



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 el Centro Educativo
Escuela Heróes de Verdeloma, de la ciudad de Bibliàn,
provincia del Cañar, durante el periodo escolar 2010-2011”*

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

ESTUDIANTE:

Lcda. Nube Enriqueta González Sanango

DIRECTOR:

Mgs. Mariana de Jesús Solano Pinzón

**CENTRO UNIVERSITARIO AZOGUES
2012.**

CERTIFICACIÓN

Azogues, 01 de febrero 2012.

Mgs.
Mariana Solano
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, 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, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....
Mgs. Mariana Solano
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

f.....

Nombre: Nube González

CI. 0301106183

ACTA DE SESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

SESIÓN DE DERECHOS

Yo Nube Enriqueta González Sanango, 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”.

Azogues, febrero 01 2012.

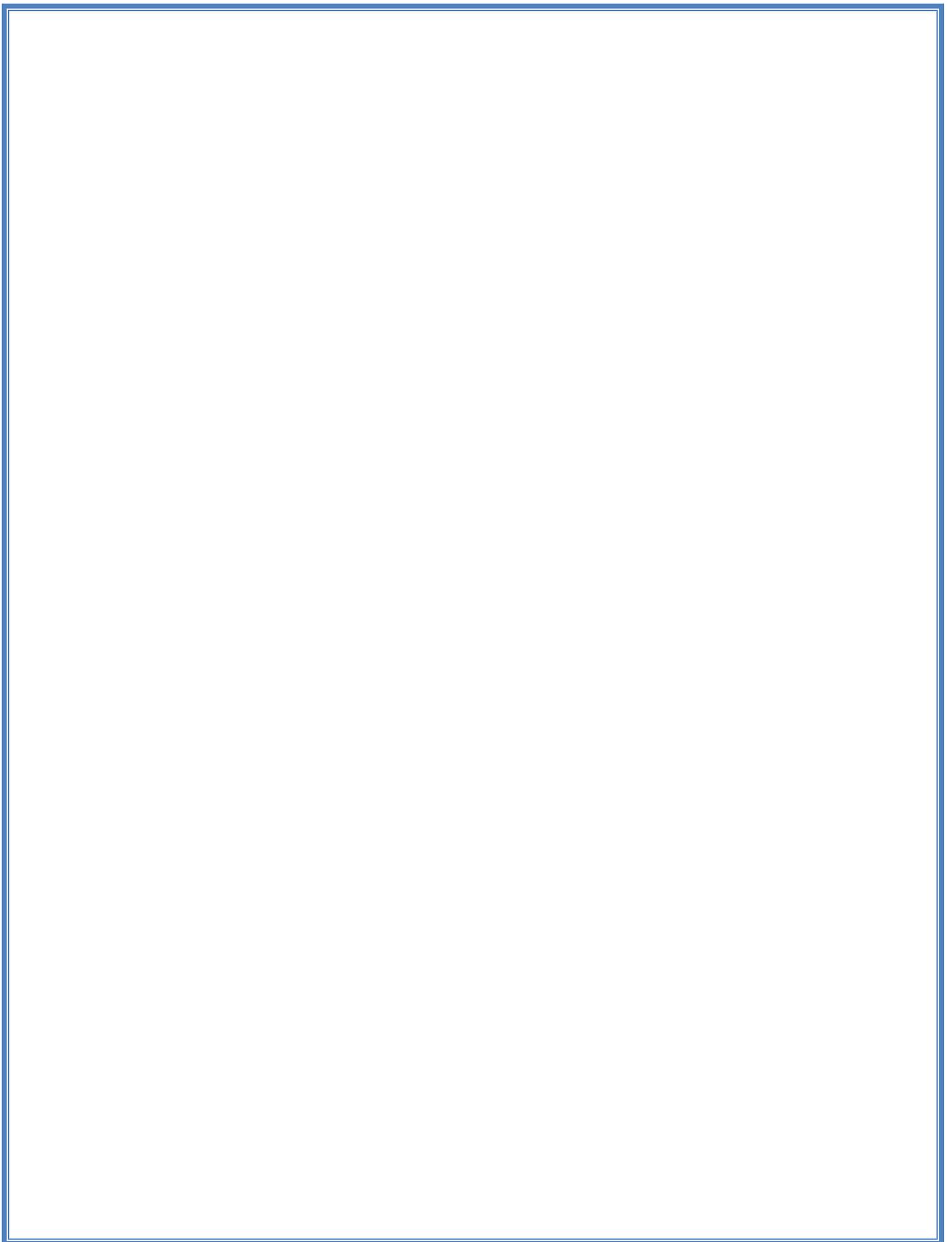
f.....
Nombre: Nube González
AUTOR

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios, a la Universidad Técnica Particular de Loja por la oportunidad de estudiar la presente maestría, a la Mgs. Mariana Solano por ser mi guía durante la realización de la presente tesis.

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo dedico a mis hijos Emanuel y Aron, a mi esposo Joel, a mis padres Enrique y Brumilda, quienes son mi principal apoyo y motivación; mi objetivo es ser ejemplo a seguir para mis hijos y esposo para que este sacrificio se refleje como estímulo en su afán de superación.



INDÍCE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE SESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	Viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	x
RESUMEN	Xii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. La gestión Educativa	6
2.1.1. Concepto	6
2.1.2. Importancia	6
2.1.3. Tipos de Gestión	7
2.2. Liderazgo Educativo	9
2.2.1. Concepto	9
2.2.2. Tipos	9
2.2.3. Características	10
2.3. Diferencias entre directivo y líder	11
2.4. Los valores y la educación	15
3. METODOLOGÍA	26
3.1 Participantes	26
3.2 Materiales e Instrumentos	28
3.3 Método y procedimiento	29
4. RESULTADOS	30
4.1. DIAGNÓSTICO	30
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	30
4.1.1.1.El manual de organización.	30
4.1.1.2. El código de Ética.	31
4.1.1.3. El plan estratégico.	33
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	33
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	33
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	34
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	35
4.1.2.1. Misión y visión.	39
4.1.2.2. El Organigrama.	39

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	39
4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.	40
4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.	40
4.1.3.5. Dimensión organizativa operacional y valores.	40
4.1.4.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.	41
4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores.	41
4.1.3. Análisis FODA	42
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	42
4.4.2. Oportunidades y amenazas	44
4.1.3. Matriz FODA	44
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	47
4.2.1. De los directivos	48
4.2.2. De los Profesores	57
4.2.3. De los estudiantes	60
4.2.4. De Los Padres de Familia	62
5. Discusión	69
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	76
7. PROPUESTA DE MEJORA	79
8. BIBLIOGRAFÍA	104
9. APÉNDICES	106

Tabla 1	
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN HÉROES DE VERDELOMA CLASIFICADOS POR SEXO	26
Tabla 2	
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN HÉROES DE VERDELOMA CLASIFICADOS POR EDAD	26
Tabla 3	
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN HÉROES DE VERDELOMA CLASIFICADOS POR AÑOS DE EXPERIENCIA	27
Tabla 4	
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN HÉROES DE VERDELOMA CLASIFICADOS POR TÍTULOS ACADÉMICOS.	27
Tabla 5	
POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD SEXO Y ESPECIALIDAD.	28
Tabla 6	
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.	48
Tabla 7	
ASPECTOS QUE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.	49
Tabla 8	
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS	49
Tabla 9	
EL CLIMA DE RESPETO Y CONCENSO EN LA TOMA DE DECISIONES	50
Tabla 10	
DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS	50
Tabla 11	
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE	51
Tabla 12	
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN	52
Tabla 13	
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.	53
Tabla 14	
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN	53
Tabla 15	
ACTIVIDADES DE EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES	54
Tabla 16	

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES	55
Tabla 17	
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, Y DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES	56
Tabla 18	
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	56
Tabla 19	
RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES	57
Tabla 20	
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.	60
Tabla 21	
RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.	62
Tabla 22	
ENTREVISTA A DIRECTIVOS.	67

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo Lograr la Gestión de liderazgo y valores en la administración educativa en la Escuela Héroes de Verdeloma de la ciudad de Biblián, provincia del Cañar. Para su investigación se utilizaron los métodos teóricos como: Análisis y síntesis, Inductivo – deductivo, Método histórico lógico. Así como los Métodos empíricos: La observación participativa, Método Empírico de Medición, Procedimientos Empíricos - El análisis estadístico, y también las Técnicas utilizadas para esta investigación la encuesta y la entrevista. La investigación arrojó como aporte teórico; en la gestión ,liderazgo, valores, y la educación, el aporte práctico lo constituye la Estrategia Educativa y la Metodología para la formación en gestión de liderazgo y valores, se encuentra al haber revelado, líderes solo con formación empírica, sin contar con preparación científico teórico práctico, dando lugar a que no exista liderazgo dentro del centro educativo; uno de los pilares fundamentales en la educación de calidad es el que la escuela cuente con un Plan Estratégico y Plan Operativo anual que le permita la implantación de sistemas efectivos para el monitoreo de la gestión, de rendición de cuentas por resultados y de evaluación obteniendo el seguimiento a los procesos, lo cual se pudo presenciar claramente la inexistencia de dichos pilares.

1. INTRODUCCIÓN:

El centro donde se ha desarrollado el estudio es la Escuela Héroes de Verdeloma, se encuentra situada en un entorno urbano de un barrio céntrico de la ciudad de Biblián perteneciente a la provincia del Cañar. El nivel sociocultural de la población escolar es de tipo medio y medio-bajo y el rendimiento académico es en líneas generales muy bueno. El número total de alumnos es de 286 niños y 311 niñas. El centro consta desde primero a séptimo de básica. El número total de profesores es de 26, este centro por pertenecer al sector público se viene trabajando desde hace tres años, con distintos formatos (grupos de trabajo, proyecto de formación docentes, material de planificación), de acuerdo al Ministerio de Educación pero este por estar en proceso de cambio total con la implementación de la ley de educación, todavía no se establecen procesos efectivos, en los que se puedan ver involucrados todos los centros de educación, al menos que exista gestión de los directivos y puedan aprovechar las herramientas de apoyo brindadas por el estado; en el caso de este centro educativo la gestión de las autoridades ha sido muy pobre, debido a la inestabilidad de ocupar los cargos de los altos mandos, en el caso específico de la Directora está ocupando el cargo aproximadamente un año, el cual lo ha hecho sin ningún proceso de inducción, ni voluntad propias de manejar todas las herramientas para ofrecer educación de calidad, lo que da como resultado que toda la escuela siga marchando con los procesos convencionales sin dar lugar al cambio; al igual que el proceso de selección de directivos por méritos y oposición todavía no se ajusta a buscar personal con perfil de liderazgo, por ser la mayoría docentes que han ingresado al magisterio hace varios años un promedio de 10 años atrás, en donde no existía proceso de selección de méritos y oposición sino más bien el cuerpo docente lo conformaban de acuerdo a padrinos políticos, lo que se refleja ahora en docentes no capacitados, ni que buscan medios para capacitarse y ofrecer una mejor educación; otro de los problemas presentados es que existe un gran número de maestros contratados que por no contar con la estabilidad laboral no le dan la debida importancia a formar parte de la solución de los conflictos presentados.

En esta institución todavía no se ha implementado la educación en valores como uno de los ejes fundamentales, debido a la despreocupación, y falta de formación tanto de autoridades internas, como de docentes, además de la inadecuada supervisión por parte de la Dirección Provincial de Cañar quienes son los encargados de hacer cumplir la inclusión de los valores dentro de la educación según lo establece la legislación educativa vigente.

En la escuela Héroes de Verdeloma no se ha realizado un estudio a profundidad sobre gestión de liderazgo y valores en la administración educativa, lo que se ha hecho es algunos análisis por parte de estudiantes universitarios de manera escueta sobre temas relacionados a educación curricular los mismos que no han presentado sus resultados y menos aún se han establecidos propuestas de mejora; no habido ningún interés por parte de la comunidad educativa de realizar algún tipo de diagnóstico a este centro educativo.

Para diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la Escuela Héroes de Verdeloma, se realizó un análisis a profundidad aplicando encuestas, entrevistas y mediante la observación, a 4 directivos (director y consejo técnico), a 20 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia, en donde se pudo determinar claramente falencias como:

No existe un liderazgo con preparación científica y capacitación continúa que combine la práctica, con la teoría y la reflexión, sino más bien es algo empírico

Desconocimiento de la elaboración y evaluación de un plan estratégico y un plan operativo anual.

Los docentes en el proceso enseñanza aprendizaje no toman en cuenta como eje transversal la educación en valores.

La Educación se constituye como el principal instrumento a través del cual una sociedad procura formar ciudadanos probos y con una formación personal idónea para su normal desenvolvimiento, por lo tanto es vital analizar cómo se

está llevando el proceso de enseñanza dentro de este establecimiento, para poder presentar posibles soluciones.

En la investigación se pudo determinar que dentro del proceso de formación educativa, los valores constituye un aspecto esencial para que nuestros jóvenes educandos afirmen su identidad y adquieran el sentido de responsabilidad, ética moral y sobre todo que asumen su personalidad de manera correcta sin desviarse del camino social para el cual se les está formando, aunque en el centro educativo no lo aprecien de esta manera lo que se pretende es concienciar de la importancia de los valores dentro de la formación de estudiantes.

El análisis y posterior revisión de estrategias del centro educativo es un momento de cambio que genera como resultado una mirada crítica, hay algo en la gestión que la hace parecer fácil y que todos pensamos que podríamos desarrollar de una mejor manera que misdirectivos. Pero la gestión no es algo fácil. Se espera que los directivos sean expertos en desarrollo productivo, tecnología, en finanzas, y otras cosas, y además deben ser buenos en el desarrollo de estrategias, la persuasión y la negociación, tener visión, inteligencia pasión, ética, valor, para lo cual es de valiosa ayuda el utilizar herramientas de planificación.

El profesor es el personaje que da voz a la Institución, representa y hace realidad la propuesta educativa, y quien materializa los fines y objetivos del sistema educacional. Su papel de educador, en un sentido amplio, es clave, ya que es referente en la formación de los jóvenes, y agente de cambio y mejoramiento social, por lo cual debe estar capacitado y preparado para afrontar todos los retos que se le presenten.

En el presente estudio se pudo conocer y tipificar las prácticas de liderazgo de los actuales equipos directivos y docentes de establecimiento educativo, a fin de encontrar prácticas que contribuyan mejoramiento y evaluación de competencias y desempeño directivo y docente, como proceso de mejoramiento continuo de la calidad. La escuela Héroe de Verdeloma requiere de líderes empoderados y capaces de conducir el proceso de instalación de

dichas herramientas de gestión. En este sentido, como investigador entiendo el liderazgo como la capacidad de generar y conducir procesos de cambio.

De acuerdo a lo anterior, el abordaje de la presente investigación ha sido planteado desde una perspectiva de análisis empírico-conceptual, buscando contribuir al mejoramiento de las prácticas de liderazgo de los equipos directivos y docentes actualmente en ejercicio. De esta manera, más que la generación de modelos, teorías o tipologías la motivación principal es entender cómo se relaciona el liderazgo de los equipos directivos y docentes con las herramientas de gestión actualmente disponibles.

El centro educativo cuenta con personal humano que a pesar de los paradigmas ya establecidos dentro de la escuela, se encuentran en un período de reflexión en donde existe predisposición de participar de un proceso de cambio, al igual por parte de los directivos los deseos de mejorar su gestión, otras de las razones también tienen que ver con el cambio de la ley educacional en donde exigen que los profesores se capaciten y utilicen las herramientas del proceso curricular.

La apertura y colaboración por parte de Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, ha sido total y muy buena, mostrando interés, respeto y entusiasmo a que se diagnostique y se presente mejoras, no ha existido ningún impedimento en el recurso humano, al igual que se contó con todos los recursos necesarios que han sido de fácil accesibilidad para el desarrollo de la presente investigación.

El estudio tuvo como principal objetivo: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo entre los miembros de la institución basada en valores personales e institucionales para mejorar la calidad educativa mediante constantes capacitaciones, con lo cual se pretende alcanzar una efectiva gestión liderazgo y valores en la Escuela Héroes de Verdeloma en el periodo escolar 2012-2013.

Investigar el desempeño como líderes dentro de la institución mediante la participación activa de sus miembros para lograr cumplir con las metas trazadas, con preparación y capacitación científicamente en liderazgo,

combinando la práctica, la teoría, y la reflexión, al personal que labora en el centro educativo, en el periodo escolar 2011-2012.

Capacitar a la comunidad educativa, para la planificación, organización, ejecución y monitoreo del plan estratégico, y el plan operativo anual, en el periodo escolar 2011-2012.

Desarrollar la capacidad de utilizar como eje transversal la educación en valores dentro del proceso de aprendizaje en la escuela Héroes de Verdolama, en el periodo escolar 2011-2012.

Necesitamos líneas de reflexión y prácticas educativas que hagan evolucionar la situación educativa hacia entornos más saludables para los profesionales, para los alumnos y para la sociedad, razón por la cual este presente proyecto es una puerta abierta para la revolución educativa mediante la gestión de liderazgo y valores en la administración de la educación, planteando soluciones mediante el presente Plan de mejora, el cual describe poner en práctica y experimentar un programa que tomará en cuenta variables, para mejorar la calidad de educación.

2. MARCO TEORICO

2.1 GESTION EDUCATIVA

2.1.1 Concepto.- La gestión es un proceso sistemático que se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración. Ivancevich (1997).

GESTIÓN

Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Delors, J (1996).

GESTIÓN

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. Patrick, E (1992).

Se puede definir que la gestión es el proceso que permite organizar planificar y ejecutar actividades laborales dentro de una institución educativa con la finalidad de alcanzar y evaluar sus propósitos de acuerdo a los recursos disponibles de la institución

2.1.2 Importancia

La gestión hoy en día no se le da mucha importancia Un caso muy claro de la poca importancia que se da a la esta disciplina se puede comprobar con las cifras de fracaso de los emprendedores. Una persona que tiene un proyecto empresarial, invierte mucho tiempo en el desarrollo de su idea. En muchos casos, la explicación de este fracaso es la poca atención que se presta a la gestión. No importa que el producto sea bueno, la falta de planificación puede llevarnos a una situación de un volumen de actividad mayor al esperado y no estar preparada para ello. La gestión nos ayuda a prever todo este tipo de situaciones, pero hay que hacerla de manera rigurosa y darle la importancia que realmente tiene.

Es por ello que todas las instituciones y empresas deben tener en cuenta la gestión es decir que deben realizar sus actividades ordenadamente siguiendo un proceso como es el de organizar, planificar para luego ejecutar estas actividades, sin embargo se requiere contar con el apoyo de todos los miembros de una organización para poder desarrollar este proceso logrando así cumplir con las metas trazadas por el ente institucional

2.1.3 Tipos de Gestión:

- **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. Kanz and Lam (1996).
- **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 .Korten, D (1987).
- **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. Royer, R (1995)
- **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización. Andreu, R. (1996)
- **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las

actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida. MacGraw, H (2000)

- **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo. Peters, T (2004)

- **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. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

- **Gestión Educativa.-**La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo.

La gestión es de vital importancia dentro de toda organización, ya que nos ayuda a prever situaciones, la gestión se basa en seguir en proceso de planificación, organización, ejecución y monitoreo realizando las actividades de forma coordinada y ordenada, con la colaboración y participación de todos los

miembros de la institución para lograr las metas trazadas, la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas.

2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL.

2.2.1 Concepto

Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.

Pero para ello es necesario conocer el concepto de lo que es un líder

Y se puede definir a un líder como aquella persona que es capaz de influir en los demás. Ya que es la referencia dentro de un grupo pues el liderazgo no tiene la posición jerárquica que se ocupa ya que una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y al contrario puede ser el líder de un grupo pero no el jefe.

El líder sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica tiene también la capacidad de actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, se caracteriza al líder por su habilidad de conducir capaz, consigue que cada como miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo

En una institución educativa un líder debe anticipar los cambios una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor o coordinador, pero nunca un verdadero líder ya que una sola persona que se preocupe por su bienestar personal difícilmente podría ser el líder de una organización

Al referirnos a liderazgo es establecer canales de comunicación empática entre grupos

El desafío del liderazgo aborda en los diversos escenarios, de manera que las y los líderes realizan las actividades que evolucionan sus organizaciones. Sus diversas prácticas que se aplican para transformarlas en oportunidades, las cuales se hallan en el medio circundante, estos se comprometen y comunican a quienes conducen siendo los actos aquellos revelan más importancia que las palabras.

Los líderes son personas positivas de éxito que se hallan en la búsqueda de innovaciones, manejan el proceso de la comunicación de manera que se realice en doble vía Pérez de Pablo, S. (2000)

2.2.2 Tipos.

Existen varias formas de liderar entre las cuales se pueden mencionar las que en realidad se apliquen en una institución educativa.

Liderazgo dictador: Es el que se manifiesta a través del líder con una actitud de lo que él solo puede hacerlo, esto ocurre en algunas instituciones educativas en donde el director quiere que los profesores y alumnos estén sujetos a sus ordenes es decir creen que ellos tienen la última palabra

Liderazgo democrático: este tipo de liderazgo se da cuando el líder evade su derecho como tomar la decisión final previo un consenso de opiniones este líder tiene desarrollada la capacidad de escuchar, la cual lo permite incluirse y hacer partícipe a los poderdantes.

Pertenecen a este estilo de liderazgo las personas que saben compartir el poder encomendar funciones promover la participación colectiva, propiciar el surgimiento de nuevos líderes se caracterizan por una posición abierta y autocrítica.

Liderazgo libre: es el que delega la toma de decisiones espera que los demás se motiven por sus propias iniciativas sin promover conducción del grupo

2.2.3 Características.

Existen varias características que las y los líderes identifican como las siguientes.

- Buena comunicación. Esto es expresarse con claridad coherencia habla en función de nosotros y maneja la habilidad de escuchar.
- Se conduce con inteligencia emoción ya que no se deja llevar por las emociones propias ni de los demás pues halla el punto de equilibrio entre emociones, compartidas y búsqueda de soluciones.
- Existe pertinencia en relación a los objetivos planteados.

- Planifica lo que desea alcanzar
- Posee cualidades como ser responsable activo en relación a su liderazgo
- Promueve y genera maneras de extraer lo mejor de todos
- Posee habilidades sociales

El liderazgo se ocupa de realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que varía junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla, Si nos volcamos de lleno sobre el tema del liderazgo debemos tener claro que este es un ejercicio que va más allá del estimular inductivamente a los miembros de una organización, en nuestro caso, no es solo estimular a nuestros alumnos a tomar las riendas de su destino o de su desarrollo puramente académico, es decir, también debemos promover una visión crítica y una toma de decisiones que parta desde la realidad variable, no el sentido sustancial, sino que varía a través del tiempo, la cual se debe analizar, criticar, y obviamente, a la cual uno debe adaptarse

Existe un pensamiento entre algunos de nuestros compañeros que dice que el liderazgo es una capacidad intrínseca del ser humano, que se debe nacer con dicha capacidad para poder desarrollarla y potenciarla, hasta ese punto yo estoy de acuerdo, pero hay quienes dicen que NO todos nacemos con dicha capacidad, es decir, no todos podemos llegar a ser líderes, sin tomar en cuenta que muchos podemos llegar a ser líderes buenos o malos (no en el sentido de lo que se desea hacer con el grupo que uno lidera, sino en el modo o la manera en que se lidera).

2.3 Diferencia entre directivo y líder

Antes de establecer una diferencia entre directivo y líder es necesario conocer sobre la mediación en la educación es por ello que es necesario manifestar que la mediación es un factor humanizado de transmisión cultural, El ser humano tiene como fuente de cambio la cultura y los medios de información. El mediador se interpone entre el cerebro y el estímulo o la información exterior; para interpretar y valorar. Así el estímulo cambia de significado y adquiere un valor concreto, creando en el individuo actitudes críticas y flexibles. La

explicación del mediador agranda el campo de comprensión de un dato o experiencia y crea nuevas disposiciones en el organismo

La mediación es la acción de ser intermediarios entre las personas y la realidad. Tanto pueden servir de intermediarios las personas como los procesos mediadores. La mediación educativa integra tres elementos: el estudiante, el saber y el medio. El educador; y toda persona que facilita un desarrollo, es un intermediario entre el alumno y el saber; entre el alumno y el medio, y entre alumnos.

El educador mediador regula los aprendizajes, favorece el progreso y lo evalúa; además, proporciona una relación de ayuda facilitadora de aprendizajes. Su tarea esencial favorecer a la organización del contexto en el que se desarrolla el sujeto.

La ausencia de mediación crea privación cultural y un subdesarrollo de las capacidades del individuo. La EAM tiene, como consecuencia directa, la elevación del nivel de desarrollo potencial.

Puede decirse que el liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no

tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.

Es por ello que se puede establecer una diferencia clara entre directivo y líder.

Directivo Dirigir no puede ser otra cosa que liberar talento humano para ponerlo al servicio de una causa noble. Un proceso que requiere tacto, sensibilidad y firmeza. Un trabajo que supone ir a caballo entre el realismo y el idealismo. El directivo debe tener los pies en la tierra y la cabeza en las nubes. Su labor en fin, es toda una aventura profesional.

Líder es la persona que actúa sin considerarse jefe sobre la actitud de un grupo comparte opiniones, busca soluciones a los problemas, etc.

Pues un líder debe tener las características básicas para poder ejercer el liderazgo como son

Visionario

El líder se caracteriza por su visión a largo plazo por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás, pues un líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista creativa que le gusta ir por delante.

Persona de acción e iniciativa

El líder no solo fija unos objetivos exigentes sino que lucha incansablemente por alcanzarlos, sin rendirse con enorme persistencia.

Brillante y creativo

El líder sobresale sobre el resto del equipo por su inteligencia por su espíritu emprendedor por la claridad de sus planteamientos

Coraje

El líder defiende con determinación sus convenciones

Contagia entusiasmo

El líder consigue entusiasmar a su equipo ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la organización como para sus miembros.

Gran comunicador

Otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir vender sus ideas dará a conocer sus planes de manera sugerente.

Convincente.

El líder es persuasivo sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de una organización

Negociador

El líder es muy hábil negociando, lucha por sus objetivos exige negociar continuamente

Capacidad de mando

El líder es una persona comprensiva pero no una persona blanda

Exigente.

El líder debe ser exigente muy especialmente consigo mismo

Carismático

El líder debe tener carisma es decir una habilidad natural para seducir y atraer a las personas es auténtico magnetismo personal

Honestidad

El equipo tiene que tener confianza plena en su líder tiene que estar absolutamente convencida que el líder va a actuar honestamente

Cumplidor

El líder debe ser una persona que cumpla sus promesas grandes y pequeñas

Coherente

El líder tiene que vivir aquello que predica el mensaje debe ser coherente

Existen otras características denominadas complementarias de un líder

- Trabajador
- Perseverante
- Flexible
- Autodominio
- Prudente
- Realista
- Justo
- Humano
- Accesible
- Humilde
- Generoso
- Culto
- Inquieto
- Con sentido del humor
- Optimista
- En buena forma física

2.4 Los Valores y Educación

El ser humano es muy complejo el querer ser mejor y la práctica de la libertad están presentes bajo múltiples influencias en la sociedad. En un proceso de moralización porque modela los valores de su cultura y aprende desde pequeñas normas que le permitan vivir en sociedad y hacer uso de su propia libertad.

Este proceso tiene que ver con la práctica de los valores educativos que a continuación se detallan.

Los valores constituyen el tipo de motivación que define la forma en que nos implicamos en los distintos sistemas de relación de los que somos parte.

La educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global.

Como resulta lógico, el ámbito académico no permanece al margen de este asunto pues, por ser una tarea de todos, se parte de la premisa de que si se crean las condiciones para incidir en la formación de ciudadanos más responsables consigo mismos y con todo lo que configura el entorno, la idea de habitar un mundo mejor —donde la convivencia sea armónica entre los individuos y las naciones, con base en el reconocimiento y el respeto de las diferencias— dejará de ser una utopía y se transformará en una realidad.

Por ello es importante que desde los primeros años escolares, niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de conflictos. Un recurso didáctico muy utilizado para la clarificación de valores son los dilemas que, en líneas generales, plantean situaciones problemáticas que permiten al estudiante ubicar su escala de valores y confrontarla con la de los demás. Aquí no existen respuestas acertadas o erróneas, pues la intención está en lo que el estudiante pone en práctica: revisar paradigmas personales para tomar una posición, verbalizarla y transmitirla, sustentarla con argumentos ante otros, desarrollar habilidades de diálogo y negociación con el fin de llegar a consensos.

¿Cómo debe ser el directivo ideal?

Revolucionarios: promotores del cambio, transformadores, creativos.

“Revolución es cambiar todo lo que deba ser cambiado”, así expresó nuestro Comandante en Jefe; José Martí haciendo alusión a las revoluciones

señaló que: "... a las Revoluciones se arrastra. Pero es preciso tener fuerza con qué arrastrar". Si llevamos esta frase martiana al perfil del directivo, este debe tener la fuerza y el empuje necesario, sustentado en su ejemplo, para arrastrar a la masa de colaboradores hacia el cumplimiento de la misión y realizar transformaciones. Codina Jiménez, A (2004).

Altruista: Actitud basada en la consideración del bienestar de los demás.

Autocrítico, crítico y receptivo a la crítica: Debe ser capaz de combatir todo intento de obstaculizar la crítica, complacencia y tendencia a exagerar los éxitos. Debe reconocer sus debilidades y superarlas.

Buen administrador de los recursos humanos y materiales: Debe preservar los bienes del Estado y realizar una correcta gestión de los recursos humanos

Carismático: Conjunto de cualidades que le dan un atractivo especial a una persona.

Coherente: Debe existir una relación entre su forma de pensar y actuar, entre lo que dice que los colaboradores deben hacer y lo que hace.

Comunicativo: Hacer partícipe a otros de lo que uno tiene. Basada en la práctica de una comunicación asertiva, con respeto a los colaboradores y escuchar sus criterios, sin imponerse. No humillar.

Creativo: Martí expresaba que crear es un deber del hombre, el directivo debe buscar constantemente soluciones, enfrentar nuevos retos. Es necesario que propicie la creación colectiva.

Dinámico: Dotado de la energía encaminada a alcanzar los objetivos de trabajo.

Gran preparación científico-técnica: Debe ser el mayor preparación científico-técnica y fomentarla en su colectivo.

Inteligente: Dotado de facultades intelectuales, que como dijo Martí, no es la facultad de imponerse, sino el deber de serle útil a los demás.

Honrado y modesto: Honestidad, decoro, compostura. Modestia, recato en las acciones de la palabra.

El Héroe Nacional apuntó sobre la honradez que es el vigor en la defensa de lo que se cree y la serenidad ante la exigencia de los equivocados. Sentenció además que la pobreza pasa y no la deshonra, una máxima que deben tener presente los cuadros para combatir la corrupción e ilegalidades y no abusar del poder, rechazar el acomodamiento y los privilegios.

Humanismo: Debe solidarizarse con sus semejantes, uno de los valores que tanto nos diferencian de otros profesionales.

Inteligente: Dotado de facultades intelectuales, que como dijo Martí, no es la facultad de imponerse, sino el deber de serle útil a los demás.

Líder: Como incursor o iniciador de conductas, arrastrar a las masas fundamentado en la fuerza del ejemplo personal.

Investigador: Buscando de forma constante, las causas de los problemas, ayudar a encauzarlos y resolverlos. Utilizar la ciencia y la técnica en función de resolver los problemas que se presenten.

Optimista: Con una propensión a ver las cosas de una forma favorable, positiva y transmitirla a los colaboradores.

Respetuoso: Como manifestación de acatamiento que se hace por cortesía. Respetarse a sí mismo y los que lo rodean, predicar con el ejemplo personal como forma de obtener el respeto y reconocimiento; cumplir con la palabra empeñada.

Sincero: *“No hay que temerse lo sincero; solo es tremendo lo oculto”*, expresó José Martí. El directivo debe luchar contra la mentira la demagogia, engaño y fraude.

Sencillo: *“La sencillez es la grandeza”*, palabras del Apóstol que nos impulsan a alcanzar la grandeza a través de lo sencillo, combatir la vanagloria, autosuficiencia y engreimiento.

Sensible: Rasgo compatible con el ejercicio de la autoridad revolucionaria, debe saber situarse en el lugar del otro. Ayudar a enmendar errores en el

desempeño del trabajo. Mostrarse solícito ante los problemas de sus compañeros.

2.4.1 IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN LA EDUCACION

La tarea de educar y, con ello, la de educar en los valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacios sociales fuertemente Toda la acción educadora se encamina a provocar un proceso que viene marcado por acciones tales como optar, preferir y adherirse a un sistema de valores. La libertad, la educación de la libertad, constituye el hilo conductor comprometidos en esta responsabilidad. Buxarrais, M.R (1997)

El objetivo fundamental del quehacer educativo, que es el de recuperar y potencia a la mayor brevedad posible todo el proceso de valoración que implica el desarrollo en el ámbito afectivo, tomando en cuenta que la enseñanza productiva debe ser uno de los principios fundamentales que se deben proporcionar a los educandos.

Es por ello, que lo importante es no dejar de pensar y reflexionar sobre qué valores queremos transmitir y reflexionar si son estos los que transmitimos o quizás transmitimos los contrarios. La importancia de los valores está hoy día en boca de todos, ya que tanto educadores como padres y niños están cada vez más preocupados y afectados por la violencia, los crecientes problemas sociales, la falta de respeto hacia el prójimo y el mundo que les rodea, y la falta de cohesión social. Los líderes mundiales luchan contra un millar de problemas.

Hablar de respeto es hablar de los demás. Es establecer hasta donde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, y dónde comienzan las posibilidades de los demás. El respeto es la base de toda convivencia en sociedad. Las leyes y reglamentos establecen las reglas básicas de lo que debemos respetar.

Sin embargo, el respeto no es solo hacia las leyes o la actuación de las personas. También tiene que ver con la autoridad como sucede con los hijos y sus padres o los alumnos con sus maestros. El respeto también es una forma

de reconocimiento, de aprecio y de valoración de las cualidades de los demás, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas.

El respeto también tiene que ver con las creencias religiosas. Ya sea porque en nuestro hogar tuvimos una determinada formación, o porque a lo largo de la vida nos hemos ido formando una convicción, todos tenemos una posición respecto de la religión y de la espiritualidad. Es tan íntima la convicción religiosa, que es una de las fuentes de problemas más comunes en la historia de la humanidad.

Aquí viene, entonces, también el concepto de Pluralidad, es decir, de las diferencias de ideas y posturas respecto de algún tema, o de la vida misma. La pluralidad enriquece en la medida en la que hay más elementos para formar una cultura. La pluralidad cultural nos permite adoptar costumbres y tradiciones de otros pueblos, y hacerlos nuestros. Sin embargo cuando la pluralidad entra en el terreno de las convicciones políticas, sociales y religiosas las cosas se ponen difíciles.

Así es como llegamos al concepto de intolerancia, es decir el no tolerar. Fácilmente, ante alguien que no piensa, no actúa, no vive o no cree como nosotros podemos adoptar una actitud agresiva. Esta actitud, cuando es tomada en contra de nuestras ideas se percibe como un atropello a uno de nuestros valores fundamentales: la libertad. La intolerancia puede ser tan opresiva, que haga prácticamente imposible la convivencia humana. ¿Y nuestra propia tolerancia? DíazLlorca, C (2006)

2.4.2 ETICA Y LÍDERES

La ética de los líderes parte de los siguientes enunciados pues es necesario considerar que estas son las cualidades de un líder positivo

- Creer en sí mismo
- Elegir oportunidades
- Ver lo mejor en los demás
- Ser persistente

- Dar el mejor nivel de vida
- Enfocar soluciones
- Responsable por usted y para con los demás

Liderazgo ético (Ethical Leadership). ERIC Digest.

Los verdaderos líderes se con-centran en hacer las cosas adecuadamente, no solo en las cosas bien". Este consejo proveniente de los consultores organizativos no es algo nuevo para los líderes de las escuelas, cuyas vidas están inmersas en dilemas éticos difíciles.

Los directores enfrentan estos dilemas todos los días, afirma William Greenfield (1991). Al tener obligaciones morales con la sociedad, la profesión, la junta escolar y los alumnos, encuentran que " a menudo no queda claro lo que es correcto o incorrecto, o lo que debería hacer uno, o que perspectiva es correcta en términos morales".

2.4.3 QUE RESPONSABILIDADES ETICAS TIENEN LOS LIDERES DE LAS ESCUELAS

Greenfield acota que los líderes de las escuelas enfrentan un conjunto distintivo de demandas éticas. Las escuelas son instituciones morales, diseñadas para promover normas sociales y los directores son los agentes morales que a menudo deben tomar decisiones que favorecen un valor moral sobre otro. Además, aunque las escuelas se dedican al bienestar de los niños, los alumnos casi no tienen ninguna voz de lo que sucede ahí. Por todas estas razones, el proceder del líder "debe ser deliberadamente moral". El deber moral del líder se expresa no solo en los dilemas éticos del día a día, sino que en las políticas y estructuras del día a día que pueden tener implicaciones éticas. Robert Starrat (1991) señala que todos los acuerdos sociales benefician a algunos a costa de otros; suponer simplemente que las escuelas abarcan estándares deseables es "éticamente ingenuo, si no es que culpable". Es por ello que los directores no solo se deben comportar de manera responsable como un individuo, sino que deben crear una institución ética.

Como líderes, los directores tienen una especial responsabilidad de ejercitar autoridad de una manera ética. Greenfield señala que gran parte de la autoridad del director es moral; es decir, los profesores deben estar convencidos de que el punto de vista del director refleja los valores morales que apoyan. Pocas veces la coerción a través de la autoridad democrática tendrá un efecto duradero y positivo.

2.4.4 QUE DILEMAS ETICOS ENFRENTAN LOS DIRECTORES

Como lo define Rushworth Kidder (1995), un dilema ético no es tener que hacer una elección entre lo correcto y lo incorrecto, sino que en elegir entre dos cosas correctas. Por ejemplo: considerar un soborno sería "una tentación moral", decidir qué recursos escasos deben ir a una malla curricular con buenas posibilidades o a un programa para prevenir que los alumnos abandonen la escuela constituiría un dilema.

Los dilemas surgen cuando valores apreciados entran en conflicto. Un director que valora tanto la autonomía del profesor como el logro del alumno enfrentará un dilema cuando los profesores quieran desarrollar una política que reduzca las expectativas.

Este tipo de dilema se intensifica debido a que los líderes de las escuelas son funcionarios públicos que tienen obligaciones con mucha gente que a menudo tienen valores o intereses en conflicto. ¿Se les debe informar a los padres si un consejero sabe que la hija de estos está considerando un aborto? ¿Debería el grupo estudiantil ser capaz de traer a un orador, cuyos puntos de vista ofenderán a algunas personas de la comunidad? ¿El director debe apoyar a un profesor que ha hecho una evaluación cuestionable?

Algunos estudios sugieren que las obligaciones de los superiores ponen especial presión en la toma de decisiones éticas. Por ejemplo: Peggy Kirby y colegas (1990) le preguntaron a colegas evaluar la manera en la que "un colega promedio" respondería a dilemas éticos. Los que contestaron por lo general indicaron que los colegas tomarían "el camino de la menor resistencia" al delegar el asunto al superior o tomar refugio en las políticas oficiales. Kirby y

sus colegas especulan que estos colegas hipotéticos por lo general reflejan la norma.

2.4.5 COMO PUEDEN LOS LIDERES RESOLVER LOS PROBLEMAS ETICOS

Los filósofos morales por lo general concuerdan en que no hay una guía ética que entregue respuestas fáciles a dilemas complejos. Pero una serie de pensadores han sugerido algunas ideas básicas.

Primero, los líderes deben tener, y estar dispuestos a guiarse por, un sentido definido de estándares éticos. Starratt acota que una consciencia ética completamente informada contendrá temas de cuidado (¿Qué piden nuestras relaciones de nosotros?); justicia (¿Como nos podemos gobernar con justicia?); y crítica (¿Cuando no somos consecuentes con nuestros propios ideales?).

Segundo, los líderes pueden examinar dilemas desde diferentes perspectivas. Kidder describe tres. Una es anticipar las consecuencias de cada elección e intentar identificar cuáles serán afectadas y de que maneras. Otro enfoque usa las reglas morales, suponiendo que el mundo sería mejor si la gente siempre siguiera ciertas normas ampliamente aceptadas (como decir la verdad). Una tercera perspectiva enfatiza el cuidado, que es parecida a la regla de oro: ¿Como nos gustaría que nos trataran bajo circunstancias similares?

Tercero, los líderes a menudo pueden remarcar los temas éticos. Kidder señala que muchos temas aparentes son en realidad "trilemas", que ofrecen un tercer camino que evita el pensamiento. Por ejemplo: enfrentado con un padre que objeta una tarea que se ha entregado para hacer en la casa por razones religiosas, el director debe ser capaz de negociar una asignación alternativa, de manera que se preserve la integridad académica sin pasar a llevar los derechos de los padres.

Finalmente, los líderes deben tener el hábito de la reflexión en consciencia, dondequiera que esta los lleve.

2.4.6 COMO CREAN LOS LIDERES INSTITUCIONES ETICAS

Por su naturaleza, la mayoría de las escuelas no alientan la discusión de temas éticos, los educadores pasan gran parte de su tiempo aislados entre ellos y siempre hay escasez de tiempo. Un medio de crear consciencia ética es conformar un comité de ética parecido a los que se encuentran en muchos hospitales. Tales comités no tendrán reglas formales, pero crearán consciencia de temas éticos, formularán códigos éticos y aconsejarán a educadores con dilemas éticos (Betty Sichel 1993).

Thomas Sergiovanni (1992) dice que las escuelas verdaderamente efectivas son aquellas con un convenio compartido en el que estén claramente articulados los valores básicos de la escuela y en el que se entregue una norma por la cual las acciones serán juzgadas. Los líderes no solo deben tomar el papel principal en la formulación del convenio, sino que también tienen que apoyarlo y hacerlo cumplir de una manera efectiva. Cuando se pasa por alto una norma vital, los directores deben "liderar con ejemplo".

2.4.7 QUE VIRTUDES DEBEN PRACTICAR LOS LÍDERES

Las virtudes son el patrimonio moral del hombre. Ellas le ayudan a comportarse bien en toda circunstancia, es decir, a hacerle bueno en el sentido más verdadero y completo. Ningún hombre nace bueno o malo, como nadie nace médico o artesano, pero de la naturaleza recibe la capacidad para llegar a serlo. Y el deber de ser virtuosos, es decir, buenos en el sentido auténtico, debe ser un empeño de todos porque todos deben buscar mejorar moralmente. No existe otra posibilidad: o se hace uno mejor o se hace peor. Esto significa o que se adquieren las virtudes o nos abandonamos a los vicios.

El hombre se encuentra frente a una bifurcación: no se puede no elegir. Se elige el bien, mejora; en caso contrario empeora. Por ejemplo, quien elige ser mesurado en la mesa, hoy, mañana, etc., se hace sobrio y libre ante las atracciones de la comida. Por el contrario, quien es desordenado, hoy, mañana, etc., se hace vicioso y esclavo de los impulsos del momento

Los estudiantes de ética son unánimes en un punto: el liderazgo moral comienza con los líderes morales. Howard Gardner (1995) dice con respecto de los grandes líderes que estos abarcan el mensaje que defienden; enseñan, no solo a través de las palabras, sino que a través de las acciones.

¿Qué virtudes son más importantes para los líderes de las escuelas? En algunos estudios se sugiere que la honestidad es la cualidad más apreciada por los subordinados (Michael Richardson y otros 1992). Y cualquier director que ha lanzado un nuevo y riesgoso programa o ha cargado de manera pública la culpa por el error cometido por otro puede dar fe de la importancia del coraje.

Algunos que escriben sobre ética señalan que los líderes deben usar su poder con restricciones, ya que este siempre tiene el potencial para tratar a los otros por debajo de lo que se merecen como individuos.

Peter Block (1993) defiende la mayordomía, que es la voluntad de aceptar responder por los resultados, sin tratar siempre de imponer el control sobre los demás. En términos simples, la mayordomía pide a los líderes que reconozcan sus propias faltas y limitaciones humanas, y no esconderlas detrás de su estatus y poder.

Cualquiera que sea la virtud que se requiera, los filósofos morales desde la época de Aristóteles han enfatizado que esto se debe devolver un hábito. Al igual que los músicos desarrollan la capacidad musical al tocar un instrumento, la gente se vuelve virtuosa al practicar la virtud. El comportamiento ético no es algo que se deba mantener en reserva para temas de momento; debe ser una campanera constante. Ser un líder ético, entonces, no es asunto de seguir unas simples reglas. La complejidad del líder es compleja y multidimensional, enraizada menos en el conocimiento técnico que en la integridad humana simple.

3. PROCESO METODOLOGICO

3.1 PARTICIPANTES

Se cuenta con un total de 26 profesores, 286 niños y 311 niñas

Tabla Nro. 1.

Personal docente de la Institución Héroes de Verdeloma Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	25	96%
Masculino	1	4%
Total	26	100%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Tabla Nro. 2

Personal docente de la Institución Héroes de Verdeloma Clasificados por EDAD

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
20-30 años	1	4%
31-40 años	6	23%
41-50 años	19	73%
más de 51 años	0	0%
Total	26	100%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Tabla Nro. 3

Personal docente de la Institución Héroes de Verdeloma Clasificados por Años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
menos 10 años	10	38%
10-20 años	1	4%
21-30 años	6	23%
31-40 años	9	35%
Total	26	100%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Tabla Nro. 4

Personal docente de la Institución Héroes de Verdeloma Clasificados por Títulos académicos.

Títulos Académicos	Frecuencia (f)	%
Profesores de instrucción Primaria	19	73%
Licenciados Educación Básica	4	15%
Lcda. Psicología	1	4%
Técnico de Computación	1	4%
Bachiller	1	4%
Total	26	100%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Tabla Nro. 5

Población estudiantil por edad sexo y especialidad.

RANGO DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
5 – 6 años	54	18.88	48	15.43
7- 8 años	58	20.28	72	23.15
9-10 Años	89	31.11	83	26.69
11- 12 años	85	29.72	108	34.73
TOTAL	286	100%	311	100%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS

Para la presente investigación se utiliza los siguientes materiales e instrumentos.

RECURSO HUMANO

- El personal directivo, docente, administrativo y de servicios
- Alumnos

RECURSOS MATERIALES

- Encuestas a Directivos con la finalidad de conocer sus estructura social y sus relaciones con los demás miembros del establecimiento
- Encuesta a Docentes este tiene por objetivo conocer el nivel de involucramiento dentro del campo del liderazgo como maestros y como miembros de la institución
- Encuesta a estudiantes este tiene por finalidad recabar opiniones acerca de la Administración, Gestión y Liderazgo de las Autoridades del centro Educativo
- Entrevistas

3.3 METODO Y PROCEDIMIENTO

Para el presente trabajo se empleara el método de muestreo para recolectar la información que se requiera ya que esta es una investigación de campo en donde Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

Para lo cual el procedimiento a seguir será primeramente solicitar ala Directora del establecimiento me autorice realizar el presente trabajo en esta institución educativa para luego poder buscar información relacionada con este tema y poder realizar las encuestas y entrevistas a los directivos y docentes de la institución educativa para luego según ello estructurar una encuesta para los estudiantes con la finalidad de conocer cuáles son sus opiniones al respecto para poder elaborar las conclusiones y recomendaciones que este amerite.

Para lo que es necesario contar con una investigación de campo la misma que está basada en las encuestas, entrevistas, observación las que consisten en lo siguiente

La encuesta está conformada de un grupo de preguntas que se dirigen a un segmento de personas específicas que nos permitirán conocer sus opiniones, inquietudes, gustos y preferencias entre otras cosas.

La encuesta por lo regular se encuentra conformada de preguntas cerradas con respuestas de opción múltiple que nos permitirán contabilizar los resultados de manera más oportuna.

Otra de las herramientas utilizada es la entrevista preestablecida la cual se aplico al director y consejo técnico de la unidad educativa Héroe de Verdeloma.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

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

4.1.1.1 Manual de organización

La escuela Héroes de Verdeloma no dispone de un manual de organización ya que para ello se ha constar en el reglamento de la escuela la misma que indica que los maestros y Directora cumplirán sus funciones como docentes dentro de la institución y fuera de ella garantizando los derechos como institución y el cumplimiento de los deberes.

La escuela “Héroes de Verdeloma se encuentra ubicada en una zona céntrica del cantón Biblián fue creada en el año 1962 la primera escuela mixta del cantón.

En sus inicios funciona en un local arrendado y con la dirección de la señora Etelvina Carpio Flores.

En el año de 1970 se inaugura su local propio y se la denomina Héroes de Verdeloma en honor a los próceres caídos en Verdeloma el 20 de diciembre de 1820.

El plantel cuenta con un local amplio y funcional en el que laboran 26 maestros que atienden a 600 estudiantes distribuidos en 21 paralelos.

Los estudiantes que asisten a este plantel son en su mayoría niñas y niños de escasos recursos económicos e hijos migrantes que están a cargo de familiares y en la mayoría de los casos olvidados de sus padres

Esta institución está organizada de acuerdo lo manifiesta el Ministerio de educación acogiendo a sus leyes y reglamentos.

4.1.1.2 El código de ética

La escuela Héroes de Verdeloma no cuenta con un código de ética sino mas bien con un código de convivencia pues es importante realizar cambios significativos que nos permitan llevar de mejor manera nuestra comunidad educativa en vista de los problemas que hemos visualizado y determinado los docentes y toda la comunidad educativa, a mas de ello el Ministerio de Educación representado por el Doctor Raúl Vallejo con fecha 22 de mayo del 2007 expide el acuerdo 182 mediante el cual se dispone la institucionalización del Código de convivencia en todos los planteles educativos del país, para garantizar un clima institucional favorable con el propósito de lograr una convivencia pacífica, estimamos necesario elaborar este documento para garantizar el derecho a la participación de niños y niñas en la construcción del Código de Convivencia y así promover el ejercicio de los derechos humanos. Involucrar en la toma de decisiones a los padres de familia y comprometerles para que sus hijos tenga un buen trato eliminando cualquier forma de maltrato y se constituyen en un apoyo importante para que sus hijos estudien en un ambiente de amor y alegría y así mejorar las relaciones interpersonales entre los diferentes actores educativos, en definitiva saber vivir en paz y armonía buscando la formación integral de las niñas y niños y en base a los principios interés superior del niño y la niña , corresponsabilidad, igualdad y no discriminación, anticipación, o interculturalidad, prioridad absoluta y ejercicio progresivo. Y sobre todo respetar los compromisos de las niñas y niños maestros y maestras, madres y padres de familia

Pues este código de convivencia tiene por finalidad cumplir con los siguientes objetivos

OBJETIVO GENERAL

Construir de manera participativa el código de convivencia institucional a través de procesos de concienciación y sensibilización para establecer acuerdos y compromisos tendientes a mejorar la interrelación entre los miembros de la comunidad educativa, para lograr un ambiente de trabajo en armonía, comprensión, respeto, bienestar individual y colectivo

ESPECIFICOS

- Propender la participación activa de los actores educativos del plantel
- Respetar la identidad y las diferencias individuales
- Convivir en armonía con todos los actores educativos
- Fortalecer las interrelaciones para fomentar la participación y solidaridad
- Identificar con anticipación las posibles causas de conflictos o desacuerdos en el centro escolar y en sus relaciones con la comunidad
- Respetar los derechos de las niñas y niños

Este código de convivencia ha sido elaborado con profesores, padres de familia y estudiantes en común cada quien comprometiéndose para que en la institución exista un ambiente generador de confianza.

Así los estudiantes se comprometen a

- Exigir una educación integral permitiéndoles que disfruten del descanso en el tiempo previsto.
- Expresar el deseo de participación y colaboración con los maestros en la selección para concurso internos y éxitos siendo responsables en el cuidado de los útiles y materiales escolares
- Establecer una comunicación con los profesores, directora en el caso de que se requiera la opinión de los mismos
- Integrar al grupo a los niños que representan un problema y hacerles participes de los juegos y trabajos

Mientras tanto los docentes se comprometen entre las cosas importantes a lo siguiente

- Asistir con puntualidad y ser responsables educando con el ejemplo y eficacia y amor en un ambiente de libertad, confianza, respeto, armonía y alegría. Dando oportunidad de participación a todos los estudiantes en todos los actos que se realizan en la institución
- Concientizar a los estudiantes mediante charlas.
- Planificar clases dinámicas e interesantes y ayudar a realizar los deberes a los estudiantes que presentan problemas

- Diseñar y ejecutar un proyecto para tener aulas funcionales y elaborar material didáctico
- Formar veedurías con los estudiantes para el control de práctica de valores
- Participar activamente con los padres de familia, estudiantes con la finalidad de mejorar la calidad educativa

Los padres de familia se comprometen a:

- Propiciar un clima familiar con calidez afectiva y emocional brindando un trato cortés y haciéndoles respetar la propiedad privada a sus hijos,
- Vigilar el cumplimiento de las tareas y ayudar a controlar a los estudiantes en sus labores diarias.
- Cooperar con la institución en el caso de que requieran de su colaboración.

La directora del plantel se compromete a:

- Trabajar conjuntamente con los estudiantes, padres de familia y profesores.
- Realizar un seguimiento del POA elaborado por el comité central de padres de familia.
- Trabajar en beneficio de la institución en el aspecto que se requiera de ayuda.

4.1.1.3 **El Plan Estratégico.**

El Centro Educativo no cuenta con un plan estratégico.

4.1.1.4. **El plan Operativo anual (POA)**

El Centro Educativo no cuenta con un plan operativo anual.

4.1.1.5. **El proyecto Educativo Institucional (PEI)**

La institución no cuenta con un PEI cuyo objetivo es Conseguir que el Sistema Educativo de nuestro establecimiento dote hombres y mujeres críticos, solidarios, comprometidos al cambio social que conozcan y promuevan, que se sientan

orgullosos de su identidad nacional, que desarrollen sus valores cívicos y morales, que posean una adecuada formación científica y tecnológica, que genere trabajo productivo como justicia social.

Permitiendo llegar a las metas

- Conocer a fondo la Reforma Curricular.
- Practicar innovaciones Pedagógicas.
- Centrar el aprendizaje en Proyectos educativos.
- Cultivar los Valores de la Educación.
- Desterrar el Paternalismo y Autoritarismo.
- Adaptación y enriquecimiento de los conocimientos pragmáticos.

4.1.1.6. **Reglamento interno y otras regulaciones**

La escuela Héroes de Verdeloma cuenta con un reglamento interno el mismo que permite expedir las reglas y normas a través del reglamento interno de la escuela que normara las relaciones en el campo administrativo, académico y de gestión.

En el capítulo I se habla de los objetivos de la institución los mismos que son propender a una organización estructural eficiente y eficaz de las actividades educativas.

Garantizar los derechos de quienes conformamos la institución y el cumplimiento de los deberes.

Garantizar un adecuado control interno y externo.

Art.2 DE LA ESTRUCTURA DE LA ESCUELA

La escuela "Héroes de Verdeloma" funciona con los siete años de educación Básica, distribuidos en veinte y un paralelos.

Cuenta con veinte y cinco profesores (as): Diecisiete con nombramiento y ocho con contrato.

Además tiene dos profesores especiales contratados por la Dirección Provincial de Educación y un profesor de Cultura Física contratado por los señores padres de familia.

Art. 3 ESTRUCTURA DE LA ESCUELA "HÉROES DE VERDELOMA-

La escuela fiscal mixta "HEROES DE VERDELOMA" Está conformada por:

Directora

Junta General de Profesores

Consejo Técnico

Comisiones Generales

Gobierno Escolar

Comité Central de Padres de Familia y

Personal de Servicio.

Art.4 CONSEJO TÉCNICO

El Consejo Técnico del plantel estará integrado por:

La Directora.

Un profesor/a representante del 3er ciclo

Un Profesor/a representante del 2do ciclo

Un Profesor/a representante del 1er ciclo

Un delegado por los profesores especiales y

Un Profesor/a secretario/a.

Los mismos que serán elegidos de forma democrática y mediante voto secreto.

DE LAS AUTORIDADES

Art. 5 DEBERES Y ATRIBUCIONES DEI DIRECTOR

A más de las disposiciones contempladas en los artículos 77 de la Ley Orgánica de Educación, son sus deberes y obligaciones cómo se manifestó en el código de convivencia.

ART. 5 DE LA JUNTA GENERAL DE PROFESORES-:

A más de los estipulados en el artículo 79, son deberes y atribuciones de la Junta General de Profesores:

- a) Las sesiones de Junta General de Profesores se realizarán, en horas extracurriculares.
- b) El personal docente está en la obligación de asistir a cada una de las sesiones previamente citadas y no podrán abandonar ésta, hasta que el director haya dado por concluida la misma, salvo casos fortuitos. No se interrumpirá con el uso de los celulares. :
- c) Las sesiones se iniciarán puntualmente a la hora indicada en la citación.
- e) Las sesiones de Junta General de profesores se desarrollarán bajo el respeto mutuo y la debida cordura.
- f) Las decisiones de la Junta General serán aprobadas con la mitad mas uno de los /las asistentes y acatadas por la totalidad de los maestros de la institución. En caso de empate el Director tendrá voto dirimente.

Art.7 DEL CONSEJO TECNICO

A más de los contemplados en el artículo 80 de la ley, son atribuciones del Consejo Técnico:

- a). Los miembros del Consejo Técnico deberán concurrir puntualmente a las sesiones, las mismas que serán en horas extracurriculares.
- b).Participar en la elaboración de: Plan institucional, Reglamento interno, horario de los profesores especiales y hacer conocer a la junta general de profesores.
- c). Organizar la sesión solemne por las fiestas patronales y estimular al personal docente que labora en la escuela Héroes de Verdeloma, cuando

cumpla 25 y 30 años de servicio, cuando se acojan a la jubilación o por logros alcanzados en su vida profesional.

d). Organizar y ejecutar la capacitación pedagógica.

e). Colaborar en la solución de problemas que se presenten en la institución.'

DE LAS COMISIONES

ART 8. COMISION SOCIO – CULTURAL

- Elaborar el plan anual de actividades socio culturales
- Organizar programas sociales internos
- Responsabilizarse del cuidado y mantenimiento de los materiales empleados en lo socio cultural

ART 9 COMISION DE DEPORTES

- Programar y ejecutar jornadas deportivas internas
- Presentar informes parciales y finales de los resultados
- Presentar oportunamente al consejo técnico para su aprobación

ART 10 COMISION CIVICA

- Elaborar un plan anual de actividades
- Organizar y responsabilizarse de desfiles, proclamación y juramento a la bandera.

ART 11. DE LOS DOCENTES

Además de los estipulados en el Art 83 de la ley organiza de educación son sus derechos y deberes y obligación

Es por ello que se ve necesario que se cumplan los derechos de los docentes entre ellos deben ser tratados con respeto y consideración, acceder al proceso de desarrollo profesional según sus necesidades, ser atendidos de acuerdo a la ley , ser sujetos del debido proceso en caso de preguntas falta al código de convivencia leyes y reglamentos.

ART 12 DEBERES Y OBLIGACIONES DE LOS DOCENTES.

Asistir al establecimiento con puntualidad colaborar y responsabilizarse de sus estudiantes, evitar como principio básico de la convivencia institucional el uso de comentarios inapropiados que dañen las relaciones entre el personal docente

Todo el personal docente acatara sin objeción las disposiciones ministeriales y serán cumplidas en forma conjunta

ART 13 DE LOS PROFESORES ESPECIALES

- Elaborar el plan anual de trabajo y presentar para su aprobación
- Planificar oportunamente
- Coordinar el trabajo con el director y los profesores de año de básica

ART 14 DE LOS ESTUDIANTES

En el artículo 14 se establecen los derechos y deberes de los estudiantes los niños que están estipulados en el código de la niñez y adolescencia

ART 16 DEL GOBIERNO ESCOLAR

Ser parte integrante de la elaboración del código de convivencia

Ejecutar y evaluar el plan de trabajo presentado en campaña.

ART 17 DEL ABANADERADO Y ESCOLTAS

Esto se basa en los artículos 422 y 183 de la ley de educación.

ART 18 DE LOS PADRES DE FAMILIA

Cumplir sus responsabilidades como padres dentro y fuera de su hogar.

Entre los temas más importantes del reglamento interno de la institución hemos tratado los que anteriormente enunciamos con la finalidad de en estos temas se hagan énfasis

4.1.2 La estructura organizativa de la unidad educativa

4.1.2.1 Misión y visión

VISION.- Ser una institución modelo entre una de las mejores de la Zona, fomentando un sistema educativo que responda a las exigencias del desarrollo nacional y mundial, a la realidad económica, es decir una Educación de Calidad acorde a la Reforma Educativa y a las exigencias actuales.

MISION.- Es misión de nuestro establecimiento fomentar el Desarrollo de la Educación, mejorar su Calidad con propuestas Pedagógicas e Innovadoras, con Proyectos de Grado, con Iniciativas de Cambio, con Integración Escuela – Comunidad, con la finalidad de restablecer o potenciar las actitudes del ser humano, fundamentada especialmente en Principios y Valores que coadyuven al fortalecimiento de la Institución, la Sociedad y al Desarrollo Nacional.

4.1.2.2 organigramas



4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Las funciones están establecidas en el código de convivencia y en el reglamento interno de la escuela están dadas de acuerdo a la responsabilidad y capacidad de cada uno de los docentes.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

El clima escolar deberá ser agradable, predominar valores tanto en el personal docente, directivos, alumnos y padres de familia, según lo establece el código de convivencia, cumpliendo con las normas establecidas dentro la constitución en el capítulo el Buen Vivir.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y de valores

La tarea de los docentes es identificar la individualidad de cada niño o niña y sus familias para poder trabajar conjuntamente con los padres, es necesario adherirse en el espacio de las relaciones familia-escuela.

El reconocimiento de las funciones docentes como factor esencial de la calidad de educación mediante capacitación y profesionalización, Los maestros deben trabajar responsablemente cumpliendo el horario de trabajo y los reglamentos establecidos en la Ley general de educación todo esto es necesario para la óptima relación en la comunidad educativa.

Para poder lograr una dimensión pedagógica curricular es necesario que el maestro de aula planifique siempre su clase de manera dinámica para así ayudar al estudiante a que presentes sus dudas e inconvenientes al maestro para ello sería necesario diseñar y ejecutar un proyecto para tener aulas funcionales y elaborar material didáctico, también es necesario formar veedurías con los estudiantes para el control de la práctica de los valores que hoy en día es necesario fomentarlos en la casa y en la escuela.

Pues es necesario recalcar que los valores son el pilar fundamental en la educación del niño y que mejor ponerlos en práctica del ejercicio profesional ejerciéndolo con responsabilidad.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

En el aspecto organizativo se puede decir que esta institución está organizada de acuerdo a las necesidades de los estudiantes contando con el apoyo de los padres de familia estudiantes y docentes formando así el triángulo educativo que fortalece las habilidades. Pues bien en esta institución educativa de acuerdo a la parte organizativa se ve que existe un

liderazgo y mas no imposiciones pues todos buscan mejorar la calidad educativa del niño y su bienestar mediante la concientización sobre los valores que el niño debe practicarlos en su diario vivir respetando la jerarquía y las funciones de cada miembro de la comunidad educativa.

4.1.2 .7 Dimensión administrativa y financiera y valores

En el aspecto financiero se puede manifestar no existe ningún inconveniente pues es la institución la encargada de esto se cuenta con el apoyo y comprensión de los padres de familia para pequeñas modificaciones o adecuaciones que se requiera ya que el estado es el organismo responsable de la educación es por ello que se lo realiza mediante la Dirección de educación o ya sea mediante gestiones.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

Los padres de familia, la comunidad, la escuela son los ejes primordiales para que la educación

Se puede considerar dimensión comunitaria y valores como el conjunto de actitudes generales hacia y desde el aula, de tareas formativas que se llevan a cabo por el profesor y los alumnos, que definen un modelo de relación humana, es resultado de un estilo de vida, de unas relaciones e interacciones creadas, de unos comportamientos, que configuran los propios miembros del aula.

Es preciso puntualizar que no inciden de la misma manera los factores que configuran el clima escolar en un Centro Infantil, Primario o Secundario, público o privado, predominan unas variables sobre otras, y así se generan climas muy viables para grupos de estudiantes de la misma edad o del mismo nivel educativo.

Por lo tanto el clima social escolar debe ser lleno de afecto de todos los que conforman la Comunidad Educativa para que el proceso enseñanza-aprendizaje sea significativo, un ambiente lleno de confianza de sus miembros es el mejor espacio para el desarrollo del niño.

Grupo humano es aquel que está formado por un conjunto de sujetos que establecen unas pautas de acción para alcanzar unos fines deseados. Además,

el entorno de la escuela y de la clase, las características físicas y arquitectónicas, los factores organizativos, las características del profesor y las características del estudiante.

El clima social de la comunidad educativa se relación en donde se desenvuelve el estudiante, el maestro y padres de familia intervendrán ciertamente en la educación. El educador tiene la capacidad de crear un clima de confianza, comprensión mutua, llevando al estudiante a una participación activa en su aprendizaje.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS

La institución educativa cuenta con las siguientes fortalezas.

- Se promueve por parte de los directivos, vivencia de valores institucionales y personales.
- Existe participación de los padres de familia en las actividades programadas, se trabaja en equipo.
- Buen ambiente laboral
- Existe una adecuada estructura de organización de la educación.
- Organizan, desarrollan, y se actualiza la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- Fomentan el desarrollo de la comunidad.
- Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.
- Los docentes en las clases dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión
- El centro educativo, cuenta con un manual que contempla el cómo, cuándo y quién se debe realizar las tareas de liderazgo.
- El centro educativo, cuenta con el Código de Convivencia.
- Local propio.
- Infraestructura adecuada.

- Personal con título profesional.
- Mobiliario bueno.
- Predisposición del personal de ser capacitados.

DEBILIDADES

- No se Formula propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- No se forman a líderes con estudios de gerencia, ni se aplica ningún tipo de teoría, son líderes empíricamente.
- No se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos por parte de los directivos.
- No existe colaboración con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- No cuentan con un Plan estratégico, y desconocen la elaboración correcta del POA.
- Existe poca importancia en promover el desarrollo Profesional de los docentes y la investigación educativa
- La mayoría de docente no poseen habilidad, ni actitudes de líder.
- No siempre se realiza el proceso enseñanza aprendizaje en base a los valores como eje transversal de la formación integral del estudiante.
- Existe un alto grado de desacuerdo continuo y compromiso en relación con el director del centro educativo.
- En la toma decisiones de los directivos y profesores no predominan los valores.
- No se toma en cuenta diferencias individuales, los maestros piensan que todos pueden aprender de la misma forma y al mismo tiempo.
- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.
- Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.
- El profesor es quien decide que se hace en esta clase.
- Los directivos no tienen definido cuales son las características de un líder educativo, y desconocen los tipos de liderazgo existentes.
- Los directivos no reconocen los anti valores existentes en la institución

- Falta de un cerramiento.
- Presencia de parasitismo.
- Falta incrementar los rincones pedagógicos.
- Incorrecta aplicación de las nuevas técnicas de evaluación.
- Escasa comprensión lectora.

4.4.2 Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES

- Existe cierto grado de resistencia Escepticismo en los padres cuando se intenta llevar acabo nuevos métodos de enseñanza
- Ayuda del DINSE.
- Colaboración de autoridades seccionales.
- Colaboración de los Padres de Familia.
- Los padres de familia motivan a los hijos para que sea un líder en su aula de clases.
- Visitas periódicas del Médico, enfermeras Odontólogo y estudiantes de enfermería de la Universidad de Cuenca

AMENAZAS

- Gente que desprestigia a la institución.
- Jóvenes que destruyen y ensucian elPlantel, rompen los vidrios de las ventanas.
- Programas de televisión no apto para Niños.
- Gente que no permite que se construya el cerramiento.

4.1.3Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se promueve por parte de los directivos, vivencia de valores institucionales y personales. • Existe participación de los 	<ul style="list-style-type: none"> • No se Formula propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y

<p>padres de familia en las actividades programadas, se trabaja en equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen ambiente laboral • Existe una adecuada estructura de organización de la educación. • Organizan, desarrollan, y se actualiza la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente. • Fomentan el desarrollo de la comunidad. • Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. • Los docentes en las clases dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión • El centro educativo, cuenta con un manual que contempla el cómo, cuándo y quién se debe realizar las tareas de liderazgo. • El centro educativo, cuenta con el Código de Convivencia. • Local propio. • Infraestructura adecuada. 	<p>programaciones de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se forman a líderes con estudios de gerencia, ni se aplica ningún tipo de teoría, son líderes empíricamente. • No se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos por parte de los directivos. • No existe colaboración con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. • No cuentan con un Plan estratégico, y desconocen la elaboración correcta del POA. • Existe poca importancia en promover el desarrollo Profesional de los docentes y la investigación educativa • La mayoría de docente no poseen habilidad, ni actitudes de líder. • No siempre se realiza el proceso enseñanza aprendizaje en base a los valores como eje transversal de la formación integral del estudiante. • Existe un alto grado de desacuerdo continuo y compromiso en relación con
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Personal con título profesional. • Mobiliario bueno. • Predisposición del personal ser capacitados. 	<p>el director del centro educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la toma decisiones de los directivos y profesores no predominan los valores. • No se toma en cuenta diferencias individuales, los maestros piensan que todos pueden aprender de la misma forma y al mismo tiempo. • Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. • Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. • El profesor es quien decide que se hace en esta clase. • Los directivos no tienen definido cuales son las características de un líder educativo, y desconocen los tipos de liderazgo existentes. • Los directivos no reconocen los anti valores existentes en la institución. • Falta de un cerramiento. • Presencia de parasitismo. • Falta incrementar los rincones pedagógicos. • Incorrecta aplicación de las nuevas técnicas de evaluación. • Escasa comprensión lectora.
---	--

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda del DINSE. • Colaboración de autoridades seccionales. • Colaboración de los Padres de Familia. • Los padres de familia motivan a los hijos para que sea un líder en su aula de clases • Visitas periódicas del Médico, enfermeras Odontólogo y estudiantes de enfermería de la Universidad de Cuenca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Violencia Intrafamiliar • Jóvenes que destruyen y ensucian el Plantel, rompen los vidrios de las ventanas. • Programas de televisión no apto para Niños. • Gente que no permite que se construya el cerramiento. • Existe cierto grado de resistencia Escepticismo en los padres cuando se intenta llevar acabo nuevos métodos de enseñanza

Como se puede observar en la matriz FODA la institución educativa cuenta con fortalezas las mismas que debe ser utilizadas poniendo énfasis en la calidad de enseñanza aprendizaje, atención diferencias individuales con la finalidad de formar estudiantes críticos, honestos responsables con la finalidad de crear y adecuar los estilo de convivencia a los requerimientos de la sociedad actual con la finalidad de evitar el desprestigio de la institución por personas ajenas a la misma.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 De la encuesta a los Directivos

Se realizó la encuesta en la escuela Héroes de Verdeloma de la ciudad de Biblián, provincia del Cañar, se aplico a los directivos que están conformados por: la directora, y tres personas que integran el consejo técnico.



Las tablas son:

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	1	25%
b. Coordinadores de Área	0	0%
c. Por grupos de trabajo	1	25%
d. Trabajan Individualmente	0	0%
e. Otros	2	50%
TOTAL	4	100%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma

ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Los equipos de trabajo pueden agruparse en distintos tipos, dependiendo de quienes los compongan, el alcance de sus objetivos, la voluntariedad u obligatoriedad de organizarse para realizar actividades conjuntas. En la tabla podemos observar la organización de los equipos de trabajo en la institución vemos que el 25% considera que el Director organiza las tareas en reunión, el 25% en grupos de trabajo y el 50% piensa que se organiza de otra manera, lo que deja claro que no existe una organización definida para trabajar en grupo.

Tabla 7**ASPECTOS QUE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.**

ASPECTOS	F	%
El número de miembros de la institución	3	75%
Los resultados obtenidos en la institución	1	25%
Valor y tiempo empleados en la institución	0	0%
Otros	0	0%
No contestas	0	0%
TOTAL	4	100%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

En toda institución se debe tomar en cuentas ciertos aspectos los cuales definirán el tamaño de la organización no solo agrupándole por grande, mediana o pequeña, sino también hace referencia a su calidad; de acuerdo al grafico se observó que el 75% se basa en el número de miembros en la institución para medir su tamaño y en un 25% en los resultados obtenidos, sin darle ninguna importancia al valor y tiempo empleados en la institución los cuales son aspectos que precisan una educación eficaz.

Tabla 8**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS**

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Si	4	100%
b. No	0	0%
TOTAL	4	100%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Los miembros del centro educativo para desarrollar sus actividades y tareas se deben regirse a ciertos reglamentos los cuales están contemplados en el manual normas institucionales y el código de convivencia; se puede observar en la tabla 8 que el 100% de quienes conforman la institución se basan en dichos manuales, lo cual es un aspecto positivo debido a que cada persona conoce sus derechos y obligación dentro de la escuela.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONCENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

CLIMA DE RESPETO	f	%
a. Director	1	25%
b. Subdirector	1	25%
c. Consejo Directivo	2	50%
TOTAL	4	100%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

El clima de respeto define las relaciones y el ambiente laboral a desarrollarse en la institución, y la forma más efectiva de tomar una decisión es haciéndolo en consenso para lograr mejores resultados, en el cuadro 9 consideran que el 50% el clima de respeto y consenso está liderado por el Consejo directivo, el 25% por el subdirector y el 25% por el Director, discurro que la cabeza de la institución debería ser el primero en liderar el respeto y consenso.

Tabla 10

DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Si	3	75%
b. No	1	25%
TOTAL	4	100%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

El delegar actividades con el objeto de que todos los miembros de una institución trabajen en conjunto pueden dar muy buenos resultados, dependiendo de cómo el director dirija las mismas, es así que según la encuesta realizada se observa que, en la resolución de conflictos el 75% considera que se delega a un grupo de colaboradores a que tome las decisiones pertinentes y un 25% contesta que no, considero es positivo que todos los maestros actúen y colaboren en la institución dando sus opiniones, además de sus valiosas ideas cada persona puede aportar en base a sus experiencias

Tabla 11

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO
PROMUEVE**

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
A	Excelencia Académica	3	75%	1	25%	0	0%
B	Desarrollo Profesional de los docentes	1	25%	3	75%	0	0%
C	Capacitación Continua de docentes	3	75%	1	25%	0	0%
D	Trabajo en equipo	4	100%	0	0%	0	0%
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	100%	0	0%	0	0%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	100%	0	0%	0	0%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	25%	3	75%	0	0%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

La administración y liderazgo del centro educativo deben buscar un nivel apropiado para la promoción de nuevos proyectos considerando las esencias de cada uno y la flexibilidad que consiste en la mejora constante del centro educativo planificado, ejecutado y evaluado, como se observa en esta tabla que se promueve en un 100% trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales, participación de los padres de familia en las

actividades programadas; en un porcentaje alto con el 75% excelencia académica, capacitación Continua de docentes, identificando claramente con un 25% que no se promueve el desarrollo profesional de los docentes, y la delegación de autoridad a los grupos de decisión; encontrando positivo la promoción en ciertos aspectos, pero como parte negativa se puede analizar el no dar la debida importancia al desarrollo profesional de los docentes.

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	4	100%	0	0%	0	0%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0%	4	100%	0	0%
C	Se adquiere a partir de la experiencia	4	100%	0	0%	0	0%
D	Se desarrolla con estudios en gerencia	1	25%	1	25%	2	50%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría, la reflexión	1	25%	3	75%	0	0%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

El liderazgo es una actividad realizada por seres humanos y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar líder. En el centro educativo el personal que dirige poseen en un 100% son innatas y se adquiere a partir de sus experiencias, en un porcentaje mínimo del 25% se desarrolla con estudios en gerencia, capacitación continua que combine la práctica, la teoría, la reflexión, lo cual se debe fortalecer capacitaciones de gestión de liderazgo de una manera científica y teórica practica.

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 resultado de estudiantes, docente y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	3	75%	0	0%	1	25%
b	Disminución de Estudiantes por Aula	0	0%	1	25%	3	75%
c	Mejora de mecanismos de control	4	100%	0	0%	0	0%
d	Existencia de Ambiente cordiales de trabajo	4	100%	0	0%	0	0%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma

ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Los directivos de centro educativo, son un punto clave, como promotores de los procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño administrativo, en esta tabla se manifiesta que se promueve en un 100% la mejora de mecanismos de control y existencia de ambiente cordiales de trabajo, seguidos del uso de la información de resultado de estudiantes, docente y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, lo cual resulta positivo pues refleja que los directivos se preocupan en mejorar.

Tabla 14.**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	La dirección (Directora), Consejo Escolar, Consejo Técnico	4	100%	0	0%	0	0%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica)	2	50%	1	25%	1	25%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador)	3	75%	1	25%	1	25%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc)	0	0%	3	75%	1	25%
e	Otros	0	0%	0	0%	4	100%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma

ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Los organismos que integran la institución están conformados en un 100% La dirección (Directora), Consejo Escolar, Consejo Técnico y en 75% de coordinación (jefe de estudios, coordinador), un 50% de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, demostrando una debida organización en la escuela, lo que está demostrado por los porcentajes.

Tabla 15.

ACTIVIDADES DE 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	25%	1	25%	2	50%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	50%	2	50%	0	0%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	50%	2	50%	0	0%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	50%	2	50%	0	0%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma

ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Las actividades que realizan el equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores. En este cuadro nos demuestra que las actividades realizadas en un 50% son: establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, lo que no se hace es llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos que solo se refleja un 25%, la tabla N. 15 demuestra que las actividades realizadas por los diferentes equipos y coordinaciones no se cumplen a cabalidad.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100%	0	0%
b	Formular propuesta al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	0	0%	4	100%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	75%	1	25%
d	Mantener actualizada la metodología		0%	4	100%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	25%	3	75%
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	1	25%	3	75%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	75%	1	25%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	75%	1	25%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didácticas de las asignaturas	3	75%	1	25%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	100%	0	0%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Como se puede observar en la mayor parte de alternativas existe un porcentaje bastante alto como en la a Organizar y desarrollar las enseñanzas tenemos el 100% de si, en la c Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente el 75%, en la e Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, en la f un 25% respectivamente, en la g, h, i, existe un 75% respectivamente, y en la j un 100% que consideran si hay estos aspectos en la institución; no obstante las alternativas que optaron por el no son la opción b con el 100%, la e, f con un 75% respectivamente, que consideran que no existen o no se dan en su totalidad estos aspectos. En estos resultados llama la atención que en la alternativa que nos habla de la actualización de la metodología ningún

directivo contesta ni sí ni no, aspecto realmente preocupante en vista de que es imprescindible la actualización en este aspecto.

Tabla 17.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, Y DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico	4	100%	0	0%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

En la tabla 17 que habla sobre si la gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos, soluciones adecuadas al medio tenemos un 100% de respuestas afirmativas, aspecto positivo que demuestra que se trabaja integrando a toda la comunidad educativa.

Tabla 18.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	4	100%	0	0%
b	Plan estratégico	0	0%	4	100%
c	Plan operativo anual	2	50%	2	50%
d	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	100%	0	0%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Llamamos planificación educativa al instrumento con el que los docentes organizan su práctica educativa, articulando el conjunto de contenidos,

opciones metodológicas y estrategias educativas; respecto a que si en la institución se ha realizado aspectos como una reingeniería de procesos, si un 100%, el plan estratégico, no un 100%, el POA un 50% si y un 50 % no, la capacitación a directivos y docentes si un 100%, el hecho de que no se ha realizado el plan estratégico o el POA solo en un 50% habla de él poco conocimiento que se tiene sobre estos elementos curriculares.

4.2.2 De la encuesta a Docente



Tabla 19

RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	35%	11	55%	2	10%
B	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a las búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	10	50%	9	45%	2	10%
C	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general importancia de brindar a lo estudiantes un ambientes de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	11	55%	8	40%	0	0%

d	Los directivos y docentes promueve la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, concejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	10	50%	9	45%	1	5%
e	Resistencia Escepticismo en los padres cuando se intenta llevar acabo nuevos métodos de enseñanza	3	15%	13	65%	4	20%
g	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje	9	45%	9	45%	1	5%
h	En el proceso enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	13	65%	6	30%	1	5%
i	Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	3	15%	7	35%	10	50%
j	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	3	15%	7	35%	10	50%
k	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	2	10%	15	75%	3	15%
l	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	5	25%	13	65%	2	10%
m	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo	7	35%	9	45%	4	20%
n	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	4	20%	11	55%	5	25%
ñ	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	10	50%	10	50%	0	0%
o	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	14	70%	5	25%	1	5%
p	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	8	40%	11	55%	1	5%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

En la evaluación realizada a los docentes, de acuerdo a la tabla nos podemos dar cuenta que en todas las alternativas el mayor porcentaje de un 70% son que los maestros realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de la comunidad educativa, seguidos por el proceso enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante con un 65%; con un promedio de 50% ejecutan: el liderazgo en la búsqueda de la innovación, brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, mantener liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, con porcentajes minoritarios es decir menores a 50% que van desde 10% hasta 45% se encuentran, líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades, resistencia de los padres en nuevos métodos de enseñanza, trabajo en equipo, resistencia a nuevos métodos de enseñanza, poca integración, entre otros; se puede entender es que los aspectos mencionados si se dan en la institución sea de manera positiva o negativa. Aspectos como el de generar un ambiente agradable armónico a los estudiantes, promover la investigación integrando a la comunidad educativa, formar integralmente al alumno, realizar actividades de integración alumno, padres, maestros son muy positivos. Pero aspectos como resistencia de los padres de familia al llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el no existir una debida integración entre los docentes, resistencia de los maestros al querer desarrollar nuevos métodos de enseñanza son aspectos que frenan el pleno desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

4.2.3 De la encuesta a Estudiantes



Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.

	DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	El director tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	18	90%	1	5%	0	0%	1	5%
b	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes	0	0%	12	60%	3	15%	5	25%
c	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el observado cotidianamente en el ambiente escolar	15	75%	2	10%	1	5%	2	10%
d	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	3	15%	11	55%	1	5%	5	25%
e	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma, y en el mismo tiempo	14	70%	3	15%	1	5%	2	10%
g	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	17	85%	0	0%	0	0%	3	15%
h	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	15	75%	3	15%	1	5%	1	5%
i	Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	4	20%	10	50%	2	10%	4	20%
j	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	6	30%	1	5%	1	5%	12	60%

k	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	15	75%	2	10%	1	5%	2	10%
l	El profesor es quien decide que se hace en esta clase	15	75%	3	15%	1	5%	1	5%
m	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	14	70%	5	25%	1	5%	0	0%
n	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	8	40%	7	35%	0	0%	5	25%
ñ	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	75%	3	15%	0	0%	2	10%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Según los resultados que se han obtenido en la encuesta a los estudiantes podemos observar que más son los aspectos en los que los alumnos están completamente de acuerdo con un porcentaje alto del 90% son que el director tiene en cuenta las opiniones, seguido de un 85% los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", con un porcentaje desde 70% al 75% consideran que: el liderazgo conductual es el observado cotidianamente en el ambiente escolar, en las clases se esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, El profesor propone actividades innovadoras, en las clases se dan oportunidades para que expresen su opinión, el profesor es quien decide que se hace en esta clase, Se realizan trabajos en grupo, La ética y los valores se enseñan con el ejemplo, y con un porcentaje menor del 15% al 40% manifiestan que, rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo, en términos general los estudiantes están de acuerdo con los aspectos que tiene que ver con el liderazgo de las autoridades y docentes. Existen aspectos como el que los docentes esperan que todos los alumnos aprendan de la misma forma, situación que refleja que todavía los docentes no aceptan los cambios en la educación.

4.2.4 De los padres de familia



Tabla 21

RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.

REPRESENTANTES

REPRESENTADO	f	%
Hijo	12	80%
Sobrino	2	13%
Nieto	1	7%
Otro	0	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Como se puede observar el mayor porcentaje específicamente el 80% corresponde a que el representado que asiste a la escuela es hijo del representante siendo esto muy positivo para el desempeño del niño en todos los aspectos sobre todo en su rendimiento académico.

MANERA COMO SE LABORA EN LA INSTITUCIÓN

Conoce	SI		NO	
	f	%	f	%
Conoce Ud. La manera como se labora en la institución de su representado	15	100%	0	0%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

De acuerdo a la tabulación nos demuestra que el 100% de representantes están al tanto de cómo se labora en la institución de su representado, lo que

refleja responsabilidad de los mismos lo que es ventajoso para la labor desempeñada.

PARTICIPACION EN LAS ACTIVIDADES

Le gustaría	SI		NO	
	f	%	f	%
Le gustaría participar de las actividades que su representado realiza en la institución	15	100%	0	0%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma

ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Otro de los aspectos en los que tenemos el 100% de respuesta positiva es el hecho de que los representantes les gustan participar de las actividades de su representado, lo que demuestra interés y responsabilidad.

CÓDIGO DE CONVIVENCIA

Convocado	SI		NO	
	f	%	f	%
Ud. Fue convocado por los maestros para elaborar el código de convivencia	10	67%	5	33%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma

ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Este aspecto de tabulación indica que el 67% de los representantes encuestados fueron convocados para elaborar el código de convivencia el cual es una herramienta muy importante dentro de la escuela, de acuerdo al resultado es positivo, me gustaría saber por qué el 37% restante no.

TOMA DE DECISIONES

Toma de Decisiones	f	%
Director	5	33%
Profesores	0	0%
Padres de Familia	0	0%
Todos	10	67%
TOTAL	15	100%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Con respecto al clima de respeto y consenso de toma de decisiones vemos que la mayoría es decir el 67% de los encuestados coinciden que esta dado por todos, que es bastante positivo pues demuestra que el directivo y docentes permiten la participación activa de todos.

PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

Participa	SI		NO	
	f	%	f	%
Participa Ud. Activamente en la toma de decisiones	8	53%	7	47%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma
ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Con respecto a la participación activa de los padres de familia en la toma de decisiones un 53% responde que si, lo que habla positivamente de la autoridad de la escuela ya que la educación de nuestros hijos nos atañe a todos, aunque el 47% respondió que no.

PROMOCION DE VALORES

Institución	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Se promueve los valores	10	67%	5	33%	0	0%
Existe liderazgo	8	53%	6	40%	1	7%
Existe solidaridad	11	73%	4	27%	0	0%
Existe equidad	7	47%	6	40%	2	13%
El director es líder	8	53%	5	33%	2	13%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma

ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

La mayoría el 67% de los representantes encuestados consideran que en la institución se promueven los valores, el 53% coincide que existe liderazgo, el 73% que existe solidaridad, el 53% considera que la directora es una líder, e resumen son cosas positivas ya que la educación siempre debe estar cimentada en valores y si realmente existe un líder y no un jefe la educación va hacia adelante.

LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN

Institución	SI		NO	
	f	%	f	%
Considera Ud. Que debe haber un solo líder en la institución	6	40%	9	60%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma

ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Fácilmente nos podemos dar cuenta que un 60% de representantes consideran que no debe haber un solo líder en la institución y un 40% opina que debe haber uno solo, personalmente creo que puede haber mader de líderes en muchas personas pero la escuela está liderada por una sola caso contrario sería un caos, si se puede permitir la participación de todos el tomar en cuenta las opiniones para decidir pero esto lo hará el líder.

CARACTERÍSTICAS DE UN LIDER

Características del Líder		
	f	%
Sinceridad	14	93%
Solidaridad	13	87%
Equidad	10	67%
Autónomo	2	13%
Egoísta	0	0%
No acepta las opiniones de los demás	0	0%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma

ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

En la presente opción características de la líder de la institución se observa que el 93% de representantes consideran que es sincera, el 87% dicen es solidaria, el 67% dicen que es equitativa lo que resulta bastante positivo pues están de acuerdo en su labor.

MOTIVACIÓN.

Motiva	SI		NO	
	f	%	f	%
Motiva a su hijo para que sea un líder en su aula de clases	11	73%	4	27%

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdeloma

ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

Con respecto a si como representante motiva a su representado para que sea un líder el 73% dice que si lo hace, cosa bastante importante y positiva pues es bueno incentivar a nuestros hijos a ser líderes, y cimentar en ellos valores para serlo.

Tabla 22

ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

N.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencian de la información?	Comunicación: Intercambio, interacción Información: concreta	4		
2	El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo	Cuentan con un manual en el que contempla todas las tareas del liderazgo	4		
3	Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado	Dialogando, utilizando estrategias inteligentes	4		
4	Cuáles deben ser las características de un líder educativo	Responsable, cortés	1	Facilitador, no expresan las características más importantes de un líder	3
5	Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia, y alumnado			No definen tipos de liderazgo existentes, confunden con características de un directivo	
6	Cuáles son los valores institucionales que buscan desarrollar en centro educativo	Respeto, creatividad, libertad, responsabilidad, criticidad, autoestima, identidad, etc.	4		
7	Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos	Respeto, creatividad, honestidad, etc.	4		
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?			Durante el estudio se observado anti valores en la institución, pero los directivos no los reconocen y manifiestan que no existen anti valores	4

FUENTE.- Escuela Héroes de Verdoloma

ELABORACIÓN: Lcda. Nube González

- **Matriz de problemática**

Problemas Observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1: No se forman a lideres con estudios de gerencia, ni se aplica ningún tipo de teoría, son lideres empíricamente</p>	<p>No le dan la debida importancia a la formación de un líder. Desconocimiento de la labor de un líder y los efectos positivos que pueden generarse en la institución</p>	<p>No existe un verdadero liderazgo Confusión existente entre lo que es un líder y un jefe Existe un impedimento para que la institución se desarrolle adecuadamente al no contar con un líder</p>
<p>Problema 2: No cuentan con un Plan estratégico, y desconocen la elaboración correcta del POA</p>	<p>Despreocupación de los directivos y docentes Falta de capacitación en la elaboración y desarrollo del Plan Estratégico y POA</p>	<p>No existe prevención y corrección de los problemas que se puedan presentar en la institución</p>
<p>Problema 3: No siempre se realiza el proceso enseñanza aprendizaje en base a los valores como eje transversal de la formación integral del estudiante</p>	<p>Poco conocimiento de cómo llevar a cabo el proceso de enseñanza de aprendizaje en base a valores como eje transversal de la formación integral del estudiante</p>	<p>No se da una verdadera educación integral Estudiante con valores poco cimentados que son reflejados en su vida.</p>

5. Discusión



Luego de haber realizado el proceso de investigación en la Escuela Héroes de Verdeloma del cantón Biblián provincia del Cañar, efectuando un análisis profundo estudiando fuentes primarias, secundarias; utilizando herramientas como: encuestas, entrevistas, observación.

La forma de organización de los directivos en su mayoría con un 50% lo hacen utilizando otra manera de organización a través de la supervisión y miembros del departamento de planeación de la Dirección provincial de Educación del Cañar; por lo tanto los directivos para su organización dependen en gran parte de la Dirección Provincial, incluso para la toma de decisiones.

Para medir el tamaño de la organización mayoritariamente con un 75% lo hacen en base al tamaño de la institución; se considera un aspecto negativo que se enfoque solo en este aspecto dando como resultado solo cantidad y no calidad que se puede reflejar en resultados obtenidos con un solo 25%, y sin dar importancia al valor y tiempo empleados en la institución con un 0%.

La escuela cuenta con un manual de normas, reglas y procedimientos, que sirve como guía para que todos los miembros de la institución cumplan con sus obligaciones y conozcan sus derechos; en lo referente al clima de respeto el 50% coincide que estas liderado por el Consejo Directivo lo que da apreciación que el Director no proyecta liderazgo.

Para resolución de conflictos y promover soluciones pertinente y oportunas, los directivos delegan a un grupo de colaboradores, desde el punto de vista de propiciar el trabajo colaborativo este es un aspecto positivo, puesto que no se está adoptando una posición panóptica en donde el directivo trabaja en forma individual, porque al delegar a sus colaboradores se puede analizar desde varios perspectivas, no es los mismo la información y experiencias que tiene

un grupo de personas a la de solo una persona; pero en ciertos momentos los directivos deben tener conocimiento de cuando el grupo necesita su inclusión para la resolución de conflictos.

La administración del liderazgo del centro educativo promueve en un 100% el trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales, participación de los padres de familia en las actividades programadas, lo que demuestra que centran en la participación de todos los miembros conforman la institución; se promueve con un 75% que es un porcentaje alto: la excelencia académica, capacitación continua de docentes, estos son aspectos primordiales dentro del proceso de la administración del liderazgo, porque mediante la excelencia académica y capacitación de docente se puede obtener resultados buenos en el proceso enseñanza; con respecto al Desarrollo Profesional de los docentes no se le da promoción debida puesto que tan solo con un 25%, cabe indicar que no es lo mismo la capacitación a la profesionalización ya que en la primera se enfoca solo al área en la que el maestro se desempeña, en cambio la profesionalización ya abarca una preparación más amplia, en un tiempo mucho más largo, obteniendo mayores conocimientos y mejorando el perfil del docente lo que le permite dar una educación de calidad a sus alumnos, es decir existen sustanciales diferencias entre la capacitación y la profesionalización docente. La delegación de autoridad a los grupos de decisión, esta opción cuenta con un 25%, ya que en situaciones en la que no se cuenta con la presencia del director queda como encargado el subdirector, este en casos en la que la ocasión lo amerite tendrá que tomar las decisiones pertinentes, pero hay que recalcar que se delega actividades mas no responsabilidades las misma que deben ser asumidas por las autoridades

Haciendo referencia a las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir la institución el cuadro nos indica que el 100% son innatas y se adquiere a partir de la experiencia, lo que indica claramente que no existe un liderazgo con preparación científica y capacitación continua que combine la práctica, la teoría, la reflexión, sino más bien es algo empírico, puesto quienes están liderando el centro educativo son personas que llegaron a ese lugar sin cumplir

el perfil adecuado y sin un proceso adecuado de concurso de méritos y oposición , sino mas bien por compromisos políticos.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se puede notar que la disminución del número de estudiantes por aula para las autoridades del establecimiento no es de importancia, se considera un error, ya que al disminuir el número de alumnos refleja la existencia de un problema que ocasiona esta deserción, el cual se debe analizar profundamente para encontrar las posibles soluciones.

El trabajo del equipo educativo, no se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, lo que ocasiona que no se cumpla con el proceso correcto de administración el cual es planificación, organización, ejecución, y evaluación o monitoreo, este último es de mucha importancia ya que si no se evalúa globalmente, no se puede determinar que se está haciendo mal y tomar las medidas correctivas en su momento, por lo contrario tampoco permite la motivación, ni felicitación cuando se está haciendo un buen trabajo.

Los encargados de elaborar una memoria periódica para valorar el desarrollo de la programación didáctica, formular propuestas al equipo directivo, elaborar programación didáctica de las asignaturas, y mantener actualizada las metodologías, con un 75% son los departamentos didácticos quienes conforman el ministerio de educación. El equipo directivo, No se encarga de: formular propuestas, elaboración de los proyectos, planes y programaciones, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades, colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, como podemos observar los directivos no tienen criterio de investigadores, no desarrollan su creatividad, no proponen ideas innovadoras, ya que utilizan los estándares y metodologías implantadas por el ministerio de educación; lo cual refleja que los directivos no poseen habilidades, destrezas propias de un líder; cabe destacar que los directivos lo que hacen dentro de la institución es revisar y aprobar la organización y desarrollo de las enseñanzas propias de cada materia.

La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta en un 100% la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la

diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico, lo que quiere decir que los directivos se preocupan de la comunidad, trabajando conjuntamente con sus organismos principales como: el centro de salud, el municipio, consejo de la niñez y adolescencia, y organismos de protección del medio ambiente, esto lo hacen de manera interna y externa.

Los directivos en un 100% se encargan de realizar proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes, no cuentan con un plan estratégico, ni un Plan operativo anual bien estructurado, pero mencionan que realizan una reingeniería de procesos, lo que es una contradicción, pues al no contar con los elementos curriculares antes mencionados como podrían realizar una reingeniería de procesos que cuenta como base una plan estratégico y POA.

El desarrollo de un plan estratégico dentro de una institución es algo fundamental puesto que es "Integral, tiene varios ejes, se basa en estrategias competitivas, busca el desarrollo institucional, siendo planes innovadores, visionario, de largo plazo, dando cierta autonomía administrativa y por ende ofrecer educación de *calidad total*" (Colombia, Proyecto Educativo Institucional, 1994). El contar con Plan operativo es esencial, ya que sirve como base para desarrollar el trabajo durante año lectivo; al desconocer su elaboración, estructura, y evaluación, de estas herramientas, se percibe como un problema tangible dentro de la institución ya que impiden el tener educación de Calidad Total.

La encuesta realizada a los docentes arrojó como resultado claramente que no poseen los componentes principales de liderazgo tanto los docentes como los directivos los cuales son:

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Los docentes tampoco cuentan con la actitud y habilidades de liderazgo.

Aproximadamente en un 50% consideran que el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación, que promueve en los integrantes de la institución importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje óptimo, promueve la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva, esta cifra es preocupante, ya que solo la mitad de los docentes están de acuerdo de las consecuencias positivas que dan como resultado el de ejercer un liderazgo correcto, a lo que se debería propender es que los docentes se capaciten en gestión y liderazgo.

En el proceso enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, es alarmante que NO se obtiene una cifra mayor al 90% lo consideren como fundamental, puesto que la educación actual conforme la reforma curricular debe ser exclusivamente en base a valores

“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 universitaria. La forma de organización es el proyecto educativo.” (D’Angelo, 1996:1).

La idea de que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal, se destaca en su fin educativo por ser de revitalizar los valores que debe poseer los estudiantes, hacia sus fundamentos básicos como aprendizaje que tiene una fuerte relación con la sociedad.

En cuanto a la admiración del liderazgo y gestión de las autoridades educativas, compromiso con las decisiones tomadas por el director del centro educativo se obtuvo porcentajes bajos, lo que refleja que la gestión de liderazgo por parte de las autoridades es deficiente.

Un 70% de los alumnos están completamente de acuerdo que en las clases se esperan que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo de la misma forma, y en el mismo tiempo, con esto nos podemos dar cuenta que lamentablemente

se sigue utilizando en la aulas de clases la educación tradicional, en la que el maestro es el único que determina, como y que debe aprender el alumno, impidiendo así la creatividad, el desarrollo, la construcción del conocimiento por parte del alumno.

Por parte de los padres de familia se percibe mayoritariamente con un 70% aproximadamente que están de acuerdo como se lleva a cabo la organización del centro educativo, participan en el proceso de toma de decisiones, al igual que desean ser parte activa de las actividades que se realizan en la escuela, motivan a sus representantes para ser líderes y promueven en ellos valores.

En la entrevista realizada a los directivos se determino que tienen clara la diferencia entre comunicación e información, Comunicación: Intercambio, interacción, Información: concreta.

Debido a que los directivos y docentes no poseen una formación adecuada en gestión y liderazgo se pudo notar claramente la confusión y desconocimiento que tienen entre las características de un líder y tipos de liderazgo.

En la observación que se realizo en la institución se nota claramente la existencia de anti valores como: el egoísmo, la crítica destructiva, impuntualidad, entre otros, a pesar que ellos manifestaron que no existen anti valores dentro del centro educativo.

Las principales características de un líder son:

- Buena comunicación, se conduce con inteligencia emoción, con equilibrio entre emociones, compartidas y búsqueda de soluciones, existe pertinencia en relación a los objetivos planteados, planifica lo que desea alcanzar, posee cualidades como ser responsable activo en relación a su liderazgo, promueve y genera maneras de extraer lo mejor de todos, posee habilidades sociales.

Existen varias formas de liderar entre las cuales se pueden mencionar las que en realidad se apliquen en una institución educativa.

- Liderazgo dictador: Es el que se manifiesta a través del líder con una actitud de lo que él solo puede hacerlo.
- Liderazgo democrático: este líder tiene desarrollada la capacidad de escuchar, la cual lo permite incluirse y hacer partícipe a los poderdantes.
- Liderazgo libre: es el que delega la toma de decisiones espera que los demás se motiven por sus propias iniciativas sin promover conducción del grupo. (Guervilla, 1994; 31).

6. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el estudio de gestión liderazgo y valores en la administración de la escuela Héroes de Verdeloma de la ciudad de Bilbián se concluye lo siguiente:

- El 100% de las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir la institución son innatas y se adquiere a partir de la experiencia.
- No existe un liderazgo con preparación científica y capacitación continúa que combine la práctica, la teoría, la reflexión, sino más bien es algo empírico.
- Para designar a las autoridades del centro educativo no existe un proceso correcto de méritos y oposición enfocados a la asignación de personas que tengan un perfil de liderazgo.
- EL personal que labora en el centro educativo no poseen las habilidades y destrezas de un líder, existe desconocimiento de lo que es un verdadero liderazgo y sus consecuencias efectivas que pueden ocasionar dentro de la institución.
- No cuentan con un plan estratégico, ni un Plan operativo anual bien estructurado.
- Desconocimiento de la elaboración y evaluación de un plan estratégico y un plan operativo anual.
- Despreocupación por parte de directivos y docentes en la capacitación, desarrollo, ejecución y evaluación de un plan estratégico, y un plan operativo anual.

- Falta de prevención de los posibles problemas que se puedan presentar, de esta manera no se aporta a mejorar la calidad de educación.
- Los docentes en el proceso enseñanza aprendizaje no toman en cuenta como eje transversal la educación en valores.
- No se cumple con todo el proceso de educación integral.
- Se pudo notar en el personal que conforman el centro educativo la existencia de anti valores.
- Valores no cimentados en los estudiantes de la escuela lo que se refleja en su vida cotidiana.

RECOMENDACIONES

- Que el personal que conforman el centro educativo se capaciten y profesionalicen en el área de gestión de liderazgo, en desarrollo ejecución y evaluación el plan estratégico, y el plan operativo anual.
- Que los docentes y directivos se capaciten, y utilicen como eje transversal la educación en valores dentro del proceso de aprendizaje.
- Que el personal que labora en la escuela Héroes de Verdeloma se concienticen y capaciten en las aéreas concernientes a valores, como relación humanas, autoestima, etc.
- Que se cimenten los valores en los estudiantes por parte de toda la comunidad educativa y así tener alumnos aptos para desarrollarse en la sociedad.
- Contar con planes de contingencia y estratégicos para la prevención y solución de problemas.

7. PROPUESTA DE MEJORA



7.1 Título de la propuesta.

“Gestión liderazgo y valores en la administración de la Escuela Héroes de Verdeloma de la ciudad de Biblián provincia del Cañar durante el año escolar 2010-2011”

7.2. Justificación.

La escuela fiscal Héroes de Verdeloma ubicada en la ciudad de Biblián, provincia del Cañar que cuenta con un total de 26 profesores, 286 niños y 311 niñas.

La educación actual ha tenido un cambio radical en cuanto al enfoque a valores, ya que este sería la base principal para formar íntegramente a los estudiantes.

En el centro educativo se pudo apreciar claramente que los docentes en el proceso enseñanza aprendizaje no toman en cuenta como eje transversal la educación en valores y se muestra anti valores entre ellos, ocasionando como consecuencia que no se cumpla con el proceso de educación integral y se formen estudiantes con sólidos valores que les permitan contribuir al desarrollo de la sociedad.

Por lo que es imprescindible que los docentes y directivos se capaciten en cómo llevar a cabo el proceso de aprendizaje en base a valores, y sobre todo que en las planificaciones de clases que se realizan diariamente siempre sea el eje transversal de la educación los “valores”.

Es necesario concienciar a todo el personal que conforma la institución sobre la importancia que es ser el ejemplo en cuanto a valores frente a sus alumnos y

sociedad general, de los efectos positivos que la puesta en práctica de los valores pueden ocasionar tanto en sí mismo, como con los que los rodean.

El tener un verdadero liderazgo dentro del centro educativo garantiza el éxito del mismo y como consecuencia se puede ofrecer educación de calidad.

En la escuela Héroes de Verdoloma, no existen líderes, ni ningún modelo de liderazgo a seguir, puesto que es tomado como algo empírico.

Se considera que la gestión de liderazgo es un factor clave para el desarrollo de la institución, por lo que se debe darle la debida importancia, con la preparación científica y capacitación continúa que combine la práctica, la teoría, la reflexión en cuanto a este aspecto.

Dentro de la Reforma Curricular es impredecible que toda entidad educativa cuente con instrumentos curriculares como el Plan Estratégico, y el Plan Operativo anual.

Al ser estos instrumentos parte de la reforma curricular los directivos y docentes deberían estar capacitados en la elaboración y ejecución de los mismos, cosa que no sucede en este plantel.

Por lo que se cree conveniente capacitarlos, en el desarrollo, ejecución y evaluación con respecto a este tema, utilizando para ello personal experto en el mismo como por ejemplo los supervisores, ya que al contar con el Plan Estratégico, y el Plan Operativo anual se puede proveer y corregir posibles problemas suscitados, y permite tener una planificación, control y evaluación de las actividades que se deben realizar durante el año lectivo.

Considerando que los problemas encontrados en este centro educativo, además de la apertura de los docentes y directivos al acceder a cambios importantes en beneficio de la educación, a mas existen disposiciones ministeriales de estar capacitados continuamente, en valores, liderazgo y manejos de los instrumentos curriculares se encuentra factible la ejecución de la presente propuesta de mejora.

7.3 OBJETIVOS.



Objetivo General:

- Alcanzar una efectiva gestión liderazgo y valores en la Escuela Héroes de Verdeloma en el periodo escolar 2012-2013.

Objetivos Específicos:

- Preparar y capacitar científicamente en liderazgo, combinando la práctica, la teoría, y la reflexión, al personal que labora en el centro educativo, en el periodo escolar 2011-2012.
- Capacitar a la comunidad educativa, para la planificación, organización, ejecución y monitoreo del plan estratégico, y el plan operativo anual, en el periodo escolar 2011-2012.
- Desarrollar la capacidad de utilizar como eje transversal la educación en valores dentro del proceso de aprendizaje en la escuela Héroes de Verdeloma, en el periodo escolar 2011-2012.

7.4. Actividades.

Para alcanzar los objetivos propuestos se desarrollaran las siguientes actividades:

- Preparación y capacitación en liderazgo al personal que labora en el centro educativo.



Actividad	Descripción	Recursos	Resultados Esperados
Reunión con los directivos del establecimiento	Informarles a los directivos de los resultados obtenidos en la investigación y proponerles posibles soluciones.	.Recurso humano .Computador .Presentación Power Point. .Proyector	Que los directivos conozcan sus falencias y fortalezas para encontrar posibles soluciones.
Reunión con el decano de la facultad de filosofía y letras de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues	Explicar y proponer a la institución la realización de un convenio haciéndoles notar la contribución a la sociedad por parte de la universidad, a través de sus docentes y estudiantes para que realicen talleres de capacitación en el tema de liderazgo en la escuela Héroes de Verdeloma	.Recurso humano .Computador .Presentación Power Point. .Proyector	Aceptación del convenio por parte de la institución
Presentación	Explicar y proponer	.Recurso	Aceptación

del convenio con la universidad Católica de Cuenca de los directivos de la escuela.	las ventajas que obtendría la escuela de este convenio	humano .Computador .Presentación Power Point. .Proyector	del convenio por parte de los directivos de la escuela
Formalización por escrito del convenio con la universidad de Cuenca y la Escuela Héroes de Verdeloma	Realizar por escrito el convenio de la capacitación en liderazgo al personal de la Escuela Verdeloma por parte de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues a través de sus estudiantes y docente por escrito; y proceder a la firma del mismo,	Recurso humano .Computador .Suministro de Oficina	Firma de las partes de aceptación del convenio
Reunir a las partes para planificar y organizar los talleres de capacitación	Planificar y organizar, lugar, fechas y temas a tratar en el taller de capacitación.	Recurso humano .Computador .Suministro de Oficina .Pizarra .Material de aula	Establecer la planificación y organización de los talleres de capacitación.
Ejecución de los talleres de capacitación	Se ejecutara en tres etapas el taller de capacitación en	Identificación Carpetas Lapiceros	Personal que labora en el centro

	liderazgo	Trípticos Certificado Proyector Multimedia Computadoras Equipo de Sonido	educativo preparado y capacitado científicamen te en liderazgo.
Entrega de Certificados de Aprobación	Se entregara los certificados de aprobación emitidos por la Universidad	.Recurso humano .Certificados	Obtención del certificado

Ejecución de talleres de capacitación



Lugar: Instalaciones de la Escuela Héroes de Verdeloma.

A quien va dirigido:

- Personal que labora en la Escuela Héroes de Verdeloma
- Estudiantes (Alcaldes y Consejo Estudiantil)

Facilitadores:

- Docentes y estudiantes de la Universidad Católica de Cuenca Sede Azogues

Misión de Taller:

Aportación de elementos para re conceptualizar la visión tradicional de liderazgo hacia un paradigma más integrador conocido como liderazgo transformador, que implica no liderazgo absolutos sino situaciones de liderazgo, de tal manera se abre la posibilidad de que una persona sea capaz de dirigir un grupo dependiendo de la conjugación de tres aspectos:

1. Las necesidades del grupo,
2. las habilidades o recursos de la persona para responder a esas necesidades
3. las oportunidades que se le brinden de asumir esa función

Al desarrollar el taller, se fomentarán procesos de empoderamiento y desarrollo de habilidades para la vida, como estrategias para favorecer la participación activa

SESIONES DE TRABAJO:

El taller se divide en tres sesiones de trabajo de 8 horas cada una, los cuales serán los días sábados de 8:00 am a 17:00pm. Cada sesión Incluye:

1. Un apartado de contenidos que aborda las ideas centrales que orientan el trabajo del día.
2. Recomendaciones sobre cómo se relacionar ese contenido en el trabajo cotidiano con adolescentes.
3. La carta descriptiva.
4. Las técnicas a utilizar con los puntos descritos en la presentación (tema, título, objetivos, nivel de complejidad, tiempo, material, pasos a seguir, cierre, Recomendaciones pedagógicas y herramientas).

Sesión de trabajo N1

TEMA	OBJETIVO(S) DE APRENDIZAJE	TÉCNICA	TIEMPO	MATERIAL
1. Bienvenida y presentación del taller	Favorecer un ambiente de cordialidad •Dar a conocer los objetivos del taller •Relacionar las actividades del taller con la reactivación de los asistentes.	Práctica de exposición	20'	•Presentación en Power Point •PC
2. Evaluación Inicial	Evaluar los conocimientos y actitudes sobre liderazgo y empoderamiento de l@s participantes antes del taller.	Pre Test	45'	Instrumento de evaluación
3. Presentación e Integración	Crear un ambiente de confianza que favorezca el aprendizaje grupal	El Nahual	45'	Ninguno
4. Encuadre y Expectativas	•Propiciar un ambiente seguro para el involucramiento personal. •Conocer las expectativas de sus compañer@se identificarán las propias. •Establecer las reglas del grupo	Mural de las Expectativas	60'	Hojas de rotafolio •Hojas de colores •Masking tape •Plumones
5. Integración de Equipos para generación de trabajos colectivos	Integrar equipos para la generación de propuestas de trabajo colectivas. •Fortalecer las habilidades para el trabajo con grupos desde una perspectiva dinámica, reflexiva y lúdica.	Práctica de exposición	20'	Papeles con los temas para el trabajo en equipos
6. Percepción de la situación de la persona	Realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la estrategia •Proponer alternativas de acción para el mejoramiento de la persona a partir de su experiencia. •Sensibilizar ante las necesidades de la estrategia.	El juicio de la persona	60'	•Hojas blancas •Bolígrafos o lápices
7. Autoconocimiento	Desarrollar y/o fortalecer a habilidad de conocerse a sí mis@sa través de: - Conocer algunos aspectos que l@s integran como personas	El Espejo	60'	•Hojas blancas •Colores

	- Valorar y aceptar esos aspectos •Conocer alternativas para fortalecer el autoestima de las personas			
8. Adolescencia	Reflexionar sobre el concepto de Liderazgo desde su propia vivencia •Identificar el liderazgo como una construcción social	Mi yo	60''	CD con música de relajación •Hojas blancas •Plumas o lápices
9. Evaluación de la sesión.	Determinar la percepción de utilidad del trabajo del día en I@sparticipantes	Yo opino...	10'	Formatos de evaluación

Autor: (Rodríguez, G. Y Mayen B.)

Sesión de trabajo N2

TEMA	OBJETIVO(S) DE APRENDIZAJE	TÉCNICA	TIEMPO	MATERIAL
1. Rescate de opiniones	•Conocer la opinión del grupo sobre el trabajo. •Identificar la corresponsabilidad de los/las participantes sobre los resultados del trabajo.	Práctica expositiva	20'	•Presentación con resultados •PC
2. Recapitulación del aprendizaje	Reforzar los conocimientos adquiridos la sesión anterior.	Lluvia de ideas	20'	Hojas de papel periódico •Marcadores
3. Habilidades para la vida	Conocer el modelo de habilidades para la vida y su relación con el empoderamiento y el liderazgo	Definiendo las habilidades	30'	•Presentación en Power Point sobre habilidades para la vida •PC
4. Empoderamiento	Desarrollar y/o fortalecer la habilidad de autoconocimiento. Identificar habilidades y características personales que tienen como líderes.	La silueta de mi efectividad	50'	•Hojas de papel periódico •Marcadores
5. Toma de decisiones	Desarrollar y/o fortalecer las habilidades de toma de decisiones, autoconocimiento, pensamiento crítico y empatía. Sensibilizar sobre la importancia de discernir entre las creencias propias y las de	Si para mí...	45'	•Cartulinas con opciones de respuesta •Marcadores

	las otras personas al momento de tomar decisiones.			
6. Identificación de emociones	<ul style="list-style-type: none"> •Adquirir y/o fortalecer las habilidades para identificar las emociones y establecer empatía. •Analizar la necesidad del respeto a la diversidad como factor fundamental en los Procesos de liderazgo y empoderamiento. 	Valor Emocional	60'	<ul style="list-style-type: none"> •Hojas de papel •Plumas o lápices •Bolsa de plástico
7. Manejo de emociones	<ul style="list-style-type: none"> •Practicar las habilidades para identificar las emociones y establecer empatía •Reflexionar sobre la manera en que las emociones afectan su desempeño, interacciones y decisiones. 	Encuentro de Manos	60'	<ul style="list-style-type: none"> •CD con música de relajación
8. Presentación de trabajos colectivos	<ul style="list-style-type: none"> •Practicar sus habilidades para el trabajo con grupos frente a frente desde una visión de promoción de habilidades para la vida. •Recibir realimentación para hacerlo desde una perspectiva dinámica, reflexiva y lúdica. •Fortalecer su sentimiento de auto eficacia. 	Mi equipo Presenta...	Equipo 1 45' Equipo 2 45'	<ul style="list-style-type: none"> •Hojas de papel periódico •Marcadores
9. Evaluación de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> •Determinar la percepción de utilidad de trabajo 	Yo opino...	15'	<ul style="list-style-type: none"> •Formatos de evaluación

Autor: (Rodríguez, G. Y Mayen B.)

Sesión de trabajo N3

TEMA	OBJETIVO(S) DE APRENDIZAJE	TÉCNICA	TIEMPO	MATERIAL
1. Rescate de opiniones	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la opinión del grupo sobre el trabajo. •Identificar la corresponsabilidad de los/las participantes sobre los resultados del trabajo. 	Práctica expositiva	20'	<ul style="list-style-type: none"> •Presentación con resultados •PC
2. Recapitulación del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar los conocimientos adquiridos la 	Lluvia de ideas	20'	

	sesión anterior.			
3. Comunicación asertiva	Desarrollar y/o fortalecerán su habilidad para comunicarse de manera asertiva. •Construir mensajes asertivos. •Conocer alternativas para fortalecer la asertividad	Círculo de la asertividad	60'	Pelota •Presentación Power Point de conceptos sobre asertividad
4. Liderazgo y trabajo en equipo	•Practicar habilidades de comunicación, negociación, escucha activa y pensamiento creativo en un proceso de solución de problemas en equipo. •Identificar los tipos de liderazgo en el grupo.	El puente	60'	•30 hojas de reuso •40 popotes •12 metros de estambre •Tijeras
5. Presentación de trabajos colectivos	•Practicar sus habilidades para el trabajo con grupos desde una visión de promoción de habilidades para la vida. •Recibir realimentación para hacerlo desde una perspectiva dinámica, reflexiva y lúdica. •Fortalecer su sentimiento de autoeficacia.	Equipos 3 y 4	90'	Hojas de papel periódico •Marcadores
7. Evaluación final	Evaluar los conocimientos y actitudes sobre liderazgo y empoderamiento de l@sparticipantes después del taller.	Post Test	30'	Instrumento de evaluación
8. Cierre	Concluir el trabajo del taller con el grupo.	Aprendizajes	30'	

	•Reflexionar sobre la experiencia de aprendizaje.			
--	---	--	--	--

Autor: (Rodríguez, G. Y Mayen B.)

- Capacitación a la comunidad educativa, para la planificación, organización, ejecución y monitoreo del plan estratégico, y el plan operativo anual, y en educación en valores como eje transversal.

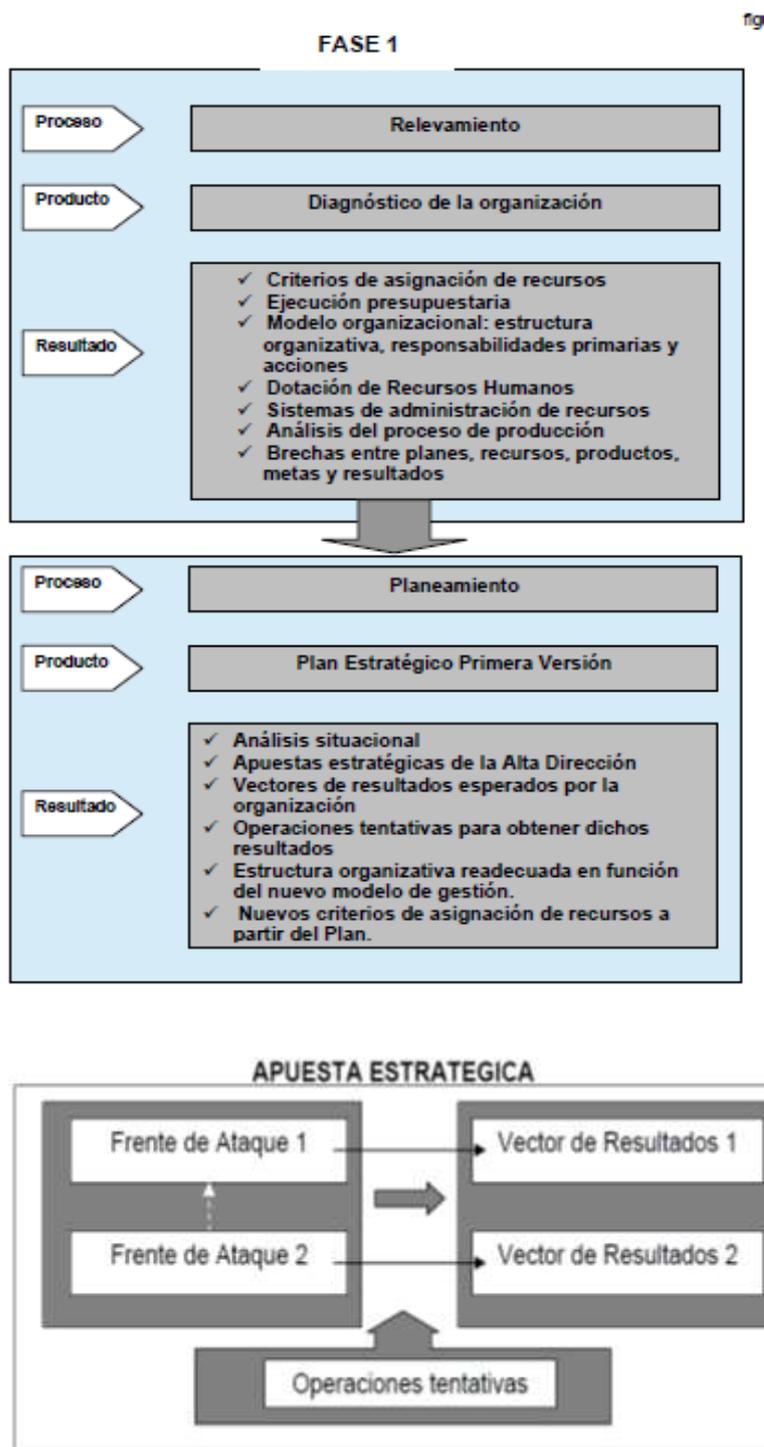


Actividad	Descripción	Recursos	Resultados Esperados
Presentación de la solicitud de capacitación a la directora de la Educación de la provincia del Cañar.	Se presentara los problemas encontrados en la escuela y se solicitara se designe el personal para la capacitación a la comunidad educativa en los temas de Plan Estratégico, POA, y la educación en valores como eje transversal.	Recurso humano .Computador .Presentación Power Point. .Proyector .Carta	Que la directora de Educación del Cañar autorice y designe al personal proceder a la capacitación.
Reuniones con las partes para planificar y organizar las	Planificar y organizar las capacitaciones, establecer lugar, fechas y temas a	Recurso humano .Computador .Suministro de	Establecer la planificación y organización

capacitación	tratar en la capacitación.	Oficina .Pizarra .Material de aula	de la capacitación.
Ejecución de las capacitaciones	Se desarrollara las capacitaciones acorde a las planificaciones, temarios y matrices establecidas por el ministerio de educación, utilizando las guías y material de apoyo proporcionados por ministerio.	Recurso humano .Computador .Suministro de Oficina .Pizarra .Material de aula .Guías didácticas	Comunidad educativa preparada y capacitada en: la planificación, organización, ejecución y monitoreo del plan estratégico, y el plan operativo anual, y en educación en valores como eje transversal
Entrega de Certificados de Aprobación	Se entregara los certificados de aprobación emitidos por el Ministerio de Educación	.Recurso humano .Certificados	Obtención del certificado

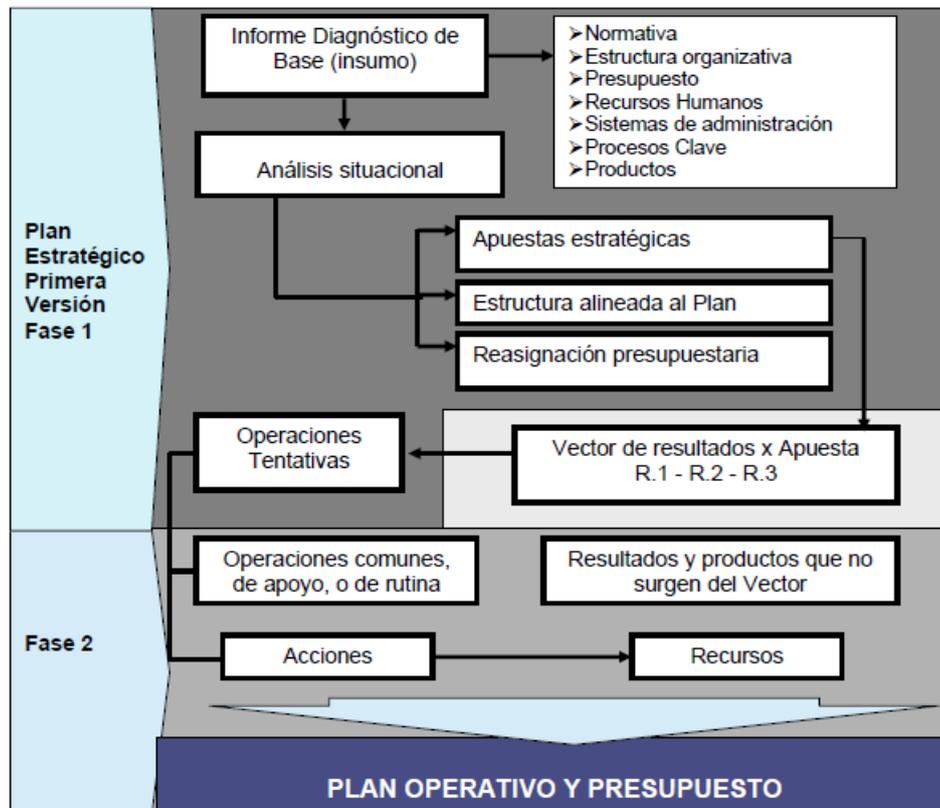
Los temas a tratar en las capacitaciones son los siguientes:

- Planificación, organización, ejecución y monitoreo del plan estratégico



Autor: Muñoz H., M.

➤ Plan Operativo



➤ Educación en Valores como eje transversal.

- a) Principios y valores;
- b) Autoestima;
- c) Equidad de género;
- d) Autonomía personal;
- e) Educación sexual;
- f) Culturas juveniles;
- g) Inclusión social;
- h) Códigos de convivencia y construcción de cultura de paz;
- i) Ciudad: tráfico, contaminación y consumo;
- j) Sustentabilidad y productividad;
- k) Responsabilidad social.

Como actividad de apoyo para fortalecer los valores del personal que labora en la escuela se llegó a un acuerdo con el guía espiritual Psicólogo Dr. Manuel

Toapanta, quien sugirió la realización de un día de convivencia la cual se desarrollará de la siguiente manera:

Lugar: Centro Convencional Madres Clarisas.



Día: Sábado de 8:00 a 4:00

Temas a Tratar: Valores, Educación Moral y Autoestima

Actividades:

- Charlas
- Presentación de Videos.
- Discusiones
- Trabajo en equipo
- Dinámicas
- Reflexión
- Collage
- Pampamesa

Materiales a Utilizar.

- Computador
- Proyector
- Pelotas
- Espejos
- Material didáctico
- Suministros.
- Materiales de oficina.

7.5 Localización y cobertura espacial.

La escuela Héroes de Verdeloma conformada desde primero hasta séptimo de básica, la cual ha sido objeto de estudio se encuentra en:



País: Ecuador

Provincia: Cañar

Cantón: Biblián

Parroquia: Biblián Centro

Superficie: 66.7 Km²

Habitantes: 13.309

Idioma: Castellano

Número de estudiantes de la Escuela: 286 niños y 311 niñas.

Número de Profesores de la Escuela: 26

Número de Aulas: 20 Aulas para estudiantes

Distribución: Dirección, Secretaria, 6 baños, laboratorio de computo, laboratorio de CCNN, Conserjería, Bar, Cocina, patio

Extensión de la Infraestructura: 634 mt²

La propuesta de Mejora se desarrolla también en otros escenarios:

- Para ejecutar los talleres capacitación en los temas de la propuesta, se lo va hacer conjuntamente con la Universidad Católica de Cuenca Sede Azogues y Dirección de Educación de la Provincia del Cañar, que se encuentran ubicadas en:



País: Ecuador

Provincia: Cañar

Cantón: Azogues

Parroquia: Azogues

Habitantes: 27.867

Superficie: 1.550Km²

Idioma: Castellano

Distancia del Centro educativo: 10km

7. 6. Población Objetivo:

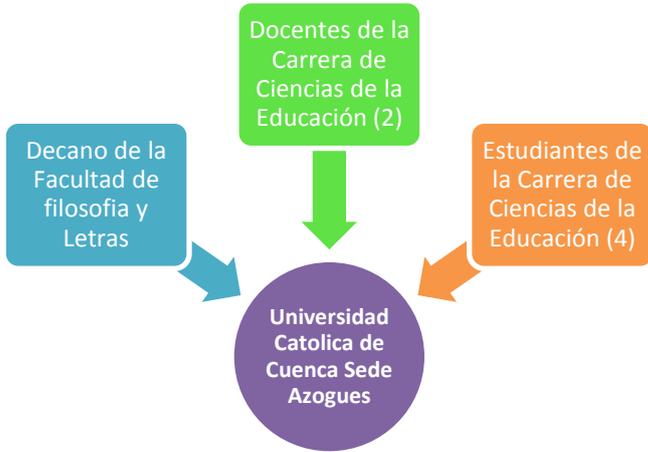
La población objetivo de la presente puesta es:

ESCUELA HEROES DE VERDELOMA:



Se establecieron Alianzas Estratégicas:

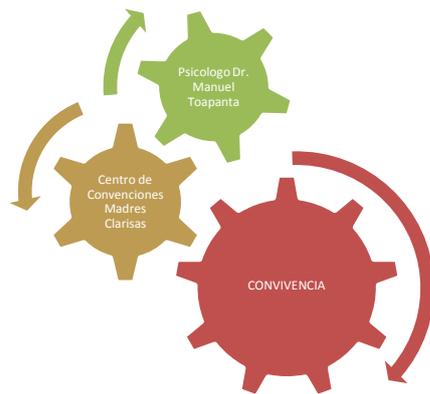
1.



2.



3.



7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

A continuación se detallan de los recursos necesarios para la ejecución de la propuesta.

RECURSOS	
<p>Humano:</p> <p>Está formado por el talento físico e intelectual de las personas involucradas en el análisis y desarrollo de la propuesta, quienes cuentan con la capacidad intelectual y condiciones físicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivos ▪ Docentes ▪ Personal Administrativo y servicio ▪ Padres de Familia ▪ Alumnos ▪ Personal de la Dirección de Educación ▪ Grupo de Trabajo de la U. Católica de Cuenca
<p>Tecnológicos:</p> <p>Es la tecnología utilizada durante el desarrollo de la Propuesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Computador ▪ Proyector ▪ Impresora ▪ Programas de computación ▪ Cámara digital. ▪ Celular ▪ Internet.
<p>Materiales:</p> <p>Está conformado de los materiales utilizados en el proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiales Didácticos ▪ Suministros de Oficina ▪ Útiles de oficina ▪ Juguetes
<p>Físicos.</p> <p>Corresponde al espacio físico en donde se desenvuelve el proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aulas de la Escuela. ▪ Patios de la Escuela ▪ Centro de Computo de la Escuela. ▪ Oficinas de la Escuela. ▪ Salón de Actos de la escuela. ▪ Instalaciones de la Dirección de Educación ▪ Instalaciones de la U. Católica de Cuenca. ▪ Centro de Convenciones Madres Clarisas.
<p>Económicos:</p> <p>Son los recursos económicos necesarios para el desarrollo del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 42,24% será financiado por el Fondo Propio de la Escuela para capacitación, el cual es un dinero que posee la escuela destinado para capacitaciones de docentes, el cual es obtenido de gestiones propias de los docentes y directivos de la escuela como rifas, ventas,

	<p>etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 39,09% será financiado por: Fondos de la Dirección de educación. ▪ 7,02% será financiado por Fondos del estudiante. ▪ 11,65% será financiado por cada uno de los participantes de las capacitaciones, en el caso específico de los refrigerios.
<p>Organizacionales. Son las organizaciones involucradas en el proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuela Héroes de Verdeloma ▪ Universidad Católica de Cuenca sede Azogues ▪ Dirección Provincial de Educación del Cañar

7.8 Presupuesto



ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS	FINACIAMIENTO
Elaboración de Encuestas	Impresiones	\$ 1,00	Propio del Estudiante
Aplicación de Encuestas	Copias	\$ 5,00	Propio del Estudiante
	Transporte	\$ 7,00	Propio del Estudiante
	Refrigerio	\$ 7,00	Propio del Estudiante
Preparación y capacitación en liderazgo			
Reunión con los directivos del establecimiento	Impresiones	\$ 0,32	Propio del Estudiante
	Transporte	\$ 1,00	Propio del Estudiante
Reunión con el decano de la U. Católica	Impresiones	\$ 0,32	Propio del Estudiante
	Transporte	\$ 1,00	Propio del Estudiante
Presentación del convenio con la U. Católica y los directivos	Transporte	\$ 0,40	Propio del Estudiante
Formalización por escrito del convenio	Impresiones	\$ 0,40	Fondo de la Escuela
Reunir a las partes para planificar y organizar los talleres	Materiales Didácticos y de oficina	\$ 2,50	Fondo de la Escuela
	Refrigerio	\$ 12,00	Fondo de la Escuela
Ejecución de los talleres de capacitación	Material Didáctico	\$ 30,00	Fondo de la Escuela
	Materiales de Oficina	\$ 50,00	Fondo de la Escuela
	Copias	\$ 20,00	Fondo de la Escuela
	Guías de Estudio	\$ 300,00	Fondo de la Escuela
	Refrigerio	\$ 150,00	Fondo de la Escuela
	Certificados	\$ 100,00	Fondo de la Escuela
Capacitación del plan estratégico, y el plan operativo anual, y en educación en valores			
Presentación de la solicitud de capacitación a la directora de la Educación de la provincia del Cañar	Impresiones	\$ 0,50	Propio del Estudiante

	Transporte	\$ 1,00	Propio del Estudiante
Reuniones con las partes para planificar y organizar las capacitación	Materiales Didácticos y de oficina	\$ 2,00	Fondo de la Escuela
	Refrigerio	\$ 8,00	Fondo de la Escuela
Ejecución de las capacitaciones	Material Didáctico	\$ 40,00	Fondo de la Dirección de Educación del Cañar
	Materiales de Oficina	\$ 60,00	Fondo de la Dirección de Educación del Cañar
	Copias	\$ 30,00	Fondo de la Dirección de Educación del Cañar
	Guías de Estudio	\$ 600,00	Fondo de la Dirección de Educación del Cañar
	Refrigerio	\$ 250,00	A cargo de cada Participante
	Certificados	\$ 75,00	Fondo de la Dirección de Educación del Cañar
Convivencia para fortalecer los valores del personal			
Convivencia con el Dr. Manuel Toapanta	Material Didáctico	\$ 50,00	Fondo de la Escuela
	Materiales de Oficina	\$ 20,00	Fondo de la Escuela
	Copias	\$ 25,00	Fondo de la Escuela
	Refrigerio	\$ 90,00	A cargo de cada Participante
	Pago de local	\$ 50,00	Fondo de la Escuela
	Pago del Facilitador	\$ 50,00	Fondo de la Escuela
Desarrollo de Proyecto Escrito	Impresiones	\$ 60,00	Propio del Estudiante
	Internet	\$ 30,00	Propio del Estudiante
	Transporte	\$ 30,00	Propio del Estudiante
TOTAL		\$ 2.159,44	

FINANCIAMIENTOS	COSTO	PORCENTAJE
Propio del Estudiante	\$ 144,54	7,03%
Fondo de la Escuela	\$ 869,90	42,24%
Fondo de la Dirección de Educación del Cañar	\$ 805,00	39,09%
A cargo de cada Participante	\$ 240,00	11,65%
TOTAL	\$ 2.059,44	100%

Observaciones:

- El costo de los facilitadores de la capacitación de liderazgo no están considerados, puesto que el convenio con la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues consiste en que los mismos realizaran las capacitaciones como un aporte al desarrollo de la comunidad educativa.
- El costo de los facilitadores de la capacitación de Plan Estratégico, Plan Operativo Anual y Educación en valores no consta dentro del presupuesto, en razón de que alianza estratégica con la Dirección de Educación del Cañar serán los encargados de impartir las capacitaciones con el personal que ellos designen.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ANDREU, R. & SIEBER, S. (1999): "La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje", *Economía Industrial*, no. 326, pp. 63-72.
- BUXARRAIS, M.R. *La formación del profesorado en educación en valores. Propuesta y materiales*. Bilbao. Ed. Desclée de Brouwer, S.A. 1997.
- Codina Jiménez, A. (2004) *Temas de Dirección*. No. 1 y 2. Ediciones Balcón.
- Díaz LLorca, C. (2006) *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores*. Ediciones Balcón. La Habana.
- DELORS, Jacques. "La Educación Encierra un Tesoro". Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Compendio UNESCO. 1996. 46 pág.
- HARGREAVES, Andy (2005) Cuando vivimos en una época de test estandarizados es cuando más se requiere Hacer una comunidad de aprendizaje (Entrevista). *Docencia*, 27, 64-69. Consulta: 2 Agosto 2009.
- Kanz, J., Lam, D. "Technology, Strategy, and Competitiveness: An Institutional-Managerial Perspective". Gaynor, G. (de.). "Handbook of Technology Management". McGraw-Hill. New York. 1996.
- Ivancevich John M. *Organizacional* McGraw-Hill (Año: 2006, 7ª edición)
- MORGADE, Graciela. (2007) Burocracia educativa, trabajo docente y género: supervisoras que conducen "poniendo el cuerpo". *Educação&Sociedade*, 28 (99), 400-425. Consulta: 2 Agosto 2009.
- Muñoz H., M. (1994): "Desarrollo gerencia! estratégico del bienestar social", en "Diseños de proyectos de bienestar social", Facultad de Humanidades - Universidad del Valle, Santiago de Cali.
- Patrick, Devlyn *Dirección de Empresas en el IPAD* (2004)

- PÉREZ, Segundo (2008). El liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.
- RIBEIRO João y COSTA Jorge (2008) Lideranças organizacionais educativas: a direção por valores. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 16 (61), 561-581. Consulta: 2 Agosto 2009.
- Rodríguez, G. Y Mayen B. (2000). Los caminos de la vida: Manual de capacitación. México: CONASIDA, ONUSIDA, Afluentes, IMSS, Secretaría de salud
- Rogers, Richard. "The Culture of Cities". Extracto del texto presentado por el autor en las Reith Lectures de 1995, bajo el título 'Cities for a Small Planet'. Editado por Burdett, Richard, "Richard Rogers Partnership: Works and Projects". The Monacelli Press. N. Y. USA. 1996.
- SALINAS, Paulina (2007) Los discursos masculinos como dispositivos de control y tensión en la configuración del liderazgo y empoderamiento femenino. Rev. Estudios Feministas, 15, (3), 541-562. Consulta: 2 Agosto 2009.
- URIBE, Francisco y ARTMANN, Elizabeth (2006) A liderança como intersubjetividade lingüística Interface Interface - Comunicação, Saúde, Educação, 10 (20), 411-426. Consulta: 2 Agosto 2009.
- **WEB:**
- <http://blog.pucp.edu.pe/category/3096/blogid/1192>
- http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362008000400005&lang=pt
- http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2007000300003&lang=pt
- http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302007000200006&lang=pt

- <http://www.colegiodeprofesores.cl/docencia/pdf/27web/Profesion%20Docente%2027/Andy%20Hargreaves27.pdf>

9. APENDICE

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

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. Fisco misional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupo 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 de la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros (especifique).....

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

SI.....

NO.....

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

a. Director ()

b. Rector ()

c. Consejo Directivo ()

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

SI.....

NO.....

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	Desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de autoridad a los grupos de decisión			
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 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 (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios coordinados, 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 puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

- g. () Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. () Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. () Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. () Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ()

No ()

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

- a. Un reingeniería de procesos
- b. Plan estratégico
- c. Plan Operativo Anual
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes

ENCUESTA A DOCENTES

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

1. CUESTIONARIO

		Siempre	A veces	Nunca
	DECLARACIONES			
A	El director tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes			
B	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes			
C	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el observado cotidianamente en el ambiente escolar			
D	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases			
E	En las clases se esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma, y en el mismo tiempo			
G	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
H	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen			
I	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
J	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
K	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión			
L	El profesor es quien decide que se hace en esta clase			
M	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente			
N	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas			
Ñ	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

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

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

D Si está en DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión,

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

		CA	A	D	CD
	DECLARACIONES				
A	El director tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
B	Las autoridades hablan mas que escucha a los problemas de los estudiantes				
C	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el observas cotidianamente en el ambiente escolar				
D	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				
E	En las clases se esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma, y en el mismo tiempo				
G	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
H	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen				
I	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				
J	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes				

K	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión				
L	El profesor es quien decide que se hace en esta clase				
M	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente				
N	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				
Ñ	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Srs. padres de Familia

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

Información General

Nombre:_____ -

Edad:_____

Profesión:_____

Residencia Domiciliaria

Provincia _____

Cantón:_____

Parroquia:_____

Sector: Urbano () Rural ()

Marque con una x la opción que se ajuste a la realidad de su entorno

1. Su representado que asiste a esta institución es :
 - a) Hijo
 - b) Sobrino
 - c) Nieto
 - d) Otro: ()
2. Conoce Ud. sobre la manera como se labora en la institución de representado

Si

No
3. Le gustaría participar de las actividades que su representado realiza en la institución

Si

No
4. UD fue convocado por maestros para elaborar el Código de convivencia

Si

No
5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta dado por:
 - a) Director
 - b) Profesores
 - c) Padres de familia
 - d) Todos
6. Participa Ud. activamente en la toma de decisiones o resolución de conflictos en la institución

Si

No

7. En la institución ha notado alguno de estos aspectos

Nº	En la institución	Siempre	A veces	Nunca
1	Se promueve los valores			
2	Existe liderazgo			
3	Existe solidaridad			
4	Existe equidad			
5	El director es el líder			

8. Considera Ud. que debe haber un solo líder en la institución

Si

No

9. Señale cuál de estas características debe poseer un líder en la institución de su hijo

Sinceridad

Solidaridad

Equidad

Autónomo

Egoísta

No acepta las opiniones de los demás

10. Motiva a su hijo para que sea un líder en su aula de clases

Si

No