.

ORGANIGRAMA



4.1.2.3. Funciones por áreas o departamentos.

En la escuela “Fernando de Aragón”, los maestros se encuentran formando comisiones de trabajo con el fin de, entre todos brindar una excelente educación y colaborar en la gestión educativa, estas comisiones son de: deporte, conformada por tres maestros; social, la integran tres docentes; de la banda de gala, la integran dos maestros y asesores del gobierno estudiantil, conformada por tres maestros.

Desde este año lectivo que se creó el octavo y noveno año de educación básica, el inspector del colegio forma parte del Consejo Técnico, hay solo un maestro por área para el octavo y noveno año de básica, por lo que no hay comisiones por áreas.

Todos los maestros cumplen con su función, primero como docentes de acuerdo a lo que reza el Art. 83 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, luego como parte de las comisiones a las que pertenecen.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

El clima organizacional puede percibirse dentro de un gama de características cualitativas: saludable- malsano, cálido, frío, incentivado, desmotivado, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera como cada participante realiza sus actividades en el ambiente educativo, y pasa a percibido en función de estas” (Revista Educación, N° 13, 2007: 28).

El clima escolar se refiere al ambiente interno en el que se desenvuelven los miembros de la institución, y está estrechamente relacionada con el grado de motivación de los mismos. El clima institucional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

El clima organizacional depende del estilo del liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en ella, y de la etapa de vida de la institución. El clima escolar que se practica en la Escuela “Fernando de Aragón” entre todos sus miembros podríamos decir que es buena.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

La Pedagogía que se desarrolla en la escuela “Fernando de Aragón”, se fundamenta en el constructivismo, su pilar fundamental es aprender haciendo, cada individuo elabora por descubrimiento y significación los aprendizajes acompañado del desarrollo y la inteligencia, el educando es el investigador, el creador de su propio conocimiento y el maestro el facilitador, guía, orientador para la adquisición de los conocimientos, es decir se da paso a un trabajo conjunto en la construcción de los aprendizajes, de esta manera se practican valores de equidad y respeto.

Educación personalizada, centrada en la persona del educando que logra su aprendizaje mediante métodos activos como guías, trabajo en grupo, rotación y más con libertad de elección de trabajos así como la aceptación de responsabilidad escolares.

Además implementar la pedagogía de la ternura cuyo principio se basa en la paciencia, tolerancia comprensión y sobre todo amor al prójimo, solo así lograremos formar individuos capaces de vencer todos los obstáculos que se presenten en su camino.

De esta manera se está dejando de lado la educación tradicionalista, y se está poniendo en práctica lo que pretende alcanzar la escuela activa, poniendo al alumno como el principal actor dentro del proceso de enseñanza aprendizaje.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

La estructura organizativa de la escuela “Fernando de Aragón”, se basa en lo establecido por la Ley Orgánica de Educación, Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación y en el Reglamento Interno, los mismos que posibilitan una funcionalidad adecuada.

La autoridad del plantel es respetada, no es autoritario, sabe como pedir a los maestros que realicen determinada actividad, toma decisiones en consenso con los maestros, por lo que los maestros respetan su autoridad. La persona como subdirector no existe de manera permanente, lo desempeña si es necesario el maestro que se encuentre de turno en la escuela.

Los alumnos son actores principales, es así que a inicios del año lectivo se elige el presidente del Gobierno Estudiantil, para lo cual actúan como asesores dos maestros de la institución.

Al inicio del año lectivo, se elige el comité de padres de familia en cada paralelo, para luego de entre los presidentes de cada paralelo elegir el Comité Central de Padres de familia, que finalmente queda integrado por un presidente, un vicepresidente, un tesorero, las funciones de secretaria las realiza una maestra, los directivos restantes actúan como vocales.

El Consejo Técnico lo conforma un docente que representa a cada ciclo, ahora se cuenta con el inspector del octavo y noveno año de básica de la misma escuela. Las diferentes comisiones son elegidas de manera voluntaria y de no haber voluntarios, se realiza un sorteo.

4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores.

La escuela Fernando de Aragón por ser una institución educativa que depende del Estado, recibe el presupuesto que le corresponde de acuerdo al número de estudiantes que se educan en la misma, teniendo como Unidad Ejecutora al Colegio Santa Isabel, en donde realizan los trámites correspondientes, para poder utilizar todo el presupuesto.

La utilización del presupuesto se lo hace, de acuerdo a un listado de necesidades que presenta cada maestro, de ahí se considera las más indispensables para tratar de adquirirlas en seguida.

En la institución se da excesiva demanda de estudiantes que acuden no sólo del centro cantonal sino de diferentes comunidades de la misma, razón por la que se hace necesario la construcción de aulas para poder atender a todos los que pretenden ingresar en esta institución.

Los padres de familia de la institución se han visto obligados en muchos casos, a realizar aportes económicos para pagar a maestros especiales como de computación, cultura física e inglés ya que del Ministerio no brinda este apoyo a las escuelas, los fondos con los que colaboran son manejados por la tesorera del Comité Central de

Padres de Familia quien incluso es la que paga a los maestros especiales contratados, cada trimestre presenta un informe económico de los estados financieros de la institución.

Muchos padres de familia no valoran el esfuerzo del Estado por tratar de cubrir las necesidades de los estudiantes, dándoles los textos y los uniformes, ahora los padres de familia no quieren colaborar en nada ni siquiera con la mano de obra para alguna construcción o reparación de la infraestructura del local, en esta institución por suerte son muy pocos, la mayoría de representantes se esfuerzan porque su hijo esté cómodo y reciba las clases con personas especializadas en la materia.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

La escuela “Fernando de Aragón”, se ha convertido en una institución de renombre, dentro del Cantón Santa Isabel, porque sus maestros están dando solución a cualquier inconveniente que se presente dentro del campo educativo, cuenta con maestros predispuestos al cambio, aulas pedagógicas y colaboración de los padres de familia; pero así mismo en menor porcentaje encontramos indisciplina y desaseo estudiantil, padres de familia que no colaboran con las tareas de sus hijos, sin embargo se han elaborado Proyectos Educativos con el fin de dar solución a estos inconvenientes surgidos, en lo relacionado con los estudiantes se realizan actividades con los niños y padres de familia a través de charlas, conferencias...

En los aspectos del maestro cada uno trata de auto-prepararse asistiendo a los cursos que impulsa el Ministerio de Educación, Actualización y Fortalecimiento Curricular en las diferentes áreas de estudio, sobre la tecnología los maestros necesitan estar al día con la tecnología y orientar al niño en la utilización de la misma, para esto el maestro debe estar preparado para poder guiar al alumno, no solo esperar de profesores especiales.

4.1.3. ANÁLISIS FODA.-

El término FODA está constituido por: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; al referirnos a un análisis FODA nos referimos a un modelo de evaluación en el que se trata de diferenciar los aspectos positivos y negativos de una institución educativa, o sea, aquellos aspectos que favorecen o limitan el logro de la misión y

visión institucionales. El FODA es un medio de colección de datos sobre cómo los miembros de la comunidad educativa perciben lo bueno y lo malo de la institución y puede ser fuente importante de información para estudios posteriores de planeación estratégica. (Evaluación de Instituciones Educativas, Jaime Ricardo Valenzuela González, 2009)

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.

Fortalezas.- Actividades y atributos internos de una institución, que contribuyen y apoyan el logro de objetivos, son las capacidades, recursos, experiencias, virtudes, potencialidades. En la institución educativa, de acuerdo a la gestión, liderazgo y valores podemos destacar las siguientes fortalezas:

FORTALEZAS:

- Predisposición del personal docente para la capacitación. Cada maestro está siempre actualizándose con el fin de mejorar la calidad educativa que se oferta en la institución, esto lo podemos anotar porque todos están siguiendo los cursos dictados por el Sí Profe.
- Aulas pedagógicas. Las aulas para los estudiantes realmente todas son buenas, cada una tiene su ventilación adecuada por el clima que existe en el lugar todos tienen ventiladores eléctricos y el botellón de agua lo tienen en cada aula, esto les brinda comodidad a los niños y niñas.
- Mobiliario adecuado para los niños. Este es otro de los materiales que posee la institución, el mobiliario es adecuado a la estatura de los niños, así en los grados inferiores son mesas y sillas pequeñas, mientras que en los años superiores son mesas unipersonales.
- Colaboración de los padres de familia. Todos los padres de familia están listos a colaborar en lo que necesite la institución.

Debilidades.- Falencias internas de una organización que limitan o dificultan el éxito. Son los aspectos negativos que deben detectarse al interior de la institución y que no permiten avanzar en su desarrollo y fortalecimiento. Las debilidades dentro del tema investigado enfatizaremos en las siguientes.

DEBILIDADES:

- La falta de responsabilidad de los padres de familia en la cooperación pedagógica, esto se da porque la mayoría de padres de familia en la actualidad ambos trabajan y no se dan tiempo para revisar las tareas de sus hijos.
- Falta de capacitación docente permanente, de acuerdo a las encuestas realizadas a los docentes podemos manifestar que no hay la motivación y el apoyo de los directivos para que los maestros sigan superándose.
- Indisciplina y desaseo estudiantil, por el descuido de los padres hacia sus hijos, por no practicar valores.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.

Oportunidades.- Eventos, hechos, acontecimientos, que intervienen para brindar capacitación, recursos o ayudas que benefician de alguna manera a la institución desde afuera, están implícitos factores políticos, económicos, sociales, geográficos que condicionan su desarrollo y pueden tener impacto positivo. En la escuela podemos destacar las siguientes oportunidades.

OPORTUNIDADES:

- Colaboración de la Ilustre Municipalidad y Consejo Provincial, el director de la escuela realiza gestiones para mejorar la infraestructura del local escolar aprovechando la buena relación personal que posee con el alcalde del cantón.
- Autogestión, esto lo realiza el directivo de la institución a las diferentes instituciones públicas y privadas que existen en el cantón.

Amenazas.- Hechos, fenómenos que perjudican a la institución y que se encuentran en el entorno educativo. (Introducción a la planificación estratégica, Ezequiel Ander-egg, 2008)

En amenazas podríamos anotar lo siguiente:

AMENAZAS:

- Vendedores ambulantes, que ofrecen productos nocivos para la salud, todos los días a la hora de entrada y salida de los estudiantes, se aglomeran en la puerta de la escuela vendedores de golosinas.
- Emigración de los padres de familia, esto influye en el aprendizaje de los niños y niñas, porque a veces la persona que está encargada de cuidarlos no lo realiza de la manera correcta, además por más buena que sea la persona que los cuida, nunca va ser igual que estar con los padres.
- Influencia negativa de los programas televisivos, los niños y niñas al no tener a sus padres en la casa porque la mayoría trabajan, se dedican a mirar la televisión, ven todos los programas televisivos sin saber si son buenos o malos.

4.1.3.3. Matriz FODA

**ESCUELA FISCAL “FERNANDO DE ARAGÓN”
Aplicación de la Matriz 1 FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Buena comunicación entre docentes y autoridades.- Personal docente con títulos universitarios y predispuestos al cambio.- Profesores con experiencia docente.- Conocimiento y práctica de métodos y técnicas de aprendizaje activo.- Trabajo en equipo entre los maestros.- Destacado nivel deportivo de los niños.- Colaboración económica de los padres de familia.- Aulas pedagógicas.- Bar con alimentos nutritivos.	<ul style="list-style-type: none">- Prestigio y honorabilidad a nivel del Cantón Santa Isabel.- Buenas relaciones con la comunidad de Santa Isabel.- Colaboración de la Ilustre Municipalidad del Cantón.- Colaboración de los padres de familia.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta construcción de aulas. - Falta de un Proyecto Educativo para un nuevo período. - Falta de la elaboración de un nuevo Plan Estratégico. - Falta la elaboración de un Plan Operativo Anual (POA) - El Reglamento Interno debe ser actualizado. - Falta de responsabilidad de los padres en las tareas de sus hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vendedores ambulantes, que ofrecen productos nocivos para la salud. - Emigración de padres y madres de familia. - Tráfico vehicular. - Violencia: familiar, ciudadana. - Influencia negativa de los programas televisivos.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De la encuesta a los Directivos

Tabla 6.

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

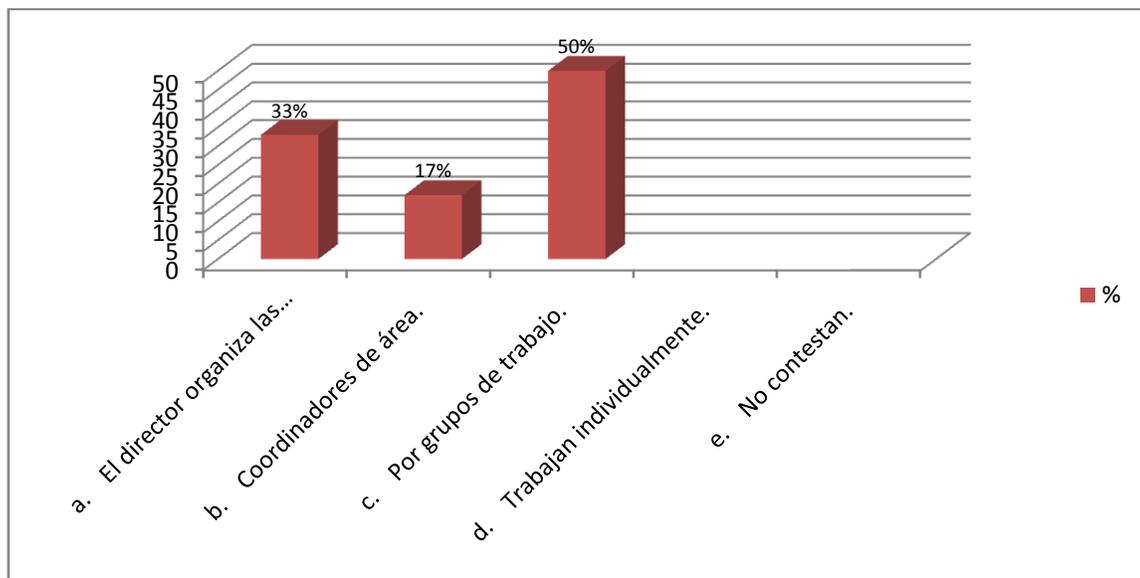
Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	2	33
b. Coordinadores de área.	1	17
c. Por grupos de trabajo.	3	50
d. Trabajan individualmente.	0	0
e. No contestan.	0	0

Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 6.

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



Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: los equipos de trabajo en la institución están conformados por grupos de trabajo, así lo manifiestan el 50%. Pero es importante que se tenga en cuenta que no todos están de acuerdo en la forma de integrar grupos de trabajo y que algunos prefieren que el director los organice.

Tabla 7.

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

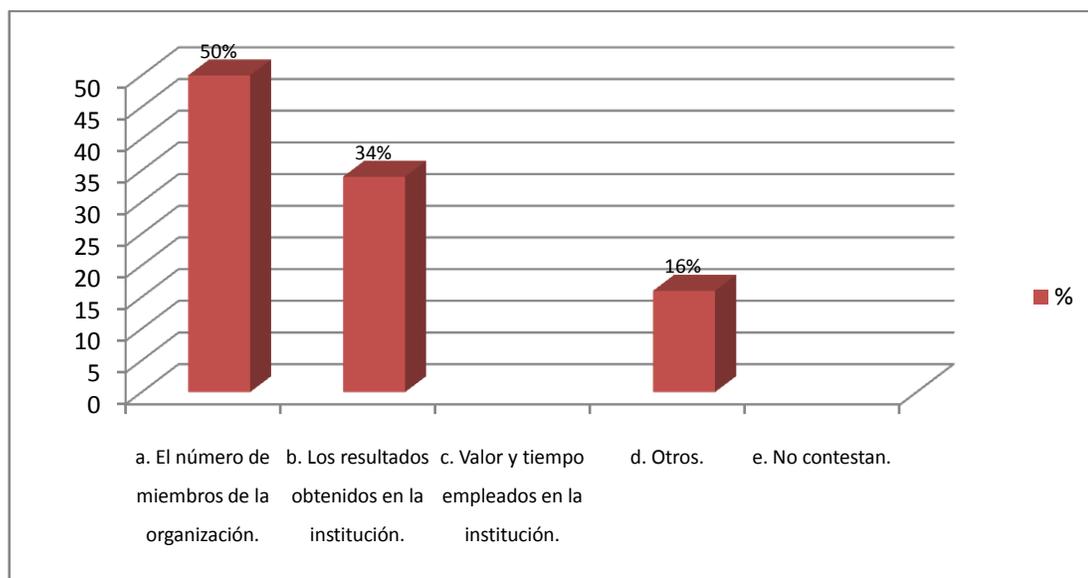
Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la organización.	3	50
b. Los resultados obtenidos en la institución.	2	34
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0
d. Otros.	1	16
e. No contestan.	0	0

Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 7.

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



Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: Para medir el tamaño de la institución, el 50% de los directivos entrevistados, manifiestan que el mayor aspecto a conocer se relaciona por el número de miembros en la institución. Sin embargo el 34% piensa que se debe medir por los resultados obtenidos en la institución.

Tabla 8.

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

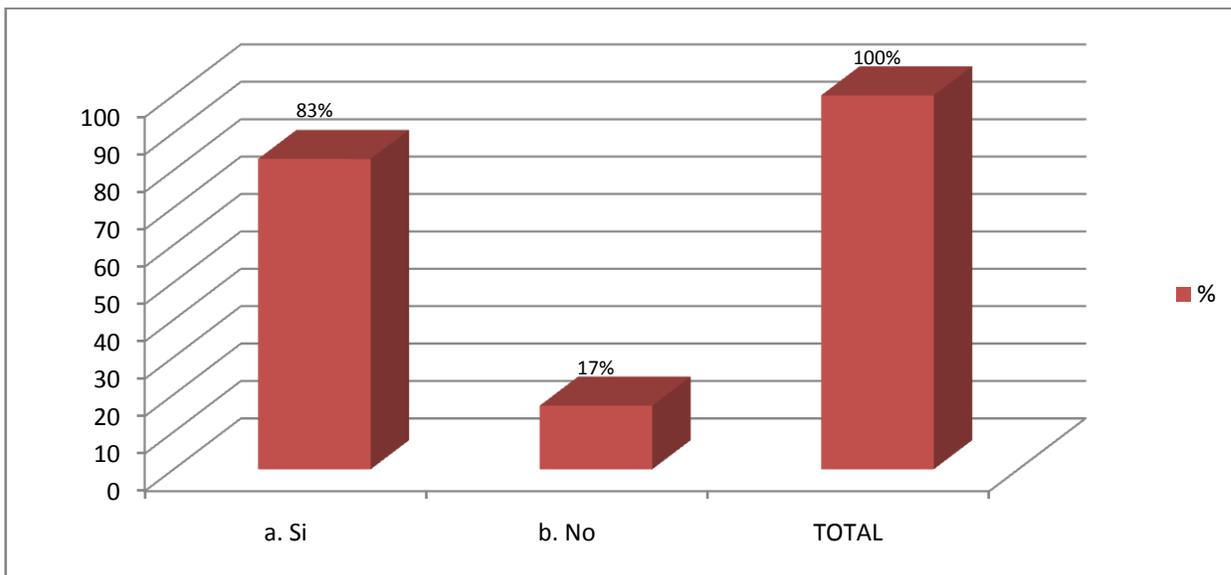
Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	5	83
b. No	1	17
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 8.

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



Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: Sobre las tareas de los miembros de la institución el 83% manifiestan que se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, mientras que el 17% manifiestan que no se toma en cuenta ningún manual de normas.

Tabla 9.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

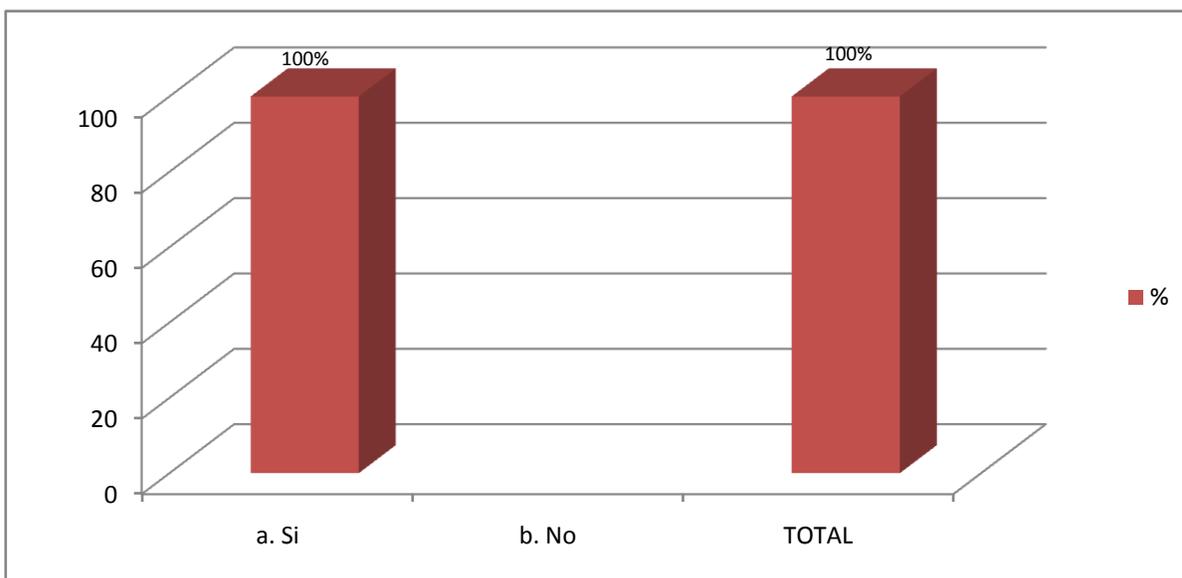
Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	6	100
b. No	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 9.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: En cuanto al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en la institución, está liderado por el director, ya que el 100% de los encuestados así lo manifiestan, sin embargo pienso que para la toma de decisiones el director de la escuela lo debería hacer con la participación de todos los actores educativos.

Tabla 10.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

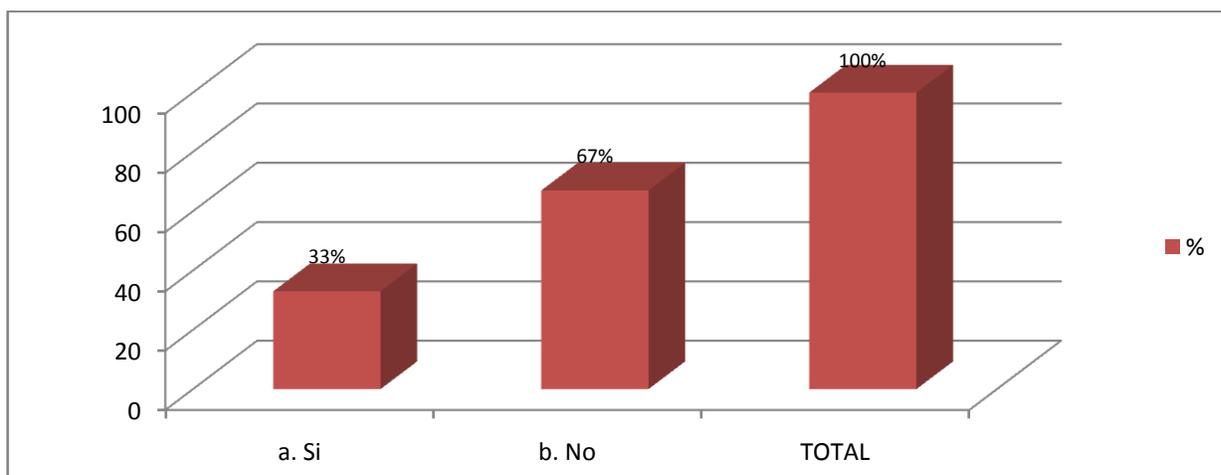
Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	2	33
b. No	4	67
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS



Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: La delegación de funciones para la toma de decisiones, es liderada por el directivo, así lo manifiestan el 67%, mientras que el 33% manifiestan que se delegan funciones, sin embargo para la toma de decisiones se debe hacer por equipos, es decir delegando funciones, para que la toma de decisiones sea efectiva.

Tabla 11.

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

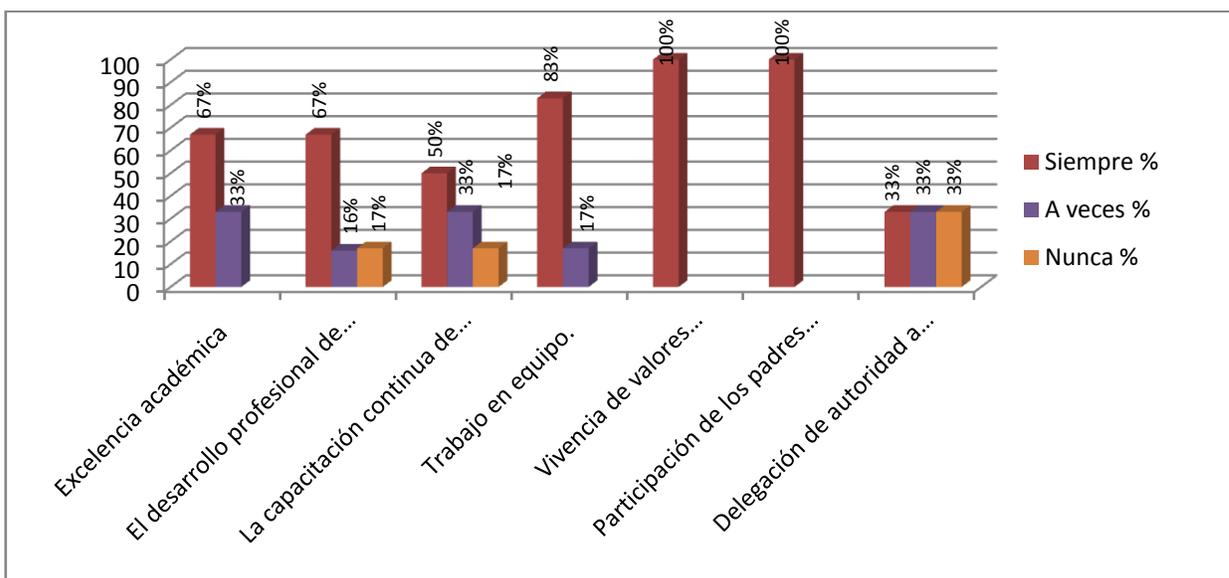
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
a	Excelencia académica	4	67	2	33	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes.	4	67	1	16	1	17
c	La capacitación continua de los docentes.	3	50	2	33	1	17
d	Trabajo en equipo.	5	83	1	17	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100	0	0	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	6	100	0	0	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	2	33	2	33	2	33

Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE



Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: La administración y liderazgo educativo promueve mayormente: La vivencia de los valores institucionales y personales; la participación de los padres de familia en las actividades programadas, así lo manifiestan siempre el 100%, pero que no hay delegación de autoridad, manifiestan siempre el 33%.

Tabla 12.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

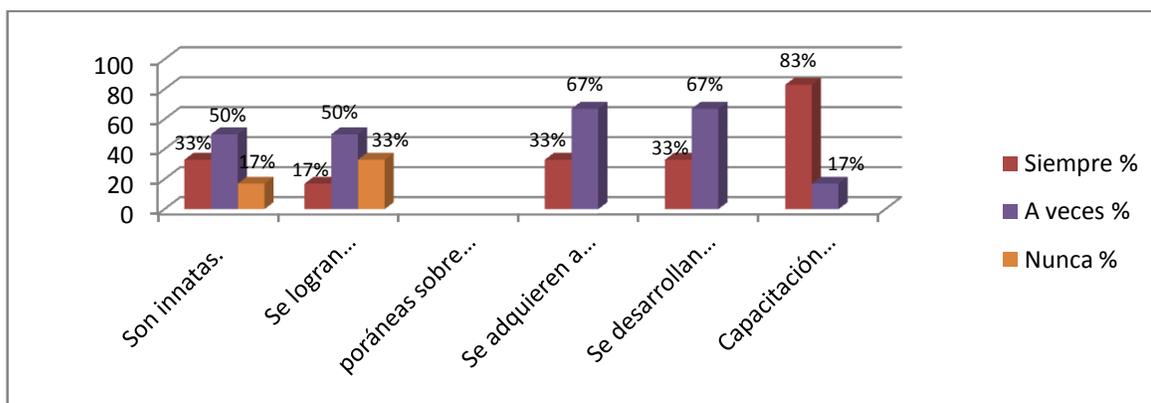
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	2	33	3	50	1	17
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	1	17	3	50	2	33
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	2	33	4	67	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	2	33	4	67	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	83	1	17	0	0

Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN



Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: De acuerdo a la encuesta realizada las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se promueve siempre en la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión, así lo manifiestan siempre el 83%, mientras que a veces el 67% piensan que se adquieren a partir de la experiencia y que se desarrollan con estudios en gerencia.

Tabla 13.

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

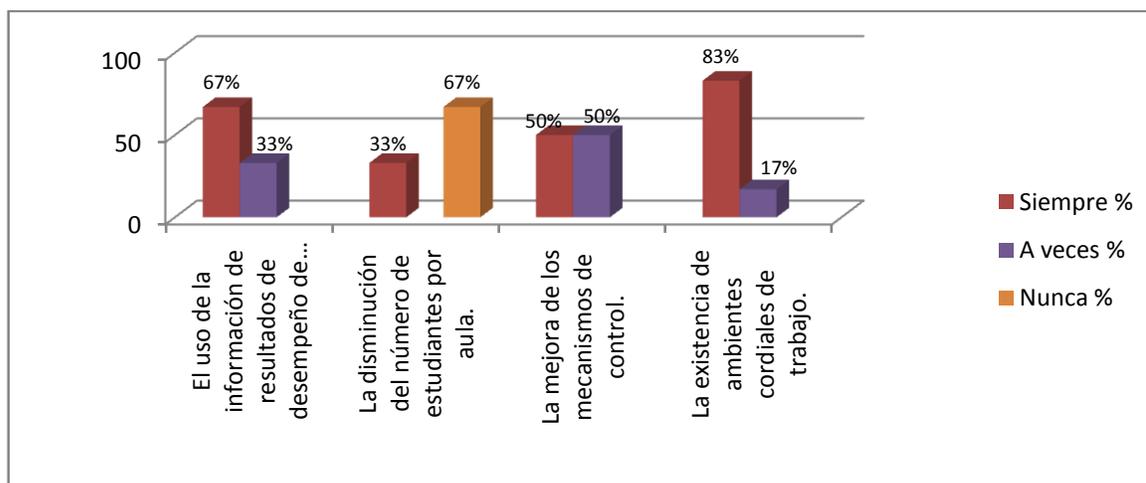
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	67	2	33	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	33	0	0	4	67
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	50	3	50	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83	1	17	0	0

Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR



Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los directivos de la institución promueven siempre la existencia de ambientes cordiales de trabajo, así lo manifiestan siempre un 83%, mientras que nunca contestan en un 67% que no se promueve la disminución de estudiantes, porque por más sectorización que se desee realizar, el número de alumnos se incrementa año a año.

Tabla 14.

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

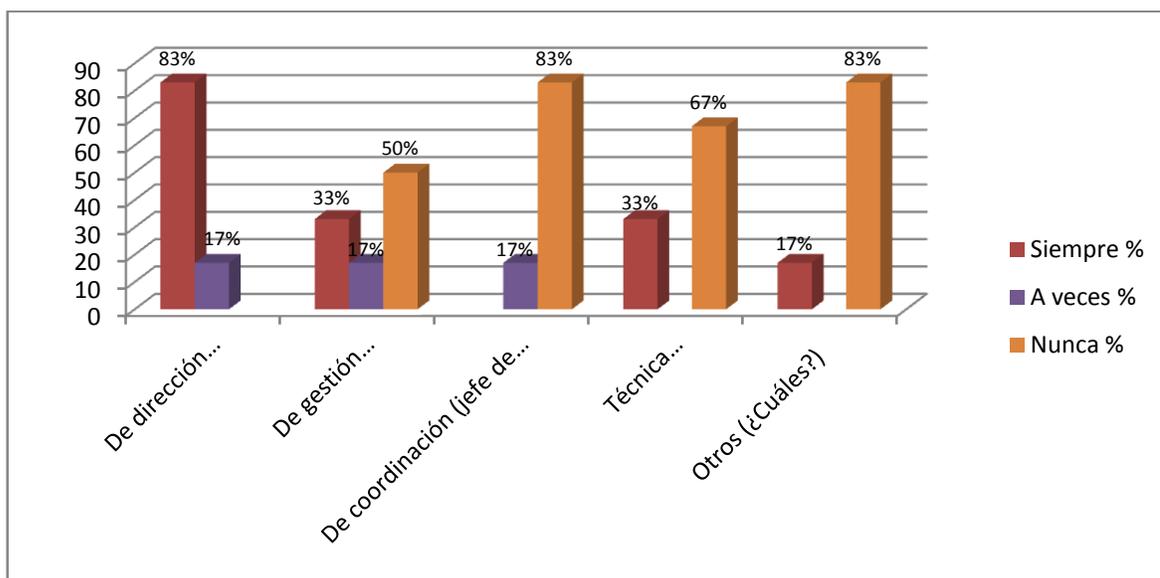
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	De dirección (director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	5	83	1	17	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	33	1	17	3	50
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	1	17	5	83
d	Técnica (departamentos, equipo docente)	2	33	0	0	4	67
e	Otros (¿Cuáles?)	1	17	0	0	5	83

Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 14.

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN



Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: Los órganos colegiados que se promueven en la institución educativa son de dirección, así lo manifiestan en un 83%, pero también en un 83%, indican que nunca se promueve el organismo de coordinación y otros.

Tabla 15.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

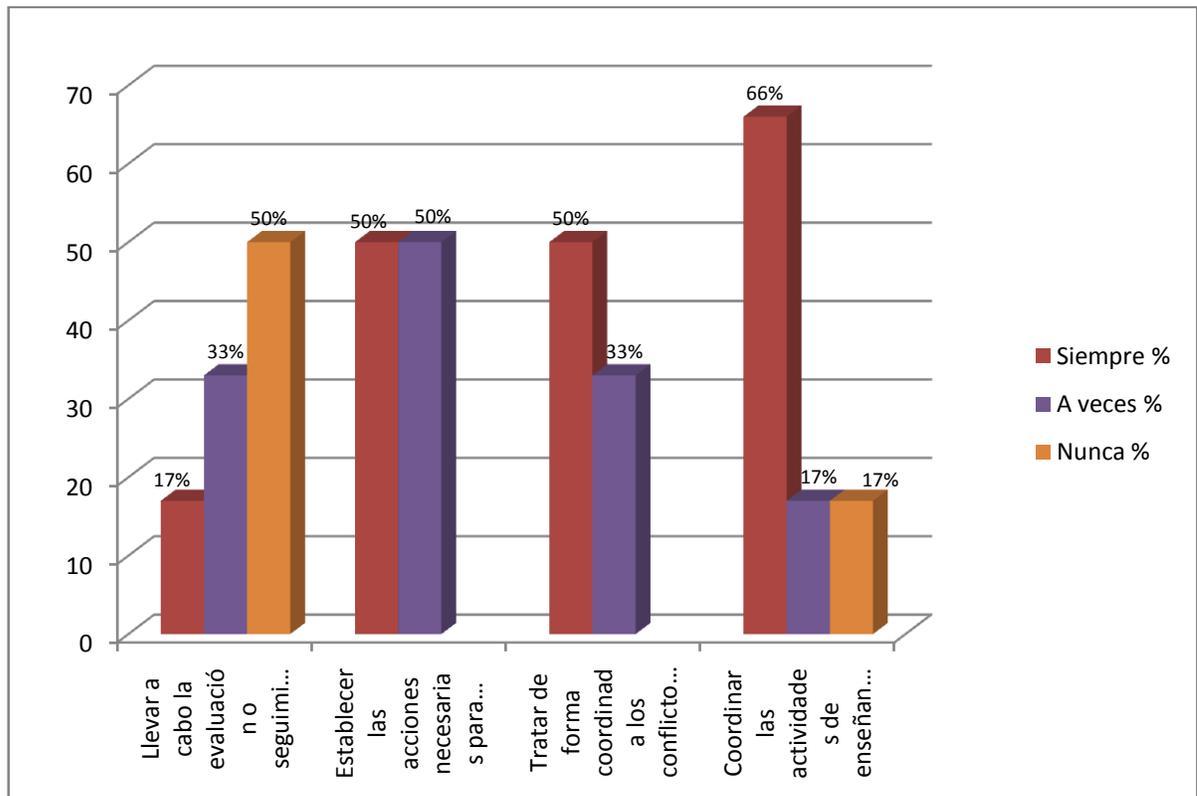
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	1	17	2	33	3	50
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	3	50	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	50	2	33	1	17
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	66	1	17	1	17

Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 15.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES



Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: La Junta de Profesores que existe en la institución, promueve siempre coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, según los encuestados lo manifiestan siempre en un 66%, mientras que el 50% piensa que nunca se promueve llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.

Tabla 16.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

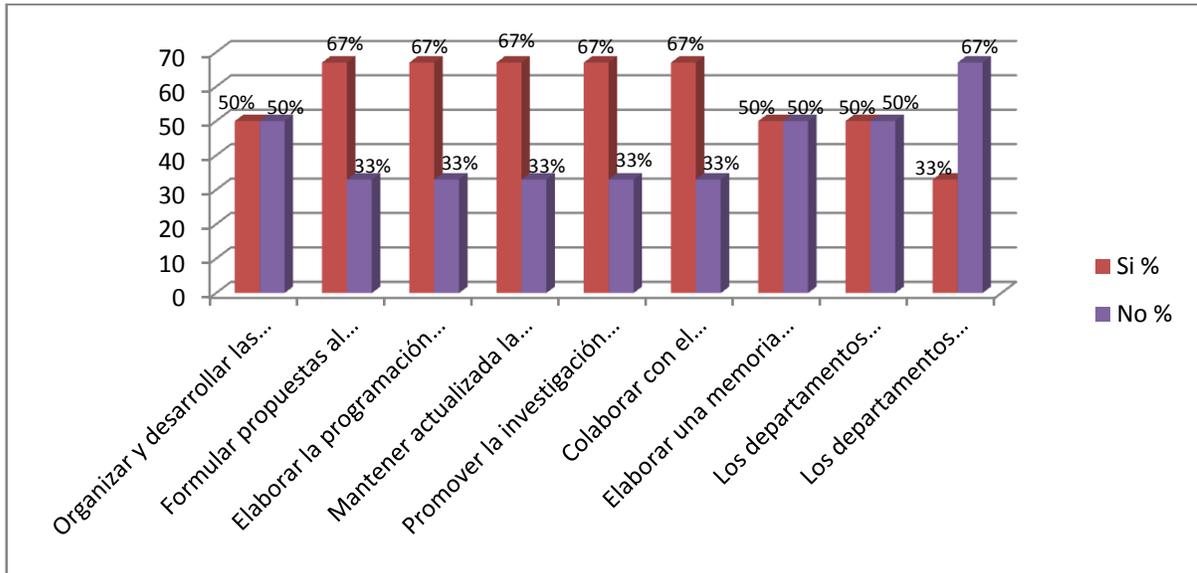
Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	50	3	50
b	Formular propuestas al equipo directivo y al Claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	67	2	33
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	67	2	33
d	Mantener actualizada la metodología.	4	67	2	33
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	67	2	33
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	4	67	2	33
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	50	3	50
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	50	3	50
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	33	4	67

Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 16.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES



Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: Los departamentos didácticos de la institución se encargan de: formular propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; elaborar la programación didáctica; mantener actualizada la metodología; promover la investigación educativa, proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros y colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, así lo manifiestan el 67%, mientras que el 50% manifiesta que los departamentos no se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.

Tabla 17.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES

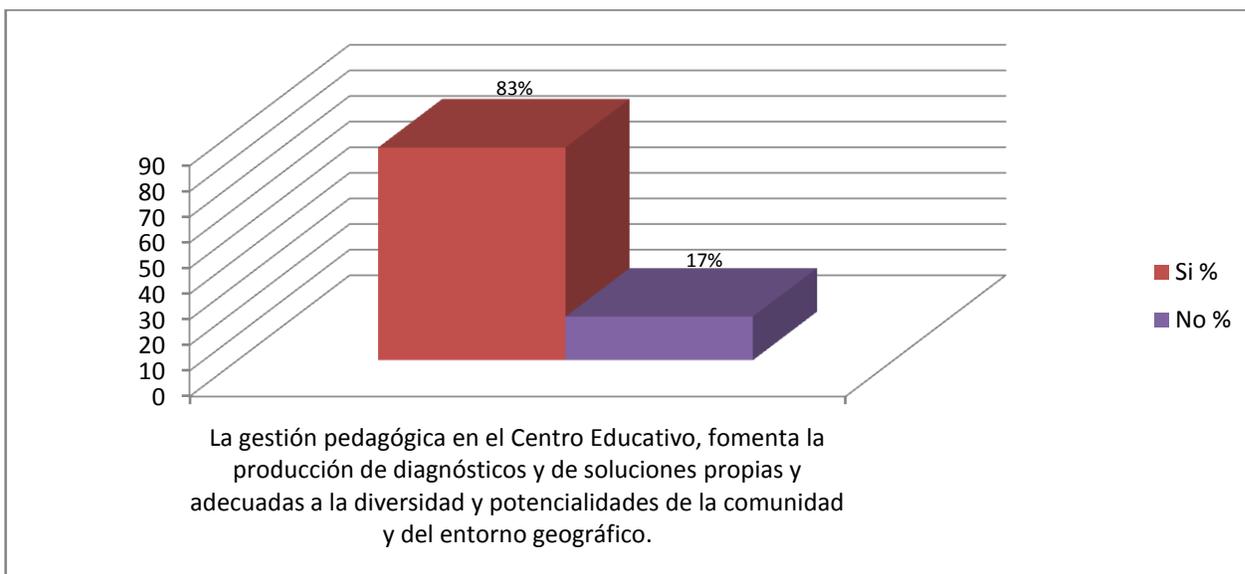
Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83	1	17

Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 17.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES



Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: 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, los encuestados responden Si en esta pregunta que representa el 83%.

Tabla 18.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

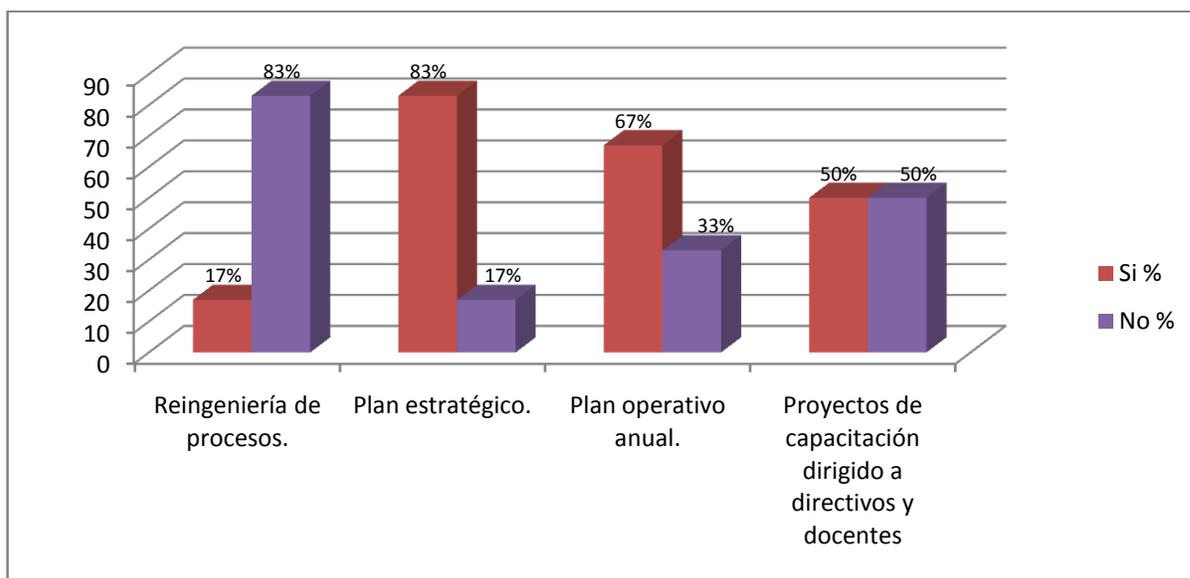
Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	1	17	5	83
b	Plan estratégico.	5	83	1	17
c	Plan operativo anual.	4	67	2	33
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	50	3	50

Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA



Fuente: Encuestas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinosa Gordillo.

Lectura: La institución educativa cuenta con una planificación educativa, que se apoya principalmente en el Plan Estratégico en un 83%, en el Plan operativo Anual en un 67%, en Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes en un 50% y no existe una reingeniería de procesos lo manifiestan en un 83%.

5.1.2. De la encuesta a Docentes.

Tabla 19.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	50	6	30	4	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.	13	65	5	25	2	10

3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	80	1	5	3	15
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.	14	70	4	20	2	10
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15	14	70	3	15
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	75	5	25	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	100	0	0	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10	10	50	8	40
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	8	40	12	60
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	9	45	10	50
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	50	10	50	0	0

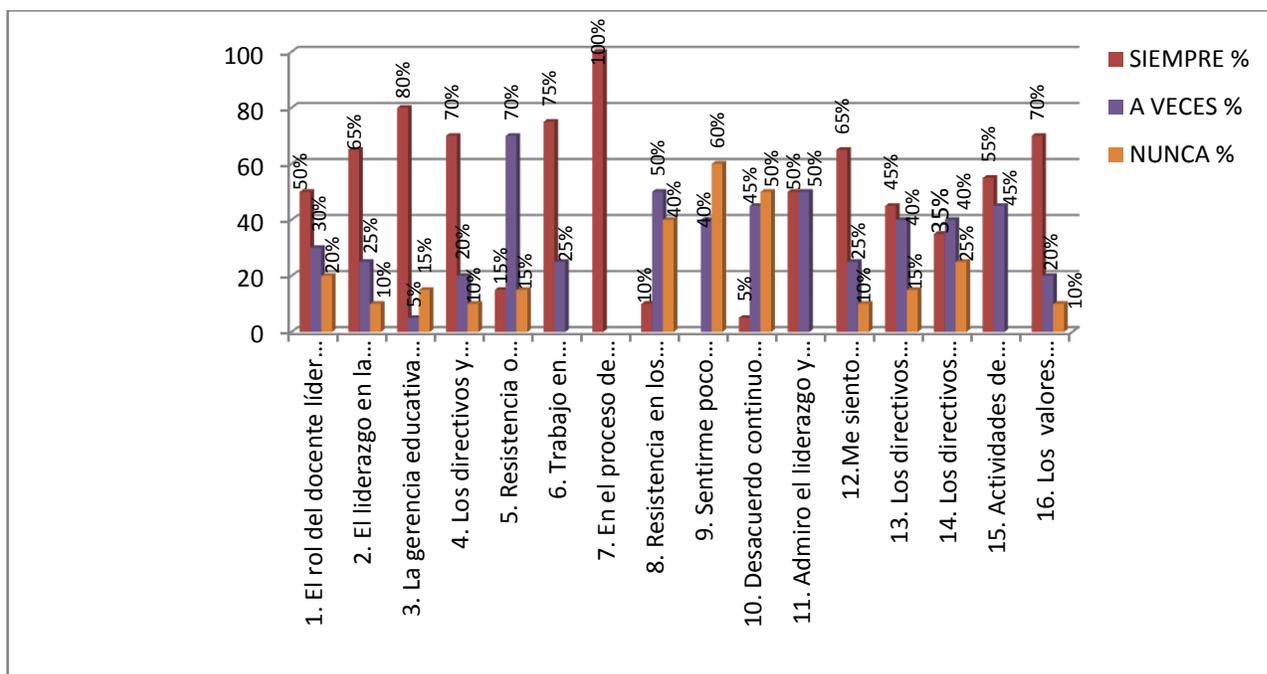
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo.	13	65	5	25	2	10
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	9	45	8	40	3	15
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	7	35	8	40	5	25
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	55	9	45	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	14	70	4	20	2	10

Fuente: Encuestas aplicadas a docentes de la Escuela “Fernando de Aragón”.

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 19.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A DOCENTES



Fuente: Encuestas aplicadas a docentes de la Escuela “Fernando de Aragón”.

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: Los resultados en cuanto a la gestión, liderazgo y valores de los docentes en la institución educativa, manifiestan en un 100% que siempre en el proceso de enseñanza

aprendizaje los valores son el eje transversal. El 70% indica que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y el 60% señala que nunca se sienten poco integrados en la escuela entre sus compañeros.

5.1.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	Completamen- te de Acuerdo		De Acuerdo		En Desacuerd		Completamente en Desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	15	75	4	20	1	5	0	0
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	0	0	1	5	12	60	7	35
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	50	2	10	2	10	6	30
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	8	40	4	20	6	30	2	10
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	1	5	0	0	3	15	16	80
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	15	0	0	6	30	11	55
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	18	90	1	5	0	0	1	5

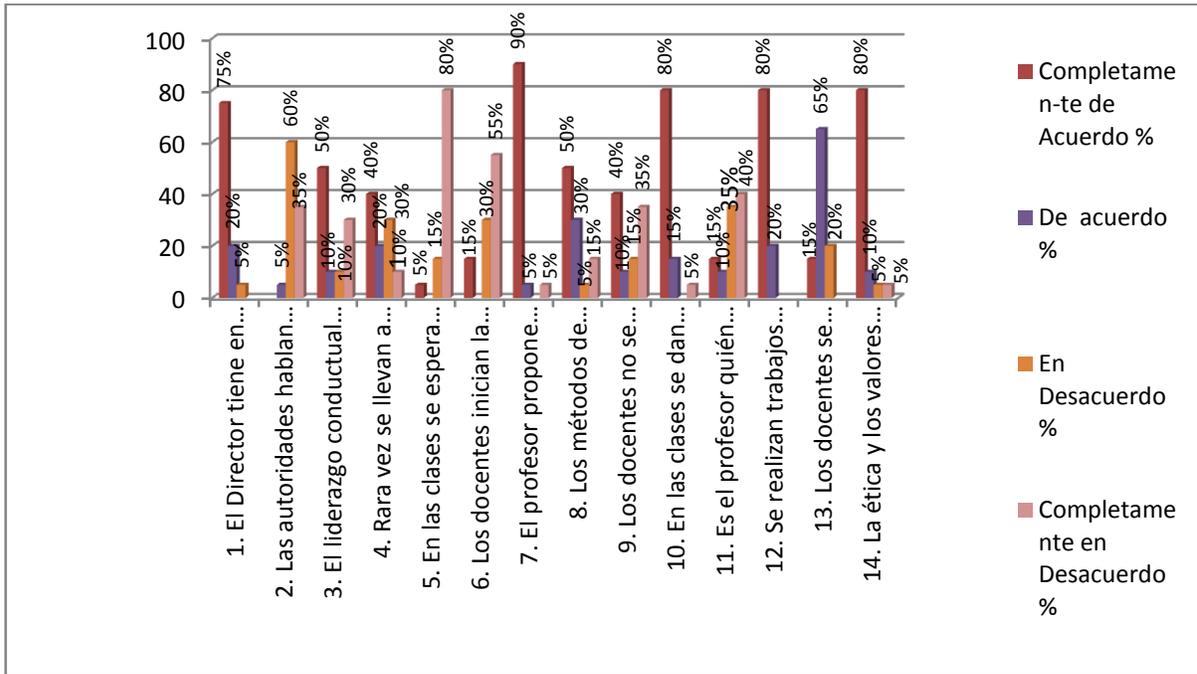
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	50	6	30	1	5	3	15
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	40	2	10	3	15	7	35
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	16	80	3	15	0	0	1	5
11. Es el profesor quién decide qué se hace en esta clase.	3	15	2	10	7	35	8	40
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	16	80	4	20	0	0	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	15	13	65	4	20	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	80	2	10	1	5	1	5

Fuente: Encuestas aplicadas a estudiantes de noveno año de básica de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 20.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES



Fuente: Encuestas aplicadas a estudiantes del noveno año de básica de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes, en completamente de acuerdo sobresalen los siguientes aspectos: el 90% manifiesta que el profesor propone actividades innovadoras, el 80% indica que los estudiantes pueden expresar su opinión, que se realizan trabajos en grupo y que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 75% señala que el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 65% de los estudiantes está de acuerdo en que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El 60% de los estudiantes se encuentran en desacuerdo en que las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes. Mientras que el 80% manifiesta encontrarse completamente en desacuerdo, en que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.

5.1.4. De la encuesta a los Padres de Familia.

Tabla 21.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA

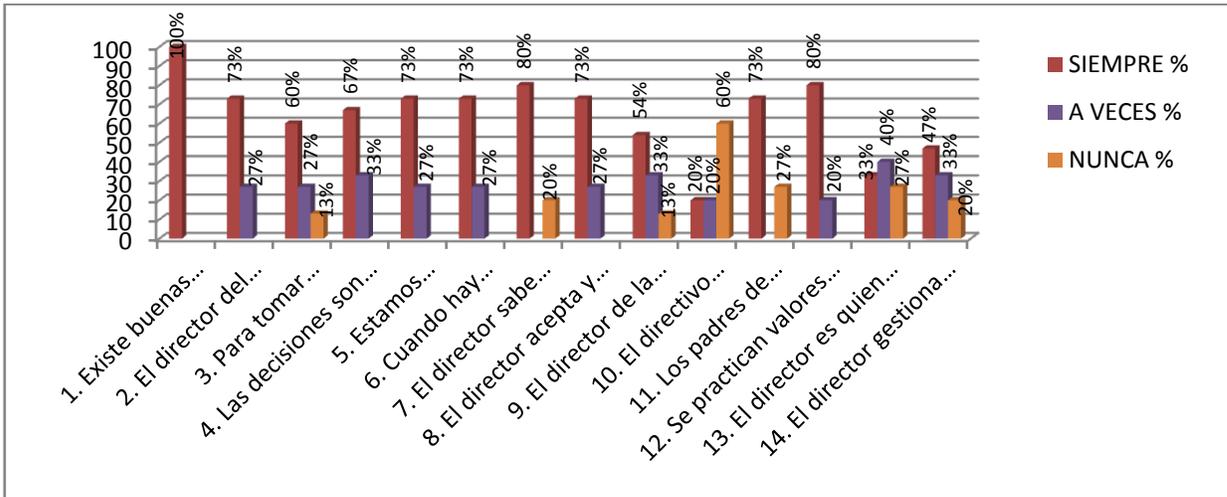
DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	F	%	F	%
1. Existe buenas relaciones humanas entre el director y padres de familia.	15	100	0	0	0	0
2. El director del establecimiento nos comunica sus decisiones.	11	73	4	27	0	0
3. Para tomar decisiones el director de la escuela nos convoca a una reunión.	9	60	4	27	2	13
4. Las decisiones son tomadas luego de un consenso entre el director y padres de familia.	10	67	5	33	0	0
5. Estamos comunicados de todo lo que pasa en la institución.	11	73	4	27	0	0
6. Cuando hay inconvenientes entre los padres de familia de un año de básica, interviene el director del centro educativo.	11	73	3	20	1	7
7. El director sabe escuchar las opiniones de los padres de familia.	12	80	0	0	3	20
8. El director acepta y apoya ideas para realizar actividades extracurriculares que vayan en beneficio de la institución.	11	73	4	27	0	0
9. El director de la escuela nos informa sobre el presupuesto de la institución.	8	54	5	33	2	13
10. El directivo institucional da preferencia a algunos padres de familia.	3	20	3	20	9	60
11. Los padres de familia nos sentimos comprometidos con la administración que tenemos.	11	73	0	0	4	27
12. Se practican valores en la institución.	12	80	3	20	0	0
13. El director es quien toma las decisiones.	5	33	6	40	4	27
14. El director gestiona charlas para mejorar la atención a nuestros representados.	7	47	5	33	3	20

Fuente: Encuestas aplicadas a padres de familia de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Gráfico 21.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA



Fuente: Encuestas aplicadas a padres de familia de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: Los padres de familia encuestados, el 100% declaran que siempre: existe buenas relaciones humanas entre el director y padres de familia. El 40% manifiesta que a veces el director es quien toma las decisiones y el 60% señala que nunca el directivo institucional da preferencia a algunos padres de familia.

5.1.5. De la entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Comunicación, un medio de expresión. La información es dirigida.	4	Comunicación un arte, información comunica algo.	2
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Sí, porque son referentes, guías.	6		

3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Escuchando a las partes, acudiendo a autoridades superiores.	3	De acuerdo a la Ley.	3
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Enseñar con el ejemplo, practicar valores, sobre todo la empatía	5	Practicar valores.	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?			Se identifica con el enseñar haciendo.	6
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Los valores humanos.	5	La responsabilidad, el respeto.	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	La honestidad, la tolerancia, el respeto, la responsabilidad.	6		
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	En la institución no hay.	4	Egoísmo, hipocresía.	2

Fuente: Entrevistas aplicadas a directivos de la Escuela "Fernando de Aragón".

Elaboración: Lic. Zonia Reinoso Gordillo.

Lectura: De acuerdo al cuestionario de entrevista realizado a los directivos de la institución educativa, sobre aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores en su institución, podríamos decir que la mayoría de los docentes que forman parte de los directivos de la institución educativa, son personas preparadas que conocen como desarrollar su función dentro del ámbito educativo.

- **Matriz de problemáticas.**

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. La falta de participación, de los actores educativos en la toma de decisiones para la gestión directiva.	Desconocimiento sobre el tipo de liderazgo que debe ejercer en la toma de decisiones.	Aplicar una educación empírica con respecto a los actores educativos.
Problema 2. La falta de actualización de los documentos curriculares.	El desconocimiento en la elaboración de los mismos. Los cambios constantes en su estructura	No tener objetivos o metas para el centro educativo. Crea desconcierto en la elaboración.
Problema 3. La falta de actividades curriculares que lleven a la práctica de valores en la escuela y la familia.	Los valores no constan en la malla curricular y el desconocimiento de las actividades que se pueden desarrollar.	Una práctica de valores a medias.

5. DISCUSIÓN

El tema de investigación, sobre la gestión, el liderazgo y valores educativos en una institución educativa, tienen una importancia trascendente, porque conlleva la participación de todos los actores educativos, con el fin de realizar un gerenciamiento desde un enfoque humanista y ético.

En el presente trabajo, analizaremos cada uno de los aspectos que contiene el tema de investigación, y que fue analizado en la Escuela “Fernando de Aragón”, mediante diferentes instrumentos que se utilizaron para el diagnóstico de la misma y que fueron aplicados a los diferentes actores educativos.

El desconocimiento sobre actividades que se puedan desarrollar en los diferentes niveles educativos, para elevar la práctica de valores, podría ser una causa para que la diaria convivencia y la relación con los demás, vaya disminuyendo diariamente, llegando en el peor de los casos a acciones insoportables.

DE DIRECTIVOS

En la escuela “Fernando de Aragón”, los equipos de trabajo están organizados por grupos de trabajo, según la encuesta aplicada a los directivos de la institución, (Tabla 6 y Gráfico 6), y según lo analizamos en el manual de organización, que de un total de 25 maestros se encuentran distribuidos en diferentes comisiones, esto fortalece el trabajo en equipo y favorece al servicio educativo que presta la institución.

Para medir el tamaño de la institución, los directivos de la misma, la mitad toman en cuenta el número de los miembros de la institución, mientras que dos lo hacen por los resultados obtenidos, (Tabla 7 y Gráfico 7), creo que la medición es lo correcto, porque cada maestro tiene la oportunidad de participar y mejorar cada día más.

Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, (Tabla 8 y Gráfico 8), pero no se da un cumplimiento efectivo, esto se pudo constatar en la revisión de los documentos curriculares, en la cual se detectó que, el Plan Operativo Anual no fue elaborado, el Plan Estratégico fue elaborado para un periodo de cinco años, desde el 2005 al 2010, por lo que se requiere actualizar el mismo.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado en este caso por el director de la escuela, (Tabla 9 y Gráfico 9), lo que nos indica que los directivos se sujetan a la Ley, para lo cual elaboraron el Reglamento Interno de la Institución.

En esta institución educativa los directivos no delegan para la toma de decisiones, (Tabla 10 y Gráfico 10), esto se da por el desconocimiento de los mismos sobre cuándo deben delegar funciones, y las técnicas que pueden utilizar en la toma de decisiones, esto podría afectar la aceptación de una decisión por parte de los compañeros, ya que no son tomados en cuenta para participar en este proceso que debería permitir la participación en algunos casos de todos los actores educativos.

El responsable de administrar un centro educativo, debe tener presente que el tomar una decisión correcta, es compleja, puesto que una institución educativa alcanza logros significativos en mejorar la calidad de la educación, por el accionar de sus líderes que visualizan el cómo alcanzar la misión con eficacia y eficiencia y el planteamiento de estrategias para alcanzar la visión institucional.

Sobre la administración y liderazgo del centro educativo se promueve siempre: la vivencia de valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades programadas, el trabajo en equipo, la excelencia académica, el desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes, pero si se da muy poco la delegación de autoridad a los grupos de decisión, (Tabla 11 y Gráfico 11), es muy importante la delegación de autoridad, para así aumentar la autoestima en la persona a quién se delegue, haciéndole sentir importante, el trabajo en equipo es muy necesario, porque como se dice, entre más cabezas piensan, se toman mejores decisiones.

En cuanto a las actividades que se requieren para dirigir una institución, se promueve siempre la capacitación continua, combinada con la práctica, la teoría y la reflexión; a veces se promueve con estudios en gerencia, se parte de la experiencia, se logran estudiando las teorías sobre liderazgo, son innatas, (Tabla 12 y Gráfico 12), el liderazgo docente se encamina a la transformación del presente mediante la calidad de los servicios educativos. El liderazgo educativo demanda una modificación en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo piensa y siente en el salón de clase, requiere un enfoque mental más flexible y dispuesto al cambio permanente de nuestro

entorno, la experiencia también es muy importante en un directivo ya que cada día nos ayuda a mejorar la función que se desempeña, al igual que la investigación y auto-preparación.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo, es muy importante el ambiente de trabajo que existe en una institución, porque muchos de los maestros prefieren estar lejos con un ambiente de trabajo agradable, que estar cerca y vivir un “tormento”. Otra actividad que se promueve siempre es el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, esto se lo trata en reuniones de Junta General de Profesores, se dan también a través de las pruebas de evaluación que son aplicadas tanto a directivos, docentes y estudiantes, lo que no se promueve nunca, es la disminución del número de estudiantes por aula, porque a pesar de la sectorización que se pretendió establecer en este año, el número de estudiantes supera la capacidad en las aulas. (Tabla 13 y Gráfico 13).

Los órganos que existen en la institución son el de dirección, hay un director encargado de conducir por el camino correcto a sus compañeros, la Comisión Técnico Pedagógica; de gestión, existe una secretaria, el subdirector no hay de manera permanente, lo cumplen los docentes que se encuentren de turno y solo en caso de que faltara el directivo; no hay un jefe de estudios, cada maestro se prepara por su lado, no hay un organismo técnico formado por docentes. (Tabla 14 y Gráfico 14).

La Junta General de Profesores de la institución educativa es la encargada de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, de mejorar el clima de convivencia del grupo, pero nunca lleva a cabo la evaluación o seguimiento del grupo de alumnos, pues de eso se encarga cada uno de los docentes en sus respectivos años de educación básica y de acuerdo a sus conocimientos. (Tabla 15 y Gráfico 15).

Sobre los departamentos didácticos de la institución, cada uno cumple con su respectivo rol, de acuerdo al equipo al que pertenezca y conforme lo indica la Ley Orgánica de Educación, lo que falta es mantener actualizada la metodología, (Tabla 16 y Gráfico 16)

La gestión pedagógica en la institución educativa, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, (Tabla 17 y Gráfico 17), esto se puede observar a través de las buenas relaciones que se mantienen entre la escuela y el Municipio del Cantón, para dar una rápida solución a las necesidades que tiene la comunidad educativa, que casi siempre es el excesivo número de estudiantes que desean estudiar en este local escolar.

En la institución educativa existe una Planificación Estratégica, pero que tiene que ser actualizada, ya que su cumplimiento fue hasta el año 2010, el Plan Operativo Anual no lo tienen y en su lugar realizan una planificación trimestral de las actividades a realizarse, no existe un proyecto de capacitación dirigido a los docentes, lo que indica que el director está pendiente de realizar otras gestiones, despreocupándose por la capacitación de sus docentes, nunca se ha realizado una reingeniería de procesos, (Tabla 18 y Gráfico 18), esto tal vez se debe a la falta de conocimiento sobre cómo realizarla.

DE DOCENTES

Parte fundamental del proceso de enseñanza aprendizaje, son los docentes, por esta razón con el fin de mejorar la oferta educativa de la institución, se aplicó una encuesta a los docentes de la escuela para conocer las falencias que se dan en el desempeño de su labor. En la mayoría de los aspectos los maestros cumplen a cabalidad su trabajo, pero se puede observar que a veces hay una resistencia en los padres, compañeros o director cuando se trata de desarrollar nuevos métodos de enseñanza, esto implica que el director no se preocupa por la superación profesional de sus compañeros sin pensar en que le puede servir de mucho, al compartir los aprendizajes adquiridos con los compañeros, y esto ayudaría a mejorar la calidad de la educación en la institución. (Tabla 19 y Gráfico 19).

DE ESTUDIANTES

Para quienes estamos en el arduo pero hermoso trabajo de la educación, conocemos que el pilar fundamental en la educación es el niño, que de nosotros depende mucho su educación en el futuro, por lo que debemos como maestros convertirnos en guías, en

orientadores de los estudiantes para que ellos puedan construir su propio conocimiento y que le sirva en su vida diaria, es decir, cumplir con el rol de maestros de la escuela activa y no tradicionalista, con aprendizajes significativos.

Es por esto que se aplicó una encuesta a los estudiantes que en sus resultados se puede observar, (Tabla 20 y Gráfico 20), que los alumnos sienten que sus autoridades y docentes no escuchan las razones de sus problemas, es comprensible en los maestros que a veces por la cantidad de alumnos que tienen en cada paralelo, o tal vez están apresurados por cumplir con su programación, no dan importancia a los problemas de sus alumnos, ese es un gran error en el maestro, porque él más que nadie debe conocer el elemento con el que está trabajando, también los estudiantes indican que los docentes no inician las clases con frases de motivación, como maestros sabemos que de la motivación con que se encuentren nuestros niños depende un aprendizaje efectivo.

DE PADRES DE FAMILIA

Los padres de familia o representantes de los estudiantes, son los veedores de nuestra labor educativa, son los que a veces nos dan ideas de gestión, pero también nos hacen observaciones, los docentes debemos tener muy buenas relaciones con ellos pero sin exagerar, tratarlos a todos por igual sin dar preferencias a nadie, diferenciando muy bien entre permitirles su participación a que ellos tomen el mando. La educación debe ir de la mano con los docentes y padres de familia, para tener mejores resultados en todo el proceso de enseñanza aprendizaje de los niños y en especial en la práctica de valores. Según los resultados de la Tabla 21 y Gráfico 21, podemos anotar que en la escuela existen buenas relaciones humanas con el director, pero sin embargo manifiestan que es el director quien toma las decisiones y ellos no son tomados en cuenta para este proceso, solamente son informados.

En lo que se refiere a la práctica de valores en la institución educativa, se podría decir que no se le da mucha importancia, el maestro trabaja valores que no afecten al cumplimiento de la enseñanza aprendizaje, pero los demás valores se cree que ya son practicados en la casa y no necesitan ser reforzados, se debería trabajar en alianza la escuela con la familia para que los valores surjan nuevamente, ya que se están perdiendo no solo porque no se practique en la escuela, sino también porque los padres

en muchos casos se ausentan y las personas que se quedan a cargo de los niños no se hacen respetar o bien les consienten porque están solos, los padres desde la distancia no pueden hacer nada y para recompensar la ausencia de ellos les envían muchas cosas materiales, pero esto nunca podrá llenar el vacío que los padres dejan.

La gestión educativa consiste en que el directivo o un grupo de personas realicen diferentes actividades, con el fin de conseguir un bien o un servicio para la institución educativa, esto implica la toma de decisiones, por parte de los administradores o directivos de la institución, para esto el directivo debe tener en cuenta que, la toma de decisiones individual producen decisiones que pueden ser de calidad inferior a lo que deseáramos, de ahí la importancia de que conozca: ¿Cuándo debemos hacer participar a otras personas en nuestras tomas de decisiones?; ¿Cuándo debemos encargar a los participantes, o a nuestros asesores, que trabajen en grupo?; ¿Cuándo debemos incluirnos nosotros mismos en el grupo?; ¿Cuándo debemos delegar al grupo la autoridad de tomar decisiones finales?, además debemos tener en cuenta que para tomar decisiones efectivas, se debe permitir la participación de todos los actores educativos.

El liderazgo educativo, es una función en la que la persona es líder, es aquel que va abriendo caminos para que el resto que son parte de su comunidad educativa lo sigan, es la persona que consigue cambios. En toda institución educativa se necesita de un líder transformador, porque es aquel que pone énfasis en los procesos, procura formar a las personas para cambiar la realidad, orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos, crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente con sus alumnos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

Las conclusiones son el resultado del trabajo de investigación realizado en la Escuela “Fernando de Aragón”, basado en: el análisis de los documentos curriculares de la institución, la aplicación de encuestas, el desarrollo de entrevistas, la revisión bibliográfica y el aporte crítico del investigador.

Conclusiones:

Luego de haber realizado el análisis en la Escuela “Fernando de Aragón”, podríamos concluir lo siguiente:

- ✓ Que el nivel de gestión, liderazgo y valores en esta institución son aceptables, sin embargo, el directivo podría permitir la participación de los actores educativos en la toma de decisiones, con esto mejoraría la elección de la alternativa de solución y ganaría liderazgo frente a sus colegas, los docentes aumentarían su autoestima, aprenderían a ser guías, pudiendo en el futuro ser excelentes líderes, porque a lo mejor hay un líder escondido en su interior que no ha tenido la oportunidad de expresarse y actuar.
- ✓ En cuanto a los valores si se practican en la institución pero se debería dar más importancia con actividades específicas para desarrollar los valores humanos, aunque la práctica de valores se da toda la vida y todos los días.
- ✓ De acuerdo a la revisión de documentos curriculares se pudo constatar que en la institución, falta la elaboración de un Plan Operativo Anual, (POA), basándose en el calendario escolar, en el que se proponen actividades a realizarse durante el año lectivo, así evitaremos el choque de programaciones. El Plan Estratégico, es caduco ya que se planificó hasta el año 2010, se debió ya para este año lectivo elaborar un nuevo.
- ✓ Con la aplicación de encuestas y entrevistas a los directivos se pudo deducir que las funciones que desarrollan son aceptables, se pudo observar que no hay delegación de funciones, tal vez por el temor de perder autoridad.
- ✓ En lo que se refiere a los docentes se concluye que no hay motivación por parte de los directivos para su profesionalización, puesto que algunas veces hay resistencia por parte de los padres, compañeros o director para aplicar nuevos métodos de enseñanza.

- ✓ Con los padres de familia las relaciones son excelentes, sin embargo deberían ser tomados en cuenta en la toma de decisiones, ya que ellos también son parte fundamental de la institución y necesitan conocer las decisiones que se tomen, para la educación de su representado.
- ✓ Los valores se practican en la institución por parte de todos los actores educativos, en la medida de lo que conocen, pero se debería trabajar más en la práctica de valores, dando más importancia a los valores humanos.

Mediante el trabajo de investigación realizado, nos permite ofertar una propuesta de mejoramiento de la gestión, el liderazgo y los valores en la institución educativa, para el año lectivo 2011 - 2012. Al realizar la propuesta esperamos conseguir mayor participación de todos los actores educativos en la toma de decisiones, con el fin de que cada uno de ellos pueda ser líder emprendedor; la delegación de funciones en los casos que se requiera y la práctica de valores constante con actividades curriculares y extracurriculares, pero siempre aliados con la familia.

Recomendaciones:

Este trabajo de investigación, no quedará como un requisito cumplido para la graduación, sino que, luego de haber conocido y analizado los resultados obtenidos en la institución educativa, la aplicación de la propuesta de mejora, se presentan recomendaciones para cada uno de los actores educativos del plantel, con la finalidad de mejorar las actividades y los recursos que se utilicen en la gestión, el liderazgo y valores. Como recomendaciones podríamos puntualizar las siguientes:

- ✓ Que se elabore el Plan Operativo Anual, (POA), y el Plan Estratégico en el periodo de matrículas con todo el personal docente de la institución.
- ✓ Que el director de la escuela motive la superación profesional de sus compañeros y forme equipos para la toma de decisiones, con la participación de todos los actores educativos para que esta sea una fortaleza de la institución.
- ✓ Que los docentes escuchen a sus estudiantes, para solucionar los problemas, que los docentes inicien sus clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.

- ✓ Que los estudiantes participen de manera activa en todas las actividades que se propongan los docentes, que ellos también elaboren sus propuestas para el año escolar y lo hagan conocer por medio de su representante del Gobierno Estudiantil.
- ✓ Que los padres de familia, como miembros de la comunidad educativa, participen en todas las actividades programadas por los docentes, que también elaboren una planificación de las actividades que desean realizar durante el año lectivo y se lo propongan a las autoridades de la institución por medio del Comité central de Padres de Familia.
- ✓ Que se tome como modelo esta propuesta, para mejorar la gestión, liderazgo y valores en otras instituciones que posean similares problemas, para que así tengan un excelente liderazgo y la toma de decisiones sea de calidad y en beneficio de toda la comunidad educativa.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta.

“Capacitación en gestión y liderazgo a los docentes, y elaboración de una guía didáctica para la práctica de valores en los diferentes niveles, de la Escuela “Fernando de Aragón”, del cantón Santa Isabel, Provincia del Azuay, durante el periodo 2011 – 2012”.

2. Justificación.

La gestión es la vida misma de una institución educativa, el liderazgo va íntimamente ligado a ella, mientras que los valores influyen en cada una de ellas y cuando uno de ellos no se desarrolla correctamente, afectan las actividades educativas, convirtiéndose en limitantes para los actores educativos.

En la Escuela “Fernando de Aragón”, luego del diagnóstico realizado se ha detectado que la institución no cuenta con el Plan Operativo Anual, que le falta la actualización del Plan Estratégico, esto se debe al descuido en especial del director del establecimiento, por no dar cumplimiento correctamente a sus funciones, no hay una participación de todos los actores educativos en la toma de decisiones, esto se da por el desconocimiento de técnicas que se pueden aplicar en éstos casos y por el temor de perder autoridad; en cuanto a los valores se practican en la institución pero falta realizar actividades para la práctica de éstos, involucrando a los padres de familia, esto también se da porque se piensa que los valores los niños los deben aprender y practicar en sus hogares.

Todos estos problemas detectados en la institución educativa, me dan la pauta para realizar la capacitación a los docentes sobre la gestión y liderazgo educativo, esto con el fin de que los docentes de la institución conozcan cuando deben formar grupos de decisión, permitiendo la participación de todos los actores educativos; la elaboración de una guía didáctica con la participación de los padres de familia, para reforzar aún más los valores con la práctica constante de las mismas.

Con la aplicación de esta propuesta, a los docentes de la escuela, se pretende lograr la participación de los actores educativos en la toma de decisiones, que la práctica de

valores se dé constantemente y se vea la importancia que tienen para el futuro de los estudiantes el trabajar actividades conjuntamente con la familia.

3. Objetivos de la propuesta.

La propuesta que he planteado permitirá tratar de facilitar a los maestros, instrumentos para el mejoramiento de la gestión, liderazgo y los valores en la institución, por lo que se priorizan los siguientes objetivos:

Objetivo General:

- ✓ Capacitar a los docentes sobre la gestión, liderazgo y la práctica de valores, en la Escuela “Fernando de Aragón”, durante el periodo de matrículas del año escolar 2012 – 2013, para mejorar positivamente los problemas y necesidades que se presenten y así poder dar cumplimiento a la misión del establecimiento.

Objetivos específicos:

- ✓ Propiciar, una gestión y un liderazgo participativo, para que la toma de decisiones sea más democrática y de acuerdo a la problemática de la institución, durante el primer trimestre del año lectivo venidero.
- ✓ Fomentar la práctica de valores, a través de la elaboración de guías didácticas para cada nivel, este proceso puede requerir un poco más de tiempo por lo que se podría elaborar cada trimestre.
- ✓ Concientizar a los docentes sobre la importancia de la práctica de valores constante entre la institución y la familia, en el periodo de matrículas.

4. Actividades.

Las actividades a realizarse en la institución educativa son las siguientes:

- ✓ Conocer el diagnóstico de la Escuela “Fernando de Aragón”. Partir con esta actividad, para que pongan interés en las actividades que se realizarán luego, con el fin de mejorar las deficiencias encontradas.
- ✓ Elaborar y ejecutar un Proyecto de capacitación sobre la gestión, liderazgo y valores en la educación. En este proyecto constarán los siguientes temas a ser tratados y para lo cual se elaborará un documento de apoyo para los maestros: Gestión educativa: concepto, importancia y tipos de gestión.

Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características, requerimientos metodológicos para ejercer el liderazgo pedagógico.

Toma de Decisiones: Definición, importancia, toma de decisiones individual, la toma de decisiones grupal.

- ✓ Planificar y ejecutar un Taller de asesoramiento a los padres de familia o representantes, sobre los valores y su incidencia en la educación.
- ✓ Elaborar una guía didáctica para la práctica de valores.
- ✓ Evaluar trimestralmente la aplicación de la propuesta realizada.

5. Localización y cobertura espacial.

La Escuela “Fernando de Aragón”, se encuentra ubicada en el Cantón Santa Isabel, en las calles Rafael Galarza y Manabí, labora con régimen Costa, es una institución Fiscal, su Jornada es matutina, asisten niños y niñas; en la Dirección Provincial de Educación del Azuay, para los efectos de Supervisión se encuentra ubicada en la Zona “B”, UTE N° 7. Fue creada en 1925, con el nombre de N° 1 C, en el año de 1953 toma el nombre de Fernando de Aragón en honor al Rey de España, desde su creación año a año se ha ido incrementando el número de alumnos que vienen de diferentes sectores del Cantón.

El cantón es comercial y turístico por su agradable clima. Los habitantes se dedican a la agricultura, la misma que se concentra en el cultivo de la caña de azúcar, de la misma que se obtienen sus derivados como el guarapo, la panela y el aguardiente; la ganadería, para la elaboración de lácteos y cárnicos; al encontrarse entre dos provincias como son el Azuay y Machala, muchos habitantes del cantón se han dedicado a comercializar productos existentes en estas zonas; en el cantón se encuentra el Valle de Yunguilla, que posee hermosos paisajes su clima es agradable, por lo que es una zona turística, recibiendo la visita de mucha gente que llega de diferentes lugares del país.

6. Población Objetivo.

La propuesta está orientada al mejoramiento de la calidad educativa de la Escuela “Fernando de Aragón”, por lo que se encuentran involucrados todos los actores educativos, los involucrados de manera directa son:

- ✓ Los directivos y administrativos, podrán mejorar su rol como directivos, convirtiéndose en líderes transformadores, delegando funciones y permitiendo la participación de todos los actores educativos de su institución.
- ✓ Los docentes, que en un total de veinte y cinco, prestan sus servicios en esta institución y a quienes estará dirigido las actividades de capacitación que se realizarán, por ser quienes después mediante su aplicación, mejorarán la calidad de la educación ofertada en la misma.
- ✓ Los estudiantes, en un total de 616 que se educan en esta institución educativa distribuidos en paralelos de primero a décimo año de educación básica, serán los beneficiarios en la calidad de la educación que reciben, a través de la capacitación que recibirán los docentes.
- ✓ Los padres de familia, porque si decimos que la formación de valores lo iniciamos en la familia es justo que se integren en las actividades para el desarrollo de la práctica de valores en la institución.

7. Sostenibilidad de la Propuesta.

Los recursos que se utilizarán para llevar a cabo la propuesta serán los siguientes:

- ✓ Humanos.- La realización de la propuesta, estará a cargo, en mi caso, de la supervisión de la institución, en coordinación con el director del plantel.
- ✓ Tecnológicos.- Se necesitará un proyector, una computadora, material digital con los contenidos de la propuesta en diapositivas.
- ✓ Materiales.- Papelotes, marcadores permanentes y borrables, cinta masking, una pizarra, registros de asistencia, documento que contenga los temas de la propuesta.
- ✓ Físicos.- Se realizará en el Salón auditorio de la escuela.
- ✓ Económicos.- Para copias del documento elaborado para la realización de la propuesta.

- ✓ Organizacionales.- Al frente de la realización de esta propuesta, estará mi persona, elaborando los proyectos de capacitación y asesoramiento, presentando en la DIPROMEP, para que sea aprobado y coordinando con el compañero supervisor de la Zona y el director para su realización.

8. Presupuesto.

El presupuesto que se necesita para la realización de la propuesta, será el siguiente:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
SERVICIO PERSONAL			
Facilitador	30 horas	5,00	150,00
Coordinador	30 horas	1,50	45,00
SUBTOTAL			195,00
MATERIALES			
Papel bond A4	500 hojas	3,90	3,90
Módulos	25	2,00	50,00
Copias	100	0,02	2,00
Papelotes	20	0,15	3,00
Masking	1	1,00	1,00
Marcadores permanentes	1 caja	6,00	6,00
Marcadores de pizarra	2	0,60	1,20
SUBTOTAL			67,10
TOTAL GENERAL			262,10

El servicio personal, no será cobrado, ya que es parte de nuestro trabajo, el resto de materiales será por aporte de cada maestro que será de $\$2,70 \times 25 = 67,50$.

9. Cronograma

MESES ACTIVIDADES	AÑO LECTIVO 2012 – 2013									
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Elaboración y aprobación del proyecto de capacitación a los docentes.	X									
Elaboración del documento para la capacitación.	X									
Ejecución del proyecto.	X									
Ejecución del Taller sobre los valores a los padres de familia	X									
Elaboración de la guía didáctica por niveles para la práctica de los valores.	X			X			X			
Evaluación de la aplicación de la propuesta.				X			X			X

Matriz de Operatividad de la Propuesta

Lugar	Fecha y Hora	Taller	Temas	Objetivos	Estrategias metodológicas	Recursos	Evaluación	Responsables
Salón de Actos	26 de marzo de 2012 De 14h00 a 18h00	“Socialización de los resultados de la Investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela “Fernando de Aragón”	-Diagnóstico de la institución. -Propuesta de Mejora de la Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela “Fernando de Aragón”	Conocer los resultados de la investigación y sensibilizarlos para la realización de la propuesta de mejora.	- Exposición -Análisis - Reflexivo -Lectura comentada.	Técnicos: Computador Proyector Materiales: Copias, papelotes marcadores máskin	-Participación -Socialización -Compromisos	Lic. Zonia Reinoso Gordillo Alumna Maestrante
Salón de Actos	27 de marzo de 2012 De 14h00 a 18h00	“Capacitación sobre la gestión y liderazgo educativo”	-Gestión educativa: concepto, importancia y tipos de gestión. -Liderazgo educacional: concepto, tipos características, requerimientos. -Toma de decisiones: definición, importancia, toma de decisiones individual y grupal.	Fortalecer competencias profesionales en directivos y docentes de la Escuela “Fernando de Aragón”	-Ciclo del Aprendizaje -Miniconferencia -Lectura comentada -Trabajo en Grupos -Plenarias	Técnicos: Computador Proyector Materiales: Copias, marcadores máskin Papelotes Documento	-Participación -Socialización -Compromisos	Lic. Zonia Reinoso Gordillo Alumna Maestrante
Salón de actos	27 de abril de 2012 De 14h00 a 18h00	“Taller de asesoramiento a los docentes y padres de familia sobre los valores y su incidencia en la educación”.	-Los valores: definición, clases, características -Educación en Valores -Valores y Familia -Elaboración de un borrador de guía didáctica.	Concientizar a los docentes y padres de familia sobre la importancia de la práctica de valores en la familia y en la institución educativa.	-Exposición -Lectura comentada. -Trabajo en Grupos -Plenarias	Técnicos: Computador Proyector Materiales: Copias, marcadores, máskin, papelotes	-Participación -Socialización -Compromisos	Lic. Zonia Reinoso Gordillo Alumna Maestrante

8. BIBLIOGRAFÍA:

Álvarez Gálvez, L. E. (2010). Guía didáctica, Proyecto de Grado I. Loja – Ecuador. UTPL.

Álvarez Gálvez, L. E. (2011). Guía didáctica, Toma de decisiones. Loja – Ecuador. UTPL.

Anderg-egg, E. (2007). Introducción a la planificación Estratégica. Buenos Aires. Lumen Hvmanitas.

Buele Maldonado, M. (2011). Guía didáctica, Proyecto de Grado II. Loja Ecuador. UTPL.

Castro Merino, H. F. (2010). Guía didáctica, Planificación estratégica educativa. Loja – Ecuador. UTPL.

Huber, G. P. (2011). Toma de decisiones en la gerencia. México. Trillas.

Mcmillan, J. H. y Schumacher, S. (2005). Investigación educativa. Madrid. Pearson Educación S.A.

Morán Márquez, F. (1996). Liderazgo en alta gerencia educativa. Guayaquil – Ecuador. Universidad de Guayaquil.

Valenzuela González, J. R. (2009). Evaluación de instituciones educativas. México. Trillas.

Páginas Web

Godoy, M. (2010). Coordinación del Proyecto, Educación inicial. [En línea] México. Disponible en: <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP#arriba> -En cache – Similares.

García Leiva, L. A. (2000). Gestión educativa. [En línea] Buenos Aires. Disponible en: <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm> - En cache – Similares

Posted, B. Y. (2000). La gestión educativa. [En línea] Perú. Disponible en: <http://www.lagestioneducativa.blogspot.com/> - En cache - Similares.

Botero Chica, C. A. (2005). Cinco tendencias de la gestión educativa. [En línea] Medellín – Colombia. Disponible en: [http://](http://www.monografias.com/trabajos60/tendencias-gestion-educativa)

www.monografias.com/trabajos60/tendencias-gestion-educativa

Aponte, E. (2009). Liderazgo educativo. [En línea] Barquisimeto. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos69/liderazgo-educativo>

(2007). Liderazgo en el aula, educación y docencia. España. Disponible en:

<http://www.educacionydocencia.com/2007/09/13/liderazgo-aula>.

Chiñas Briseño, F. (2005). Liderazgo educativo. [En línea] Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ge...> - En caché - Similares

Ortiz Ocaña, A. L. Liderazgo. [En línea] Disponible en:

<http://www.unipop.galeon.com/productos138643>

Cardona i Romeu, V. Valores educativos. España. [En línea] Disponible en:

<http://www.fluvium.org/textos/familia/fam130...>

Valores educativos. [En línea] Disponible en:

<http://www.ajedrezticul.galeon.com/temas/aje...>

Batista Tejeda, N. La educación en valores. Cuba. [En línea] Disponible en:

<http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>

Codina Jiménez, A. Dirigir o liderar. La Habana. [En línea] Disponible en:

http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_ma_05.htm

A Zaleznik - Harvard Deusto Business Review. (2004). Europa. [HTML] Disponible en: <http://uaemex.mxredalyc/htm/>

Armonía. Calidad de la educación con los valores. [En línea] Disponible en:

<http://www.monografias.com › Educacion>

Rivera Gómez, E. (2003). Género, educación y universidad. México. [En línea]

Disponible en:

<http://historia.fcs.ucr.ac.cr/articulos/espgenero/.../CAP26Elva%20Rivera.ht..>

Ruiz, C. y Castro, A. (2008). Educación tecnología y sociedad: los valores educativos. España. [En línea] Disponible en: <http://carlayadriana.blogspot.com/2008/11/los-valores-educativos.html>

Gross Osses, M. (2010). El liderazgo educativo. Chile. [En línea] Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/.../El-Liderazgo-Educativo-debe-ser-...>

Lizana Muñoz, V. A. (2008). Enfoque feminista. Chile. [En línea] Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052008000200007...sci>

Fundación instituto de ciencias del hombre. La educación en valores en la práctica educativa. [En línea] Disponible en: [http://www.oposicionesprofesores.com/.../...](http://www.oposicionesprofesores.com/.../)

CIDTUR. Liderazgo. [En línea] Disponible en: <http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/.../liderazgo.htm> -

Bonder, G. (1994). Mujer y educación en América Latina. Argentina. [En línea] Disponible en: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie06a01>.

Salazar Gómez, M. V. (2008). Representaciones sociales de los valores. Venezuela. [En línea] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/761/76111491017.pdf>

Viteri Díaz, G. (2006). Situación de la educación en el Ecuador. Ecuador. [En línea] Disponible en: <http://www.eumed.net> > Observatorio de la Economía Latinoamericana de E de Ecuador –

Ministerio de Educación del Ecuador. (2006). Un liderazgo para el siglo XXI-Educar Ecuador. Ecuador. [En línea] Disponible en: [http://www.educarecuador.ec/_.../...](http://www.educarecuador.ec/_.../)

Aguayo, P. (2005). Un modelo de gestión. Ecuador. [En línea] Disponible en: http://www.e-ducate.org/alandar/index2.php?option=com_content...

Después valores educativos. Estados Unidos. [En línea] Disponible en: <http://www.slideshare.net/.../despues-valores-educativos>.

9. APÉNDICE

Santa Isabel 10 de enero de 2011.

Licenciado

José Tacuri

DIRECTOR DE LA ESCUELA "FERNANDO DE ARAGÓN"

Su despacho

De mi consideración:

Señor director reciba usted un cordial y atento saludo deseándole que el nuevo año sea lleno de felicidad y satisfacciones para usted y toda su familia.

En calidad de estudiante de la Escuela de Ciencias de la Educación de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja, me dirijo a usted y por su digno intermedio al Consejo Técnico del establecimiento que usted dirige, para de la manera más comedida solicitarle, se me conceda autorización para poder realizar el trabajo de investigación titulado: "Gestión de Liderazgo y Valores en la Escuela Fernando de Aragón", previo a la obtención del título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo".

Segura de contar con su respuesta favorable, la misma que ayudará al mejoramiento de la calidad de la educación que oferta en su institución, me suscribo de usted.

Atentamente

Lic. Zonia Reinoso Gordillo

ALUMNA

MAESTRANTE

ACTA COMPROMISO

En el Cantón Santa Isabel, en la dirección de la escuela “Fernando de Aragón”, el día lunes 10 de enero de 2011, se reúnen el director de la escuela Lic. José Tacuri y la Lic. Zonia Reinoso Gordillo, estudiante del Tercer Ciclo de la Universidad Técnica Particular de Loja, en la especialidad de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, con el fin de celebrar la presente Acta Compromiso, en la cual el Licenciado José Tacuri, Director de la Escuela “Fernando de Aragón”, se compromete en brindar todas las facilidades y el apoyo necesario de la institución para que la Licenciada Zonia Reinoso Gordillo, Alumna Maestrante del Tercer Ciclo de la Universidad Técnica Particular de Loja, en la especialidad de Gerencia y Liderazgo Educativo, pueda realizar el trabajo de investigación titulado “Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela Fernando de Aragón”, por lo que la Alumna Maestrante se compromete en informar al director del establecimiento, los avances, logros y resultados de la investigación. La presente Acta Compromiso se celebra en común acuerdo de las partes y conscientes de que la “gestión, liderazgo y valores” en una institución es muy importante, ya que nos permite tomar decisiones correctas, logrando con esto una eficiente administración, calidad en la enseñanza y autogestión que beneficia al establecimiento. Para constancia del compromiso adquirido, firman las partes:

Lic. José Tacuri
DIRECTOR

Lic. Zonia Reinoso Gordillo
ALUMNA MAESTRANTE

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sres. Gestores Educativos:

La presente encuesta ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicito a usted contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para la presente investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

- a. El Director 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 empleado 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:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica.			
B	El desarrollo profesional de los docentes.			
C	La capacitación continua de los docentes.			
D	Trabajo en equipo.			
E	Vivencia de valores institucionales y personales.			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

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

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

- a. () Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. () Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. () Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. () Mantener actualizada la metodología.
- e. () Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. () Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

ENCUESTA A DOCENTES

Señor Profesor:

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 uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular Laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			

10.Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11.Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12.Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo.			
13.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
15.Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16.Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Personal docente de la Escuela “Fernando de Aragón”

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Estudiantes del noveno año de educación básica de la Escuela “Fernando de Aragón

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

1. ¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?

.....
.....
.....

2. ¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

.....
.....

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

.....
.....

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

.....
.....
.....

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

.....
.....

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

.....
.....

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor Padre de Familia:

El presente cuestionario pretende conocer sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO de las autoridades del plantel al que usted actualmente pertenece.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los indicadores establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU CRITERIO PERSONAL. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 1. SIEMPRE**
- 2. A VECES**
- 3. NUNCA**

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Existe buenas relaciones humanas entre el director y padres de familia.			
2. El director del establecimiento nos comunica sus decisiones.			
3. Para tomar decisiones el director de la escuela nos convoca a una reunión.			

4. Las decisiones son tomadas luego de un consenso entre el director y padres de familia.			
5. Estamos comunicados de todo lo que pasa en la institución.			
6. Cuando hay inconvenientes entre los padres de familia de un año de básica, interviene el director del centro educativo.			
7. El director sabe escuchar las opiniones de los padres de familia.			
8. El director acepta y apoya ideas para realizar actividades extracurriculares que vayan en beneficio de la institución.			
9. El director de la escuela nos informa sobre el presupuesto de la institución.			
10. El directivo institucional da preferencia a algunos padres de familia.			
11. Los padres de familia nos sentimos comprometidos con la administración que tenemos.			
12. Se practican valores en la institución.			
13. El director es quien toma las decisiones.			
14. El director gestiona charlas para mejorar la atención a nuestros representados.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Padres de familia encuestados de la Escuela “Fernando de Aragón”