



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Estudio de la capacidad de gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo “Ángel Felicísimo Rojas” de la ciudad de Loja, durante el año lectivo 2011 – 2012.

Tesis de grado

Autor:

Jiménez Sánchez, Floriselva de Jesús

Directora:

Buele Maldonado, Mariana Angelita, Dra.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, septiembre del 2012.

Doctora.

Mariana Angelita Buele Maldonado.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante Floriselva de Jesús Jiménez Sánchez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico – legales pertinentes.

f).....

AUTORÍA

Yo, Floriselva de Jesús Jiménez Sánchez, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.



Jiménez Sánchez Floriselva de Jesús
C.I. 1102711080

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Jiménez Sánchez Floriselva de Jesús, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, septiembre del 2012.

f).....

Autor: Jiménez Sánchez Floriselva de Jesús

Cédula: 1102711080

AGRADECIMIENTO

Con profunda fe cristiana agradezco a Dios por haberme permitido continuar con mis estudios de postgrado y haber alcanzado un peldaño más en mi vida profesional. A mi esposo y a mis hijos que son quienes me han incentivado a continuar con un trabajo intelectual que requiere de mucho esfuerzo y dedicación.

A la Universidad Técnica Particular de Loja que, como institución de carácter superior, abre las puertas a todas las personas que quieren prepararse y asumir los retos de cambio y transformación que exige la sociedad actual en el campo educativo. Mi reconocimiento para todos mis maestros, especialmente a mi directora de Tesis Dra. Mariana Buele Maldonado por haber tenido la paciencia de guiarme paso a paso en el proceso de investigación, así como en la redacción del informe.

Mi agradecimiento también está dirigido a los maestros/as, estudiantes, administrativos y padres de familia del Centro Educativo “Ángel Felicísimo Rojas” de la ciudad de Loja, quienes ofrecieron información de primera mano para poder realizar todo el trabajo de investigación.

Jiménez Sánchez, Floriselva de Jesús

DEDICATORIA

Los resultados del presente trabajo investigativo que se constituyen en una evidencia de lo que ocurre en el Centro Educativo “Ángel Felicísimo Rojas” de la ciudad de Loja, va dedicado a todos mis compañeros maestros y administrativos a fin de que pueda servir como un insumo importante para analizar detenidamente las fortalezas y debilidades y tomar acciones que permitan mejorar la calidad de servicio que ofrece la institución.

A mi familia que con su apoyo y motivación constante me brindaron el espacio para prepararme profesionalmente. A la Universidad que a través de los docentes llegan a nosotros con sus orientaciones y conocimientos que forjan nuevos profesionales para servir a la sociedad.

Jiménez Sánchez, Floriselva de Jesús

CERTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN



UNIDAD EDUCATIVA MUNICIPAL
"DR. ANGEL FELICÍSIMO ROJAS"

BARRIO BELÉN - PARROQUIA SUCRE-CANTON LOJA
TELÉFONO 2-55-23-17

Ing. Yadira V. Peñaherrera A.,
DIRECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA MUNICIPAL
"DR. ANGEL FELICÍSIMO ROJAS"

CERTIFICA QUE:

La **LIC.FLORISELVA DE JESÚS JIMÉNEZ SÁNCHEZ**, portadora de la cédula de ciudadanía Nro. **110271108-0**, profesora de nuestra Institución, ha presentado la correspondiente solicitud, a efectos de realizar la **INVESTIGACIÓN**, relacionada con el Estudio de la capacidad de gestión de liderazgo y práctica de valores en la administración de la Unidad Educativa "Ángel Felicísimo Rojas"; visto el petitorio correspondiente, **AUTORICÉ REALIZAR LA REFERIDA INVESTIGACIÓN, PARA LA ELABORACIÓN DE LA TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER.-Lo Certifico:**

Loja, 2012-08-22

Ing. Yadira Peñaherrera A.,
DIRECTORA



YVPA/hcuenca/-

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
AUTORÍA.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADRO Y FIGURAS.....	
RESUMEN.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La Gestión Educativa.	
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	6
2.1.3. Tipos de Gestión.....	8
2.2 Gestión de calidad:	10
2.3. Liderazgo Educativo.	14
2.2.1. Concepto.....	14
2.2.2. Características.....	15
2.2.3. Tipos:.....	17
2.3.4. El liderazgo educativo:	19
2.3.5. El desarrollo de capacidades de liderazgo:	20
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	21
2.4. Los valores y la educación.....	23
3. METODOLOGÍA	30
3.1. Participantes.....	30
3.2. Materiales e instrumentos.....	35
3.3. Métodos y procedimientos.	36
4. RESULTADOS	38

4.1. Diagnóstico.	
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	38
4.1.1.1. El manual de organización.....	39
4.1.1.2. El código de ética.....	39
4.1.1.3. El plan estratégico.....	40
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)... ..	41
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	42
4.1.1.6. Reglamento interno y otras disposiciones.....	43
4.1.2. La estructura organizacional de la Unidad Educativa.	43
4.1.2.1. Misión y visión.....	43
4.1.2.2. Organigrama.....	
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	45
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores...	46
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	46
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores...	47
4.1.2.7. Dimensión financiera administrativa y valores...	47
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	48
4.1.3. Análisis FODA.	49
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	49
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	52
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	53
4.2.1. De los directivos.....	53
4.2.2. De los docentes.....	67
4.2.3. De los estudiantes.....	71
4.2.4. De los padres de familia.....	73
4.2.5. De la entrevista a directivos:	77
4.2.6. Matriz de problemáticas.....	79
5. DISCUSIÓN.....	81
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES...	89
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	91
8. BIBLIOGRAFÍA.....	107

RESUMEN

El informe de trabajo sobre “Estudio de la capacidad de gestión, liderazgo y valores en la administración”, tesis realizada en el centro educativo cuyo objetivo se cumplió ya que se conoció el nivel de gestión, liderazgo y práctica de valores de los directivos institucionales.

La muestra seleccionada corresponde a la Escuela “Ángel Felicísimo Rojas” de la ciudad de Loja, parroquia Sucre, Barrio Colinas de Belén, durante al año lectivo 2011-2012. Para el desarrollo del trabajo se utilizó métodos e instrumentos de investigación mismos que permitieron recabar, analizar y sintetizar la información de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.

Se concluye que los roles y liderazgo de los directivos institucionales es bueno, requiere fortalecerse más, ya que haciendo una comparación entre fortalezas y debilidades, faltan algunos aspectos orientados a mejorar la práctica de valores. El diagnóstico institucional se lo ha realizado y con esta autoevaluación se ha implementado un plan de mejora, tanto en lo académico como en la infraestructura física y en el fomento y práctica del buen vivir entre quienes conforman la comunidad educativa y su entorno.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está relacionado con un estudio de la capacidad de gestión, de liderazgo y práctica de valores en la administración del Centro Educativo “Ángel Felicísimo Rojas” de la ciudad de Loja, parroquia Sucre, barrio Colinas de Belén, durante el año lectivo 2011 – 2012.

Las personas que han administrado esta institución educativa generalmente han sido seleccionadas a través de concursos internos de méritos y oposición, sometándose a pruebas escritas relacionadas con temas de legislación educativa, liderazgo, gestión, investigación educativa; a más de los títulos y diplomas validados por la Dirección Provincial de Educación.

En lo que respecta a la selección del personal docente se ha utilizado un proceso similar al anterior. Los aspirantes tenían que presentarse a pruebas escritas relacionadas con pedagogía, psicología, didáctica, evaluación y currículo como evaluación de los conocimientos generales del docente; a más de la calificación de los títulos en educación y los diplomas para puntaje de méritos.

La capacidad de gestión, de liderazgo y práctica de valores en una institución educativa son de vital importancia para su crecimiento y desarrollo. Se constituyen en pilares compactos que coadyuvan al logro de la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas institucionales.

La capacidad de gestión hace relación a la acción y efecto de gestionar o de administrar. La gestión nos indica que se trata de la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la organización como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión debe estar implícita en todas las áreas que comprende una organización, ya que todos los departamentos deben estar involucrados con la gestión institucional.

La capacidad de liderar instituciones educativas camina de la mano con la capacidad de gestión. Pues es necesario que todos los profesores, en especial los directivos, irradian dinamismo, compromiso institucional, comunicación efectiva, responsabilidad compartida, trabajo en equipo, con la finalidad de asumir los retos que exige la sociedad actual, la sociedad del conocimiento.

Los beneficiarios son exclusivamente los maestros que laboran en el establecimiento educativo, por cuanto disponen de un documento que determina las fortalezas y limitaciones en cuanto se relaciona a la capacidad de gestión, liderazgo y práctica de valores institucionales, para que con ello puedan emprender en acciones de mejoramiento de dichas variables estudiadas. También son beneficiados los alumnos y padres de familia toda vez que al contar con un diagnóstico actualizado de la realidad que se vive en la institución se podrá superar muchos obstáculos o limitaciones existentes en los diferentes ámbitos educativos.

Fue factible su realización por cuanto se contó con la aceptación del director del centro educativo, de los profesores, padres de familia y alumnos que ofrecieron información de primera mano para su análisis y sistematización. Se dispuso además de medios tecnológicos como el internet que permitió obtener un amplio marco referencial sobre la temática en estudio. Fue factible también su realización por cuanto se contó con las orientaciones metodológicas que la UTPL ofrece en la Guía Didáctica para Elaboración de Tesis.

La investigación se rigió en cinco objetivos específicos. El primer objetivo busca Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, aspecto que se cumplió por la bibliografía consultada para el fundamento teórico.

El segundo objetivo se orientó a Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos, la selección, compilación y síntesis de la información ha sido un referente teórico para el sustento del trabajo de investigación.

El tercer objetivo se centró en Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas. Con las encuestas y entrevista aplicada a los directivos de la institución se pudo determinar fortalezas y debilidades en la construcción o falta de algunos documentos que se deben tener en la Unidad Educativa.

El cuarto objetivo se ajustó en Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa. Es una fortaleza ya que habiéndose determinado por la Subsecretaría de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa que se realice la autoevaluación institucional, esos insumos han sido la base del diagnóstico.

El quinto objetivo fijó Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades. Al realizar la tabulación de datos y su análisis se puede evidenciar que hay fortalezas en unos aspectos pero que también faltan otros, pero que también se considera saludable ya que pone en alerta para dar cumplimiento.

El trabajo de investigación que se realiza, influye significativamente en el requerimiento del desarrollo de competencias de gestión, liderazgo y valores de quienes ejercen la docencia y van a ejercer la función directiva de las instituciones educativas para que el desempeño con alto grado de capacidad, eficiencia y ética profesional, contribuya a consolidar un clima social escolar satisfactorio para toda la comunidad educativa. Por lo que es importante que los docentes, directivos y quienes aspiren a un puesto directivo, se interesen en la lectura del presente informe que recoge valiosas experiencias y expectativas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1.

L

A GESTIÓN EDUCATIVA

2.1.1. Concepto

El término gestión proviene del latín **gestio** que significa acción, administrar. La gestión es concebida como la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal.

Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado, Mora (2006). Se asume como dirección y gobierno actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

En el concepto gestión es muy importante la **acción**, del latín **actionem**, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. El énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión es la diferencia que se tiene con el concepto de administración. La gestión va más allá de la administración de los recursos que hace el rector de un colegio, el director y docentes de una escuela, significa golpear las puertas para encontrar respuestas a las múltiples necesidades de las instituciones educativas, sobre todo aquellas que se encuentran en sitios lejanos o marginados. El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

La gestión se encuentra vinculada en forma directa con la planificación de todos los elementos que afectarán e influyen en los proyectos que la institución decida desarrollar a lo largo de su ejercicio.

La definición de gestión nos indica que se trata de la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la institución como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión debe estar implícita en todas las áreas que comprende una institución educativa. La gestión no es tarea exclusiva del señor rector, todos deben asumir esta tarea: profesores, administradores, personal de apoyo, padres de familia.

2.1.2. Importancia

Los grandes retos de las instituciones educativas del siglo XXI requieren de directivos con capacidad de autogestión y liderazgo, personas ágiles, dinámicas, comunicativas que actúen con solvencia profesional para poder satisfacer las múltiples expectativas de una sociedad que cambia a pasos vertiginosos. Los acelerados avances en tecnología y las comunicaciones instantáneas que apresuran el proceso de la globalización y acercan a la gente y los países como jamás habría sucedido, causan profundo impacto en la educación, por lo que se hace necesario asumir posiciones creativas, críticas y transformadoras.

Para que los estudiantes puedan desarrollar la capacidad de personas funcionales y productivas en un mundo donde el cambio continuo es la única constante, las oportunidades las tienen quienes utilizan la creatividad. Los desafíos que enfrenta la educación en todo el mundo son grandes y de prioridad en el desarrollo de los pueblos y las sociedades.

Dando una mirada retrospectiva se puede dar cuenta que la educación hasta finales del siglo XX se concentró mucho más en la cantidad que en la calidad. Hoy se retoma como prioridad en nuestro país la implantación de una educación de calidad que vaya a mejorar las condiciones de vida de la sociedad. En este contexto la gestión en los centros educativos es un insumo importante para lograr un proceso de calidad y calidez.

La era del conocimiento, como lo menciona Miguel de Zubiría Zamper, demanda de capital humano con capacidad para administrar y gestionar un tipo de organización diferente. La forma de pensar, actuar y sentir de la nueva juventud es distinta a la de nuestros antecesores, los estudiantes son más comunicativos, francos en sus aseveraciones, exigentes, dinámicos, inquietos. Surge entonces la necesidad de contar con directivos que caractericen a la institución: haciendo énfasis en el ser humano como creador y gestor de la realidad educativa, necesidad de desarrollar el capital humano, énfasis en el desarrollo holístico de la persona, necesidad de desarrollo integral de la institución, estilo de liderazgo participativo, entre otros.

Se requiere ante todo directivos que emprendan en acciones planificadas, concretas, coherentes y participativas para la calidad en las instituciones, entendida a ésta en términos sencillos como el hacer bien las cosas, pues si algo tenemos que hacer los docentes, tenemos que hacerlo bien.

Lepeley, (2003) expresa que la gestión de calidad es un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. Pero asume que para hacer las cosas bien la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes

¿Quiénes son nuestros clientes en las instituciones educativas? Los niños, los jóvenes, todas las personas que acceden a la educación, los padres de familia, etc. ya que pueden hacerlo tanto en la educación formal e informal, a quienes se debe atender sus requerimientos, expectativas, necesidades, exigencias. La calidad tiene fundamento en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos (padres, alumnos), pero se asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los clientes internos (director, rector, profesores, administrativos) sientan que la institución satisface sus necesidades.

Según María Teresa Lepeley, los principios de gestión para la calidad los resume en los siguientes:

- L
La calidad no es un problema aislado, abarca toda la organización.
- E
El cliente, consumidor, usuario o cliente externo es lo más importante.
- E
El bienestar de quienes trabajan en la institución, los clientes internos, es determinante en los resultados de la gestión de calidad.
- L
La satisfacción de las necesidades del cliente externo gobierna todos los indicadores importantes del proceso productivo y la organización.
- L
La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales en el desarrollo de la gestión de calidad.
- E
El mejoramiento de largo plazo impera sobre la solución rápida de corto plazo.
- L
La comunicación efectiva determina eficiencia y éxito.
- L
Los hechos y datos son importantes, los supuestos o adivinanzas no lo son.
- L
La preocupación principal es encontrar soluciones, no errores.

Estos principios son factibles de aplicación en las instituciones educativas. Siendo conscientes directivos y docentes que los estudiantes son el centro del proceso educativo, que se requiere de la trabajo en equipo, de la identidad institucional para responder a los requerimientos de la comunidad educativa.

Los conceptos descritos nos permiten visualizar la importancia que tiene la administración y la gestión dentro de las instituciones educativas y la necesidad tan grande de formar en la actualidad administradores de centros de

educación básica, bachillerato: Para ello se vuelve imprescindible revisar las mallas curriculares a fin de incluir disciplinas como liderazgo, gestión, educación en la práctica de valores, ética profesional, entre otras.

2.1.3. Tipos de gestión

Barrios, (2007) considera a la gestión educativa como “el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma cómo se realizarán estas acciones (estrategias de acción) y los resultados que se logra” También señala que es “es la acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar, orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas en el logro de los objetivos y asumiendo la responsabilidad de la calidad de los resultados”.

En el ámbito de la gestión educativa este mismo autor determina diferencias entre la gestión directiva y pedagógica o de aula. La primera se concibe como el proceso de toma de decisiones: Planificación, asignación, programación, implementación, control, reorientación y la evaluación de la acción. Implica la responsabilidad de las decisiones y tiene un impacto institucional.

La gestión pedagógica o de aula, se caracteriza como un proceso de toma de decisiones: Planificación de la enseñanza, programación e implementación de la enseñanza, orientación y evaluación de los aprendizajes. Implica la responsabilidad de las decisiones y tienen un impacto en la formación y educación.

La gestión escolar, se define “es realizar diligencias acertadas que conduzcan al logro de un deseo cualquiera o gestionar. Implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. Es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones. En la gestión escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para

el alcance de sus propósitos”. (Cely, 2010). De acuerdo a la autora, las cuatro áreas que componen la gestión escolar son: Gestión directiva, pedagógica y académica, de la comunidad, y administrativa y financiera.

a. L

a Gestión Directiva. Está orientada a cómo debe ser el establecimiento educativo, es decir, se encarga del direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar, las relaciones con el entorno El Rector o Director y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución.

Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.

b. L

a gestión pedagógica y académica. Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área de: * los procesos de diseño curricular * prácticas pedagógicas institucionales * gestión de clases * seguimiento académico. Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

c. L

a gestión administrativa y financiera. Es la que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica.

d. L

a gestión de la comunidad. Está relacionada con todas las acciones que vayan en beneficio del entorno en donde se desenvuelve el centro educativo.

Las cuatro áreas de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de la gestión directiva. De ahí se puede concluir que en la gestión educativa, las prácticas y acciones comprometen a toda la comunidad educativa haciendo posible reorientar la direccionalidad de la educación; sustentada básicamente en la disposición, la acción, el compromiso y las capacidades de las personas, para darle a la gestión el carácter de participativa y consensuada.

2.2.

G

ESTIÓN DE CALIDAD: FUNDAMENTOS TEÓRICO Y PRÁCTICO DEL MODELO DE ÉNFASIS EN LAS PERSONAS.

Es una estrategia de gestión orientada a la organización para satisfacer con eficiencia las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general. (Shewhart 2009)

La gestión de calidad total es una filosofía así como un conjunto de principios rectores que representan el fundamento de una organización en constante mejoramiento. Consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro orientando siempre las acciones al mejoramiento continuo.

Y es así que estos principios se basan en una concepción del ser humano, respaldada en la confianza, la honestidad, la ética, la eficiencia, la responsabilidad y la efectividad. Lepeley, (2003)

Este modelo de gestión de calidad encuentra el fundamento teórico en tres perspectivas distintas y complementarias de desarrollo humano y organizacional. Primero, en la teoría Y de Douglas McGregor, segundo, en la Jerarquía de las Necesidades Humanas, y, tercero, en la Integración de las Necesidades de las personas con las demandas de la función y de la organización.

Primero. *La Teoría Y.* En la década de 1960 Douglas McGregor publicó el libro “*El Lado Humano de las Empresas*” donde define una forma de desarrollo organizacional basado en una nueva concepción del ser humano. Sugiere la necesidad de humanizar las empresas y organizaciones como condición necesaria para avanzar en un mundo más complejo. De acuerdo a sus observaciones en las empresas asevera que:

- Las personas sienten satisfacción de estar ocupadas.
- A las personas les estimula asumir responsabilidades.
- La mayoría de las personas consideran que trabajar es agradable.
- Las personas trabajan para conseguir beneficios intelectuales, económicos y crecimiento personal y profesional.
- Las personas en quienes se delegan funciones las asumen con el gusto y la responsabilidad de realizarlas.
- Es necesario orientar y dar libertad para que las personas realicen sus tareas satisfactoriamente.
- Las personas disfrutan y se esfuerzan por conseguir los objetivos de la organización en un clima organizacional caracterizado por una dirección clara y participativa, que incentive la creatividad, promueva la participación, facilite el flujo de información y ofrezca reconocimiento afectivo y recompensa monetaria de acuerdo con el desempeño y la productividad.

Las organizaciones más sólidas, avanzadas, de alta productividad y competitivas del mundo han logrado éxitos al implementar un modelo de gestión basado en la teoría Y. En nuestras instituciones educativas las personas requieren que sean tratadas con afecto, cariño, respeto, comunicación efectiva para responder en forma autónoma a sus tareas y responsabilidades.

El segundo pilar y fundamento del modelo de gestión de calidad es la necesidad de conocer el origen de las motivaciones que mueven a las personas como condición para humanizar a las organizaciones.

Abraham Maslow en sus investigaciones sobre motivaciones de la conducta humana, describió una jerarquía de necesidades: de techo, comida y abrigo, necesidad de afecto, necesidades económicas, necesidades intelectuales, necesidades espirituales.

Las necesidades de techo, comida y abrigo son necesidades básicas y fundamentales para todo ser humano.

El afecto es una necesidad humana básica. Sentir afecto y tener capacidad de tratar a la gente con afecto, respeto, dando muestras de valor de cada persona dentro de la organización, independiente de la labor que desempeñe, es lo que cualquier persona espera y merece.

Las necesidades económicas son comunes para todas las personas y tienen relación con la capacidad de producir y la necesidad de obtener un ingreso que permita satisfacer necesidades.

Las necesidades intelectuales se refieren a la adquisición de educación, conocimiento y capacitación.

Las necesidades espirituales ocupan el lugar más elevado de la pirámide de Maslow, tienen relación con el fin de ciclo de la vida humana y es considerada una preparación necesaria y realista para la muerte como desenlace natural de cada persona.

Tercero. *Integración de las necesidades de las personas con las demandas de la función y de la organización.*

Toda organización impone, en quienes trabajan, demandas que interactúan con las necesidades propias de las personas y con las demandas de la función que desempeñan.

Las necesidades de las personas pueden resumirse así:

- N
ecesidades básicas, afectivas, económicas, intelectuales y espirituales.
- N
ecesidades subyacentes a la función que desempeña, en términos de conocimiento, responsabilidad sobre las personas, proceso, información.
- N
ecesidades como miembro de la organización: compromiso de lealtad, tiempo, esfuerzo, creatividad, participación, representación, supervisión, responsabilidad en el mejoramiento continuo de los procesos que sustentan la misión.
- T
iempo.

Demandas de la función:

- Descripción del cargo.
- Áreas de responsabilidad.
- Tareas específicas dirigidas a avanzar el desarrollo de la función.
- Dirección, supervisión.
- Tiempo

Demandas de la organización:

- P
lanes y objetivos para realizar la misión de la organización.
- P
articipación en procesos productivos, relaciones públicas, imagen

organizacional, contribución a la sociedad como representante de la organización.

En conclusión se puede colegir que el modelo de gestión con énfasis en las personas es sumamente importante en todas las instituciones educativas. Pues en ellas se desenvuelven niños, adolescentes, jóvenes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos, personal de apoyo, cada uno de ellos con sus necesidades, intereses, expectativas, objetivos, proyectos de vida que deben ser considerados al momento de tomar decisiones.

2.3.

L

LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.3.1.

C

Concepto

educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo. Para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés <http://www.monografias.com/trabajos7> que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones del liderazgo educacional. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, superando obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. El líder educacional es quien tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal” (López, 2006)

2.2.

Características del liderazgo educativo

La escuela educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un compromiso con la comunidad educativa deben observar, ya que también el Ministerio de Educación dentro de los estándares establece la dimensión del desempeño de los docentes en el aula, para que docente tenga altas expectativas al aprender y se comprometa en su formación como seres humanos y ciudadanos, enseñe con valores garantizando permanentemente los derechos humanos y se comprometa con el desarrollo de la comunidad.

La educación ayuda a cada alumno a desarrollar sus propias potencialidades y a la vez crea en él la conciencia de las capacidades que desarrolla para contribuir a una civilización en progreso continuo y a la creación de una

por la unidad, la justicia y la paz, entonces estará cumpliendo con su verdadera función. Loreto (1998).

actual nos encontramos envueltos en un mundo de cambios acelerados que han alterado profundamente entre las personas y que nos han sumergido en un estado de confusión sin precedentes. Los avances en la tecnología, la organización social, la globalización ha cambiado las formas de vida de nuestra sociedad. Sin estos cambios, están presentes problemas que afectan negativamente la vida de las personas y de las instituciones. Nos sentimos muy preocupados y afectados por la corrupción en las instituciones de la sociedad, la desunión de las culturas, un vacío moral en el accionar de las personas y la familia, un excesivo individualismo, que prioriza valores tan importantes como la solidaridad, la cooperación, la búsqueda de la paz y el bien común.

Los problemas que actualmente aquejan a nuestra sociedad, según analistas y personas estudiosas del campo, deben fundamentalmente a la falta de un liderazgo comprometido con principios y valores morales.

Se puede concluir que todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de su función actuar sin demora, tomando conciencia de cambio en la realidad en que se desenvuelve; su compromiso ético en la calidad de educación que debe brindar educativa, trabajando en conjunto directivos, profesores, padres de familia, comunidad para que teniendo conciencia de los problemas que aquejan, se puedan desarrollar actividades de fortalecimiento de principios y valores.

De acuerdo a los resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo, SERCE, realizado entre los años 2006 y 2007, el 20 de junio del 2008 en Santiago Chile, la calidad de liderazgo ejercido por directivos educacionales es determinante para el logro de un clima de aprendizaje y cambio permanente en la escuela, lo que, a la vez, incide positivamente en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Jara Barrera (1998), señala que el liderazgo educativo se ha de caracterizar por:

“Ser un liderazgo con una visión clara de la sociedad que se quiere crear y del tipo de educación que requiere promover para contribuir activamente a la construcción de esa sociedad. Tener una visión clara y un compromiso ético para inspirar a las personas a orientar sus acciones educativas hacia el logro del ideal de persona y sociedad. Tener un liderazgo educativo para la transformación.

Tener un compromiso con el establecimiento de un clima de aprendizaje, de cambio e innovación permanente. Ante un mundo de cambio y nuevo conocimiento, se requiere un liderazgo educativo que promueva el cambio y la innovación.

o, debe ser abierto al aprendizaje, hacía lo nuevo, que no se aferra a lo tradicional ni se dejan llevar por la corriente.

Tener como meta principal el logro de aprendizajes.

tes. Esta es la preocupación central de la escuela, lo que implica hacer un esfuerzo permanente por controlar un ambiente de aprendizaje, el entorno familiar.

Demostrar un compromiso personal profundo.

Transformación individual, por medio del desarrollo y ejemplificación de una vida basada en principios éticos y morales. También un *compromiso por luchar por la transformación social* promoviendo acciones educativas que promuevan la equidad y la justicia”.

3.

Tipos de liderazgo

Clasificar en cinco categorías los estilos prevalecientes de liderazgo, son los más comunes en diversos entornos educativos. Estas cinco categorías son: autoritario, paternalista, sabelotodo, manipulador y democrático (Gardner, 1998).

Los estilos de liderazgo constituyen esquemas mentales tácitos que actúan por debajo del nivel de la conciencia y nos limitan a pensar y actuar.

sin darnos cuenta, cuidamos y educamos a nuestros hijos de la misma manera en la que fuimos criados. Muchos mantienen en el aula la disciplina utilizando los mismos recursos que usaron nuestros maestros, esto requiere una reflexión crítica de los modelos mentales que se tiene y adaptar los nuevos conceptos a los esquemas existentes.

El líder educativo transformacional se debe conocer que las razones del cambio deben ser acordadas y conocidas por todas las formas de la institución. Tienen que ser visionarios, colaboradores, facilitadores, capacidad de resolver problemas. Se espera esto en el ejercicio de la función docente y es por ello que hay que tener claro las características de este liderazgo que se expone a continuación.

El liderazgo democrático, Es un tipo de liderazgo que se caracteriza por el desarrollo de procesos participativos en la toma de decisiones. Los procesos de elección o participación en la toma de decisiones son bastante sencillos y directos en las organizaciones pequeñas e informales.

ras y mecanismos explícitos en el caso de las sociedades nacionales o grupos formales (Anello E y DE HEF

e liderazgo democrático suele considerarse como un modelo óptimo, al haberse demostrado que los grupos e
os que producen mayor satisfacción a los participantes y generan mejores resultados en las tareas emprendida
organizaciones buscan desarrollar este modelo de liderazgo y la mayor parte de los líderes se consideran

, en la realidad, existen dos problemas principales que obstaculizan el ejercicio del liderazgo democrático en la
organizaciones e instituciones. Por un lado, la existencia de poderosos modelos mentales en relación al lidera
o que el concepto de liderazgo democrático esté limitado al ámbito del liderazgo formal, es decir, que sólo aque
posiciones formales de autoridad en una organización social, estarían en condiciones de ejercer liderazgo.

El líder autoritario, Anello E y DE HEF

caracteriza a este tipo de liderazgo como dominante, a quien le gusta hacerse cargo de las cosas. Escucha a l
o con impaciencia que no puede disimular. Se limita a la seguridad de que puede motivar a la gente con
Da órdenes y espera una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamientos a su autoridad. Evita el diálogo
ie pida una explicación acerca de sus disposiciones. En el seno de nuestras familias, en la escuela y otras or
de las que formamos parte (la federación de maestros, la junta de vecinos, algún partido político, alguna
) los docentes hemos estado en contacto con estos modelos prevaleciente de Liderazgo. En consecuencia, no
el ejercicio de nuestro rol de educadores reflejemos actitudes autoritarias, paternalistas o manipuladores en nue
estudiantes que formamos.

El líder paternalista, continuando con l

o que propone el autor el líder paternalista puede desear el bienestar de los otros miembros del grupo y es c
o para los demás, pero no ayuda a que los miembros del grupo desarrollen sus propias capacidades. Más
ción al saber cuán necesario es para los otros miembros del grupo.

El líder sabelotodo, Este modelo de lidera

cuando existe una marcada diferencia entre los conocimientos o experiencias de un individuo y aquellos
s del grupo. La persona con mayor conocimiento trata de dominar al grupo a base de sus conocimientos, se a
ortunidad para jactarse de lo que sabe, de su estudio o experiencia previa.

El líder manipulador, aparenta pensar en el bien de los demás, para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales. En las instituciones educativas suele darse el caso de directivos que se aprovechan de su autoridad para manipular al resto de compañeros.

4.

El Liderazgo Educativo

08) se refiere al liderazgo educativo como la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus máximas fortalezas y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un proceso de reflexión y preparación que hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformadora. El liderazgo educativo hace que los niños y jóvenes que vivencien en sus maestros los valores humanos y la ética profesional. La educación cambia a los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la importancia de su rol ante sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases.

El liderazgo crea un ambiente propicio para el logro de los aprendizajes, puede ser ejercido por todas y cada una de las personas que forman parte de la institución educativa. Con más razón, aunque no de manera exclusiva, por el director o la directora, quien además de ser miembro del grupo, cuenta con la legitimación formal y explícita del sistema para el ejercicio del liderazgo en la institución.

Desde esta perspectiva, el liderazgo educativo busca potenciar a las personas a las que “sirve”, ayudándoles a desarrollar sus capacidades que necesitan para contribuir a su propio bienestar, así como al bienestar de su familia, de su organización o comunidad.

Es importante que tanto directores como profesores promovamos el servicio como un valor importante en el aula. El aprendizaje cooperativo no podrá existir si las personas no están imbuidas por un auténtico espíritu de servicio. En las escuelas, alumnos, se puede contar algunos cuentos o anécdotas sobre el servicio, o dialogar sobre ciertos conceptos que promuevan el servicio.

5.

El desarrollo de capacidades para el liderazgo educativo

educativo

El proceso con los procesos de transformación social y personal genera la motivación y la necesidad de adquirir y aplicar conocimientos. La búsqueda del conocimiento y el servicio guían la aplicación de capacidades que hacen posible llevar a cabo el proceso educativo. El servicio contribuye al desempeño eficaz y eficiente del docente en la tarea educativa y directiva.

des están conformadas por cuatro tipo de elementos; conceptos que pueden ser aprendidos comprensivamente; destrezas como habilidades mecánicas y funcionales y expresiones del “saber hacer” que caracteriza e actitudes como patrones habituales de respuesta emocional y las cualidades referidas a atributos que constituyen el ser humano deseable.

de texto “Liderazgo Moral” han identificado 18 capacidades, que han sido divididas en tres categorías: personales, cognitivas y sociales.

Transformación Personal	Mejorar relaciones Interpersonales	Transformación Social
actitud de conducta evaluación disciplina.	• Brindar amor • Dar aliento • La consulta • Unidad en diversidad	• E ju • T r d d • C v b p

Diferencias entre directivo y líder.

del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. El directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa, por tanto su autoridad es formal.

de líder implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

rayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, esto es, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario por parte de los miembros de la agrupación. La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo depende de la percepción o real que éste ostenta ante el grupo. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado únicamente a la persona que lo ostenta.

adjudicado por la persona.

cia vivida en las instituciones educativas hace que se puede determinar características de un líder con paciencia y consistencia, visionario, apasionado por el cambio, habilidad en la toma de decisiones, auto etc.

(2011) hace la diferencia entre directivo y líder así: Los directivos luchan porque sus empleados hagan lo que h poco más rápido y más barato.

por otra parte, saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su tribu, sin dar a aquellos herramientas para hacer que las cosas sucedan.

s quieren autoridad. Los líderes asumen la responsabilidad. Ambos son necesarios. Pero hay que tener cu Nos ayuda a recordar que los líderes son escasos y por lo tanto más valiosos.

tifica al líder como una persona que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas y c cia a la confrontación. Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” a de William James quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunst habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de perte to.

ferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, co e e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zaleznik “*las relaciones hum dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en alguna las*”

ra a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas q y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y so r en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo...

ne un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones do situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias e e tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al

dirigir.

cia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante. Las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

2.5.

L

Los valores y la educación.

La acción educativa escolar es una ayuda al crecimiento integral del alumno, es decir pretende poner al educando en condiciones de desarrollar sus capacidades en todos los órdenes: físico, afectivo, intelectual, social, etc. para que se integre en el propio contexto sociocultural y sea capaz de contribuir al progreso. La palabra educación implica "reconocerse y hacerse" una gran responsabilidad de quienes tenemos en nuestras manos el destino de la sociedad, de velar por la persona y de propiciar su formación, para mejorar la calidad de vida.

Los ejes transversales en la educación merecen especial énfasis como un COMPONENTE ESPECIAL, que no trata de que se los utilice como nuevos contenidos sobrecargando el programa, sino que sean los cimientos y a la vez los pilares sobre los cuales se sostengan las demás ejes y áreas para presentar mayor sentido educativo. *Es la habilidad y disposición del maestro lo que hace posible la trascendencia del aprendizaje para la vida.*

Debido a que el docente muchas veces pone más énfasis al aspecto cognitivo que al actitudinal, es necesario recalcar que la educación propende a que se aprenda a ser personas de ahí la importancia de considerar los valores como un eje transversal a desarrollarse como temáticas generadoras significativas.

Los valores, más allá de cualquier precisión filosófica, se consideran aquellos elementos presentes en las personas, que los hacen apreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos. Éstos pueden y deben ser aprendidos, cultivados y practicados.

Constituyen el centro de las preocupaciones sociales (VALORES, respeto y cuidado de la vida) que deben ser el eje en torno al cual gire la temática de las áreas curriculares. Se explica entonces que son incorporados, no paralelos a las áreas sino transversales, como hilos que se entrecruzan, dando consistencia y claridad a la educación.

Los valores propician formas de comportamiento que aapuntan con profundidad a los aspectos afectivos contenidos en los propósitos educativos, orientan las conductas humanas hacia la realización del bien moral, y se constituyen en sus referentes activos, tanto en el área personal – individual como en el área personal – comunitaria – social.

Los valores básicos: La identidad, honestidad, solidaridad, libertad y responsabilidad, respeto, criticidad y creatividad, calidez afectiva y amor.

Desde la identidad: Un educando seguro de sí mismo, capaz de relacionarse como parte de una comunidad familiar y local, como miembro de un país – Ecuador – y del mundo.

A partir del valor de la honestidad: estudiantes que exijan y practiquen la coherencia entre lo que piensan y hacen; francos en sus opiniones y sus intenciones.

La solidaridad: para que progresivamente sean sensibles a la realidad de los otros; comprometidos activamente en la vida escolar, familiar y comunitaria; participativa en los niveles de toma de decisión a su alcance.

La libertad y la responsabilidad para que sean capaces de expresar lo que piensan y sienten, de proponer alternativas y proyectos, de crear y construir; permanentemente curiosos para preguntar y abiertos a la experimentación crítica.

El respeto: para que aprendan a respetarse, valorarse, que reconozcan, valoren y acepten a los demás con las diferencias existentes. Decididos a cuidar

su propia persona en todas las dimensiones, a responsabilizarse del cuidado de los otros como personas y a comprometerse en el cuidado y defensa de la vida en todas sus manifestaciones.

Desde la creatividad y criticidad: ciudadanos abiertos a los cambios, animados a la aventura de crear; capaces de aceptar retos provenientes de su propia individualidad, del entorno escolar, familiar y social.

La calidez afectiva y el amor: Personas transparentes en sus sentimientos y emociones, capaces de expresar con naturalidad su mundo interior; abiertos al don de la amistad, capaces de disfrutar lo hermoso que la vida les va proporcionando; cultivadores de una actitud `positiva frente a la realidad.

El proceso de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica tiene como objetivos desarrollar la condición humana y preparar para la comprensión, para la cual el accionar educativo se orienta a la formación de ciudadanos que practiquen valores que les permiten interactuar con la sociedad con respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad, aplicando los principios del Buen Vivir

El Buen Vivir es un principio constitucional basado en el Sumak Kawsay, una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes. Como tal, el Buen Vivir está presente en la educación ecuatoriana como principio rector del sistema educativo, y también como hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores.

En otras palabras, el Buen Vivir y la educación interactúan de dos modos. Por una parte, el derecho a la educación es un componente esencial del Buen Vivir, en la medida en que permite el desarrollo de las potencialidades humanas y como tal garantiza la igualdad de oportunidades para todas las personas. Por otra parte, el Buen Vivir es un eje esencial de la educación, en la medida en que el proceso educativo debe contemplar la preparación de los futuros ciudadanos para una sociedad inspirada en los principios del Buen Vivir, es decir, una sociedad democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad, y respetuosa de la naturaleza.

Los ejes transversales constituyen grandes temáticas que deben ser atendidas en todo al proyectar el currículo, con actividades concretas integradas al desarrollo de las destrezas con criterios de desempeño de cada área de estudio y son:

- a. L
a Interculturalidad, como reconocimiento a la diversidad de manifestaciones étnico-culturales desde una visión de respeto y valoración.

- b. L
a formación de una ciudadanía democrática, el desarrollo de valores humanos universales; la identidad ecuatoriana; los derechos y deberes de todo ciudadano; la convivencia dentro de una sociedad intercultural y plurinacional; el respeto a los símbolos patrios; el aprendizaje de la convivencia dentro de una sociedad plurinacional e intercultural.

- c. L
a protección del medio ambiente, con la interpretación de los problemas ambientales y sus implicaciones en la supervivencia de las especies, la interrelación del ser humano con la naturaleza, estrategias de conservación y protección.

- d. E
El cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes, el desarrollo biológico y psicológico acorde con las edades y el entorno socio ecológico; los hábitos alimenticios y de higiene; el uso indebido de sustancias tóxicas; el empleo del tiempo libre.

- e. L
a educación sexual en los jóvenes, el conocimiento y respeto de su propio cuerpo; el desarrollo y estructuración de la identidad y madurez sexual; los impactos psicológicos y sociales; la responsabilidad de la paternidad y maternidad.

La educación en valores según Pilar Valseca se puede entonces definir como un proceso de desarrollo y construcción personal, se apoya en la necesidad de tener las personas fundamentos éticos que son importantes para evaluar nuestras propias acciones y las de los demás.

Muchos de los intentos y experiencias por lograr una pedagogía que eduque en valores (entendido el término como educar subrayando los valores, dentro de las acciones formativas), pueden fracasar cuando no se tiene claridad de lo antes expuesto, ya que podría desvirtuarse el objetivo de la propia educación, ejemplo de ello:

- Cuando se piensa que explicando hechos históricos y actuales de la realidad, o incorporando nuevas asignaturas por sí sólo, su conocimiento produce valores o cambios en la conducta y personalidad del sujeto, es decir, que sólo mediante saberes se forman y desarrollan los valores.
- Cuando se buscan comportamientos en hechos aislados, como participación en actividades orientadas, sin objetivos bien definidos, ni comprendidos y asumidos por el sujeto tanto en lo racional como en lo emocional.
- Cuando se piensa que formar y desarrollar valores sigue las mismas reglas del aprendizaje de conocimientos y habilidades.
- Cuando se considera que no es necesario incorporarlos como un componente de la labor educativa de manera explícita e intencional en el proceso de formación, pues ellos se forman y desarrollan automáticamente a través de la correcta relación alumno-profesor.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la

relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

El fenómeno de cómo desarrollar y formar valores es un proceso de enculturación (Aguirre, 1995; 498), que dura toda la vida, en el que inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las interrelaciones humanas, en las percepciones, y en las condiciones materiales y naturales de vida, es decir, en la calidad y sentido de la vida. Los valores son razones y afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual y, entre lo social y lo individual.

Si se quiere incidir a través de la educación en la personalidad es necesario adentrarse en el porqué de los objetivos de la actividad, que lo hacen componer un proyecto de vida. Si la educación concibe el proyecto de vida no como un modelo ideal-individual solamente, sino que lo relaciona a su vez con un modelo real-social, entonces podrá acercarlo a su realización.

La educación debe preparar al individuo para el logro en cada momento de la autorrealización, entendida ésta como: la orientación de la personalidad que se dirige al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social D'Angelo, (2006).

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses.

3.

M

ETODOLOGÍA

El trabajo de investigación se realizó en el Centro Educativo Ángel Felicísimo Rojas, ubicado en el barrio Colinas de Belén de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja. Es un centro educativo auspiciado por la Ilustre Municipalidad de Loja, atiende a niños y jóvenes de primero a décimo años de básica. Se ubica en la periferia de la ciudad y acoge a una diversidad de niños y jóvenes provenientes de hogares con limitaciones económicas, problemas de organización familiar causada por la migración. Muchos estudiantes viven con sus abuelos, otros se dedican a trabajar en la tarde a fin de solventar los gastos que necesitan para su estudio. La economía de los padres es limitada, los ingresos están destinados exclusivamente a satisfacer las necesidades básicas de alimentación, vestido, salud.

3.1.

P

participantes

PERSONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR SEXO y EDAD

Tabla N°. 01

SEXO EDAD	Masculino		Femenino	
	f	%	f	%
a. 31 a 35	0	0	2	100
TOTAL	0	0	2	100

FUENTE.- Archivo de la secretaría de la U.E. Ángel F. Rojas

ELABORACIÓN: Floriselda Jiménez Sánchez.

“La edad es tomada en cuenta por el Derecho para determinar la capacidad de obrar de las personas, determina la plena capacidad de obrar de la persona, la

aptitud para llevar a cabo todo tipo de actos con eficacia jurídica” (Arancibia 2008, p.76).

Respecto a la tabla N. 1 sobre el sexo y la edad de los profesores corresponde que el 100% de la muestra investigada son mujeres que están dirigiendo en este período las instituciones educativas municipales, resaltando que es facultad de la coordinación delegar dichas funciones ya sea a docentes varones o mujeres. Así mismo el 100% está en un rango de edad entre los 31 y 35 años. Edades que evidencian una gran fortaleza y dinamismo para trabajar, ya que es un factor importante que integra a los miembros de la comunidad educativa en esfuerzos conjuntos para el adelanto tanto físico como académico de las instituciones educativas.

PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR SEXO Y EDAD

Tabla N°. 02

SEXO EDAD	Masculino		Femenino		Total	
	f	%	f	%	f	%
a. 31 a 33	3	20	7	46.6	10	66.6
b. 34 a 36	1	6,7	4	26.7	5	33.4
TOTAL	4	26,7	11	73,3	15	100

FUENTE.- Archivo de la secretaría de la U.E. Ángel F. Rojas

ELABORACIÓN: Floriselda Jiménez Sánchez.

Los docentes que laboran en la Unidad Educativa Municipal Ángel Felicísimo Rojas son profesiones que como se evidencia en la tabla N.2 el 26.7% son de género masculino y en un porcentaje más significativo como es el 73.3% son de género femenino. Destacando que en la institución hay más docentes mujeres.

En cuanto a la edad el 66.6% están entre 31 y 33 años y el 33.4% entre 34 y 36 años que de acuerdo a reportes investigativos, es la época donde la persona

se encuentra en capacidad de rendir lo máximo, su experiencia, -experticia - y madurez suponen superioridad personal, están capacitados para un desempeño responsable y el liderazgo de los directivos, su preocupación de mejoramiento profesional del personal docente motiven el trabajo eficiente.

PERSONAL ESTUDIANTIL DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR SEXO Y EDAD

Tabla N°. 03

SEXO EDAD	Masculino		Femenino		Total	
	f	%	f	%	f	%
a. 12 años	6	19.4	4	12.9	10	32.2
b. 13 años	6	19.4	3	09.7	9	29
c. 14 años	7	22.5	5	16.1	12	38.8
TOTAL	19	61.3	12	38.7	31	100

FUENTE.- Archivo de la secretaría de la U.E. Ángel F. Rojas

ELABORACIÓN: Floriselva Jiménez Sánchez.

La edad de los estudiantes se ajusta a los parámetros normales que rigen en las instituciones educativas el 38.8% está en una edad de catorce años, el 32.2% de doce años y el 29% cifra los trece años. En cuanto al sexo existe un predominio de los varones con el 61.3%. Al tratarse de una institución en donde se desarrolla la coeducación se podrá obtener información importante en lo que respecta a la práctica de valores, liderazgo masculino y femenino, capacidad de gestión tanto de varones como de mujeres.

PERSONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR AÑOS DE EXPERIENCIA

Tabla No. 04

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
10 años	1	50
11 años	1	50

Total	2	100
-------	---	-----

FUENTE.- Archivo de la secretaría de la U.E. Ángel F. Rojas

ELABORACIÓN: Floriselva Jiménez Sánchez.

Otro factor de trascendencia que tiene que ver con la calidad de la educación es quizá los años de experiencia docente en el magisterio como en el centro educativo donde laboran actualmente como directivas institucionales.

Una buena experiencia de vida son los diez y once años respectivamente que tienen en la profesión y en actividad directiva que ejercen en el presente, para consolidar una práctica experimentada, ya que la actualización y preparación que tienen permanentemente, su decisión de trabajo participativo y coherente definen acciones y estrategias conjuntas con toda la comunidad educativa.

PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR AÑOS DE EXPERIENCIA

Tabla No. 05

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
10 años	12	80
11 años	3	20
Total	15	100

FUENTE.- Archivo de la secretaría de la U.E. Ángel F. Rojas

ELABORACIÓN: Floriselva Jiménez Sánchez.

La relación maestro - alumno durante algunos años en el ejercicio de la docencia contribuye significativamente, en la mayoría de los casos, a conseguir un cúmulo de vivencias psicopedagógicas que coadyuvan directamente a la formación integral del alumno; con ello se quiere destacar que la experiencia docente juega un papel trascendente en el proceso del interaprendizaje.

Al observar los resultados de la tabla N°5, el 80% de los profesores cuentan con diez años de servicio en el magisterio. Se puede determinar que el 20% de profesores en referencia ya permanecen en el centro educativo por el lapso de once años. Dicha estabilidad propicia un mejor conocimiento de la realidad educativa, así como también permite hacer un seguimiento periódico de los

intereses, aptitudes, actitudes, fortalezas, necesidades, etc. del sujeto de la educación, que es el alumno.

PERSONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR TÍTULOS ACADÉMICOS

Tabla Nro. 06

Títulos Académicos.	Frecuencia (f)	%
Doctor Ciencias de la Educ.	1	50
Lic. Educación Básica	1	50
Total	2	100

FUENTE.- Archivo de la secretaría de la U.E. Ángel F. Rojas

ELABORACIÓN: Floriselva Jiménez Sánchez.

La formación profesional de los docentes integra la formación inicial que recibe tanto en los Institutos Pedagógicos como a nivel medio la realiza en las escuelas de Ciencias de la educación de la Universidad: Luego ya en ejercicio de su función su mejoramiento profesional continuo, realizable ya en la institución donde labora, buscando oportunidades de superación en la universidad, o por medio de cursos o seminarios que promueve el Ministerio de Educación.

De las dos profesionales que ejercen funciones directivas una es doctora en Ciencias de la Educación y la otra Licenciada en Educación Básica, títulos obtenidos en la Universidad Técnica Particular de Loja. Es importante la formación del directivo ya que para dirigir una institución por debe estar revestido de características, aptitudes, actitudes y conocimientos que lo capaciten para cumplir su tarea directiva con eficiencia.

PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR TÍTULOS ACADÉMICOS

Tabla Nro. 07

Títulos Académicos.	Frecuencia (f)	%
Doctor Ciencias de la Educ.	4	26.7

Lic. Educación Básica	11	73.3
Total	15	100

FUENTE.- Archivo de la secretaría de la U.E. Ángel F. Rojas

ELABORACIÓN: Floriselva Jiménez Sánchez.

Tenti (2006) expresa que “El sentido de la profesionalización es un objeto de lucha donde confluyen múltiples actores colectivos e intereses que es preciso identificar”

Los docentes investigados, en el 73% tienen el título de Licenciado en Ciencias de la Educación; el 27% de Doctores en Ciencias de la Educación. Todos son profesionales de la educación, su título les acredita una preparación para que puedan de mejor manera cumplir con su labor educativa.

Es preciso que la formación del profesional de la educación, reflexivo, competente, crítico que exige desarrollar el pensamiento alternativo del profesor a través del conocimiento en la acción, de la reflexión en la acción y sobre la acción, sea fruto de una buena preparación en las universidades y la actitud de seguir continuamente actualizándose.

3.2.

M

ateriales e instrumentos

Para la recolección de la información empírica se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

La del **fichaje** que facilitó la recolección de información bibliográfica que viene a constituir la parte fundamental en todo proceso de investigación. Lo que permitió realizar las citas bibliográficas y describir las fuentes de consulta.

La **encuesta** que se la utilizó para recabar información de los directivos, docentes y estudiantes respecto a la capacidad de gestión, de liderazgo y la práctica de valores en el Centro Educativo “Ángel Felicísimo Rojas” de la ciudad de Loja.

La **entrevista** dirigida a directivos. El objetivo de la misma estuvo orientado a recabar opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo, entre otros se pretende averiguar sobre la comunicación, reglamento interno, conflictos internos, liderazgo, valores institucionales.

El **estudio de documentos de planificación educativa** aplicado a fin de realizar un estudio crítico de los instrumentos diseñados en el centro educativo, de establecer comparaciones con el marco teórico conceptual.

3.3.

M

étodos y procedimientos

La presente investigación es de tipo cualitativa descriptiva, no obstante se recurrirá a la estadística descriptiva para enfocar frecuencias y porcentajes, toda vez que en el proceso se aplicará la encuesta como procedimiento valedero para la recolección de información.

En lo que tiene que ver con la metodología se utilizó los siguientes métodos:

- El **analítico** que ayudó a descomponer el todo en sus partes, esto es, adentrarse en la capacidad de gestión, de liderazgo y la práctica de valores.
- El **sinético** que permitió integrar los elementos de la investigación, resumir información, formular conclusiones, recomendaciones, emitir criterios, etc.

- E
El **inductivo** permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que sirven de base para la investigación.

- E
El **deductivo** para la generalización de los hechos particulares del objeto de

estudio. La inducción como la deducción ayudaron a generalizar en forma lógica los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso investigativo.

➤ E

El **descriptivo** fue de mucha utilidad en la redacción del informe de investigación. Así como también para describir hechos, anécdotas, acontecimientos destacados en el proceso investigativo.

➤ E

El **estadístico** ofreció las facilidades para organizar en tablas estadísticas la información recogida, determinando frecuencias y porcentajes para luego proceder a comparaciones, análisis, conclusiones.

4. RESULTADOS R

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA. D

El diagnóstico es una especie de radiografía pedagógica de la institución educativa y su entorno, para establecer sus reales necesidades y potencialidades.

El diagnóstico permite conocer la realidad para adecuar a ella la programación y planificación del proceso mismo de enseñanza-aprendizaje. Comprende: el diagnóstico de contexto, del centro y del alumno. La Reforma Curricular propone una técnica llamada el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) al igual se diagnostica las fortalezas y debilidades internas o interinstitucionales y las oportunidades y amenazas que son externas o extra institucionales.

Los objetivos del diagnóstico son: Identificar problemas intra o extra institucionales que se presentan en los diferentes ámbitos del quehacer educativo como: organización y vida escolar, condiciones físicas y ambientales,

bienestar de los estudiantes, trabajo en el aula (metodología), rendimiento escolar, sistema de evaluación, etc.; Fundamentar la planificación curricular en la realidad institucional, del alumno y el medio y Determinar la prioridad de las necesidades educativas.

En este diagnóstico es necesaria la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa con la finalidad de fundamentar la planificación basada en la realidad institucional y del contexto.

Como una *fortaleza* se destaca la realización de la autoevaluación institucional que diseñó la subsecretaría de apoyo y seguimiento a la gestión institucional, por lo que los centros educativos poseen un elemento valioso de diagnóstico para establecer planes de mejora.

4.1.1.

E

I manual de organización

No se dispone de este documento, sin embargo la Unidad Educativa se rige por las normas que determina el Ministerio de Educación en la Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe. En este documento se determina la forma de organización institucional y los deberes y atribuciones de cada integrante. Con esta información se puede relacionar entre lo que ocurre en la práctica cotidiana y lo que está prescrito, información que servirá además para mirar lo que está ocurriendo con la ética profesional de los docentes.

En la técnica aplicada se lo ubica como una *debilidad*, por cuanto hace falta construir el documento propio para la institución y que responda a su realidad, que ayudará al administrador educativo a un orden normativo.

4.1.2.

E

I código de ética

Este documento no existe. Sin embargo los valores éticos se prescriben en el Reglamento Interno de la institución, en donde se detalla claramente los

deberes y atribuciones de los profesores, directivos, padres de familia, estudiantes. Además se evidencian en la Ley Intercultural Bilingüe, partiendo de los principios, fines y objetivos, cuyo principio rector es el buen vivir. Este instrumento es de mucha utilidad para poder comprender la parte ética profesional, el clima institucional y la práctica de valores.

El Código de ética enfoca más a los compromisos frente a las responsabilidades que tienen todos los miembros de la comunidad educativa por lo que es una debilidad que se toma en cuenta en esta investigación a fin de emprender en tener asesoramiento para su construcción y así poder contar con instrumentos que constituyen la base de un clima institucional adecuado.

No se ha redactado este documento, por cuanto existe el Código de Convivencia, que se lo ha estructurado luego de algunas sesiones con padres, profesores y alumnos y se ha llegado a algunos compromisos en base a sus responsabilidades que hace que se pueda incluir como una fortaleza.

4.1.3.

E

I plan estratégico institucional.

La planificación estratégica es un proceso continuo y sistemático en el que se coordinan métodos, técnicas y principios para saber a donde ir, cómo hacerlo, por qué y para qué seguir determinadas pautas y caminos. Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las instituciones educativas con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Los planes estratégicos para que sean operativos tienen que contar con un presupuesto disponible.

La planeación estratégica educativa exige conocer las motivaciones y acciones posibles de los demás por lo que se puede determinar algunos requerimientos como:

- ❖ La necesidad de mejorar la educación en sus procesos y productos.

- ❖ Encontrar alternativas de solución a la problemática institucional, estudiar causas y efectos y conocer sus manifestaciones.
- ❖ La gestión como parte de la administración para superar aspectos en el ámbito financiero, de infraestructura, de talento humano especializado, de información, etc.

Está elaborado para el quinquenio 2008 – 2013. Contiene los siguientes elementos. Como elemento principal que nos compete consta el componente del diagnóstico en donde se percibe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución; Luego los objetivos estratégicos que son metas a lograrse en un tiempo determinado; los planes operativos para cada año lectivo que se conforman con cada una de las planificaciones de los directivos, docentes de cada año de educación, del Gobierno estudiantil, de los Padres de Familia. Este instrumento nos permite evidenciar que sí existe la capacidad de planificación, de integración y compromiso de los involucrados para el cumplimiento de la misión institucional.

Una debilidad que se pudo detectar es que todavía no se lo ha podido concluir al Plan estratégico institucional, pero también se puede establecer su fortaleza por cuanto ya está el diagnóstico, el programa curricular institucional que tiene que actualizarse y algunos micro-proyectos, como el código de convivencia.

4.1.4.

E

I plan operativo anual

Está diseñado para el año lectivo 2010 – 2011. Contempla la planificación anual de las actividades a realizarse en el año lectivo. Información que se presenta en una matriz que contiene los siguientes elementos: Objetivos, actividades, fecha de realización, lugar, participantes, responsables, recursos y observaciones. En el POA se puede observar la gestión que tiene que desarrollarse durante todo el año lectivo, las metas a lograrse y las personas

involucradas en la gestión. Es una fortaleza de la institución contar con este documento lo que hace falta es el plan de evaluación.

Debilidad: En este documento hace falta el plan de evaluación para saber si se cumplen o no las actividades propuestas y el nivel de satisfacción por parte de los actores internos y externos.

Fortaleza: Se cuenta con el documento.

4.1.5.

E

I proyecto educativo institucional (PEI)

“El proyecto educativo institucional es una herramienta de y para la gestión, por lo que su elaboración, más que una finalidad en sí, es un medio para el desarrollo y cambio institucional” (Mariana Rossi, PEI, pp. 38) Está elaborado en base a las orientaciones del Ministerio de Educación.

En el presente trabajo de investigación nos interesa todo el documento para su estudio, partiendo del diagnóstico utilizando sea la técnica del FODA o la Matriz del marco lógico, que dará la priorización de los problemas, causas, efectos y posibles soluciones. Interesa en forma preferente lo que corresponde al análisis situacional, los perfiles de salida de los estudiantes para relacionar con la capacidad de gestión en el aula, la misión y visión, las políticas y valores institucionales, que están dentro del componente de identidad institucional.

Otro de los componentes es el curricular que tiene que estar acorde al modelo pedagógico que orienta la planificación tanto a nivel meso como microcurricular. Luego en el componente de gestión va la matriz de micro proyectos a desarrollar, para determinar la capacidad de gestión.

El documento está elaborado, lo que hace falta que sea una verdadera herramienta de trabajo, que orienta todas las acciones necesarias para que mejore el centro educativo en todos los aspectos a mediano y largo plazo, respondiendo así a las expectativas de todos los miembros de la comunidad educativa.

Una fortaleza está en que ya está elaborado en su mayor parte y está participando toda la comunidad educativa.

Una debilidad es que en el componente de gestión hacen falta algunos microproyectos y actualizar el Código de Convivencia.

4.1.6.

E

I reglamento interno y otras regulaciones

Este instrumento es de suma importancia para la organización y desarrollo institucional. Está organizado por capítulos en donde se evidencia la capacidad de gestión, liderazgo y la práctica de valores. Así en las funciones del Director, de la Junta General, del Consejo Técnico, de las Comisiones se puede evidenciar la capacidad de gestión y liderazgo. En cuanto concierne a los deberes y atribuciones se prescribe las acciones que deben cumplir los directivos, profesores, inspector, padres de familia, etc.

El reglamento interno es un documento valioso que lo han elaborado en la institución para poder correlacionar entre lo que está determinado y los datos que afloran de la investigación de campo. Pero hay que anotar que tiene que actualizarse una vez se publique oficialmente el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, que es la base legal que norma aspectos en algunos procedimientos escolares tanto de autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.

Debilidad: Tiene que actualizarse y estar acorde con la nueva Ley de Educación y el Código de la Niñez y Adolescencia.

4.1.7.

L

a estructura organizacional de la Unidad Educativa

Misión y visión

La Misión. Es la razón de ser de la institución, es la finalidad expresada en un sentido filosófico y paradigmático. Constituye la opción pedagógica, el pronunciamiento de la organización que informa a las personas, al interior de la misma y fuera de ella, lo que somos, a quien queremos servir y en qué forma pensamos hacerlo para cumplir las metas y objetivos propuestos.

Es el conjunto de estrategias y opciones de carácter pedagógico e institucional elegidos para llevar adelante los objetivos de la Visión.

La misión es un enunciado breve, que describe la razón de ser de la organización y su manera particular de hacer las cosas, diferencia a la organización de otras y orienta al personal en cuanto al propósito de sus labores.

En la Institución, está elaborado el PEI y dentro de la identidad institucional tienen como misión que: “La Unidad Educativa Municipal “Dr. Ángel felicísimo Rojas” formadora en Educación General Básica ofrece una educación acorde con las exigencias del entorno procurando la formación integral mediante el desarrollo de destrezas, vivencia de los valores humanos y la realización de trabajo productivo”.

La declaratoria como misión está bien propuesta lo cual es una fortaleza, hace falta verificar el grado de satisfacción de los actores internos y externos acerca de su cumplimiento.

La visión de la Unidad Educativa está redactada así: Ofrece educación de calidad, basada en valores y principios humanísticos y acorde a los avances científicos tecnológicos, que les permita ser críticos, creativos, propositivos y comprometidos con los cambios sociales. Docentes y padres de familia comprometidos con la realidad institucional y comunitaria con un alto nivel de organización y planificación”.

La fortaleza para haberse planteado esta visión es que tienen el apoyo del Municipio tanto en la dotación de infraestructura, tecnología, compromiso y preparación del personal para su mejoramiento profesional y desempeño eficiente.

La visión se va cumpliendo poco a poco en la medida que los docentes tomamos conciencia del cambio en nuestra labor, del mejoramiento profesional, de la preparación y utilizar técnicas innovadoras de aprendizaje para que los niños y niñas sean sujetos activos en la construcción del conocimiento, desarrollo de destrezas y aspiraciones de progreso

Una de las debilidades es el poco involucramiento de los padres de familia en las actividades del centro educativo.

La misión así mismo es a largo plazo, pero se va viendo resultados progresivamente en la formación de los niños y el desarrollo de sus capacidades.

4.1.8.

F

Funciones por áreas y departamentos

Entre las funciones de la junta de profesores del área se contempla, además de las contempladas en el artículo 115 del Reglamento General de la Ley de Educación.

a.

E

laborar anualmente el anteproyecto del Plan de Distribución de trabajo

docente y presentarlo al Vicerrector hasta el 31 de julio para que sea puesto en consideración y aprobación del H. Consejo Directivo.

b. R

Reunirse en la primera semana de clase con el objeto de analizar los Programas Curriculares Institucionales, seleccionar los contenidos tanto en extensión como en profundidad, determinar la metodología y forma de evaluación.

c. P

Proponer nuevas alternativas metodológicas de evaluación y de trabajo para mejorar los niveles de enseñanza aprendizaje.

En estas disposiciones se observa la capacidad de planificación y de gestión en el aula que deben desarrollar los jefes de área y los profesores.

El Art.- 224.- En el nivel de Educación General Básica.- dice que “Las instituciones educativas del nivel de Educación General Básica contarán con:

a) D

Departamento de Consejería Estudiantil

En las funciones del Departamento de Consejería Estudiantil se evidencia la capacidad de gestión, así. Informar al Rector en un plazo no mayor a 36 horas sobre las visitas domiciliarias de oficio, levantar anualmente la ficha personal de los estudiantes, estudiar e informar al Rector sobre las carpetas estudiantiles que se presentaren para la admisión a la Unidad, por parte de los alumnos provenientes de otros establecimientos para su aceptación, formar el archivo de los datos profesionales y curriculares de los profesores.

El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil constituye una unidad de apoyo especialmente en lo que tiene que ver con la práctica de valores, allí se analizan los diferentes conflictos emocionales y problemas estudiantiles que surgen en el curso del año escolar. En el caso de la Unidad Educativa, se cuenta este departamento asistido por una psicóloga que trabaja tanto con los

alumnos, docentes y padres de familia en la orientación, charlas, aplicación de fichas, test y lleva un registro de cada estudiante con su respectiva anamnesis familiar.

4.2.

E

I clima escolar y convivencia con valores

4.2.1.

D

imensión pedagógica curricular y valores

Dando respuesta a los lineamiento de la Actualización y Fortalecimiento Curricular 2010, en el desarrollo curricular se pone en práctica el principio rector del buen vivir para la práctica de los ejes transversales como: la interculturalidad, la formación de una ciudadanía democrática, la protección del medio ambiente, el cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes, y la educación sexual en los jóvenes. Además los bloques curriculares giran en torno a temas generadores apuntan al desarrollo de valores y formas pacíficas de convivencia.

Los valores se trabajan como ejes transversales en todas las áreas de estudio por lo que en la planificación por bloques curriculares se especifican cuáles se va a desarrollar con esas destrezas con criterio de desempeño y en el PEI son los valores en los se fundamenta la institución, como: ética y prevalencia de la honestidad en todos los actos de la vida; formación humanista; solidaridad universal; educación integral con enfoque holístico; prevalencia del interés superior de niñas, niños y adolescentes; reconocimiento de la proyección del sujeto que aprende durante toda su vida como actor decisivo para el desarrollo de su nación, pueblo y comunidad; estímulo a la creatividad y la inventiva de acuerdo a los valores culturales propios; participación permanente bajo criterios de equidad, transparencia, rendición de cuentas, paridad de género, igualdad de oportunidades e inclusión objetiva de las personas de atención prioritaria.

Fortaleza: Los postulados de la Pedagogía Crítica son el fundamento para la tarea pedagógica y se trabajan en la práctica los valores como ejes transversales.

4.2.2.

D

imensión operativa organizacional y valores

La institución cuenta con la junta general de profesores, el consejo técnico escolar, el comité central de padres de familia y los comités de grado y el gobierno estudiantil. Cada una de estas organizaciones propone estrategias de acción incluyendo la práctica de valores y la gestión para el mejoramiento institucional.

Se tiene como fortaleza el cumplimiento de la Ley de Educación, para la organización de las instituciones educativas.

4.2.3.

D

imensión administrativa y financiera y valores

Comprende la estructura organizacional y administrativa (organigrama) del personal docente, administrativo y operativo y las funciones de cada uno (manual de funciones). El enfoque administrativo debe enriquecerse con el reglamento interno organizacional que en este caso la institución si lo tiene.

Conocer si el centro educativo necesita hacer cambios sustanciales a todo nivel, permitirá definir las acciones a realizar para alcanzar la calidad educativa.

Por ello es necesario contar con un equipo de trabajo liderado por la directora nombrada por el Municipio de Loja quien en armonía con todo el personal docente elaboran la planificación a desarrollarse durante el año escolar, incluyendo actividades de tipo académico, social, deportivo, de desarrollo comunitario. Los ingresos de la institución provienen del Estado, de acuerdo al número de padres de familia. Los egresos se realizan en base a proformas sujetándose a las disposiciones del Ministerio de educación, llevan un libro

donde especifican el concepto de los gastos, presentando precios totales por año y el gran total, explicando la fuente de financiamiento. La forma de administrar la parte financiera con total transparencia y responsabilidad demuestra los valores éticos en su procedimiento.

La dimensión financiera y económica es llevada con toda pulcritud y transparencia.

Las actividades de cada trimestre están planificadas y se llevan en un cronograma de trabajo.

4.2.4.

D

imensión comunitaria y valores

Se considera de calidad la proyección a la comunidad cuando en un trabajo conjunto, directores, docentes, alumnos, padres y madres de familia y líderes de la comunidad, logran el bienestar de todos a través de la gestión para la promoción de proyectos de mejora del centro educativo y de la comunidad en general.

Los padres de familia y la comunidad circundante también juegan un papel preponderante en la planificación institucional. Son ellos quienes con sus buenas iniciativas proponen acciones múltiples para incorporarlas en el plan operativo anual. Los padres se convierten actores determinantes en el desarrollo de la institución pero no son todos.

Padres de familia con iniciativas en la participación activa de la vida institucional.

Pero existen algunos padres de familia que no participan, no colaboran y son indiferentes a las acciones de la institución y al apoyo en el cumplimiento de las tareas de los hijos.

4.3.

A

análisis FODA

Las líneas de acción obedecen a un interés colectivo para mejorar o superar una situación actual (necesidades o problemas a resolver), reflejadas en el análisis del FODA (debilidades-oportunidades). Por ello, las acciones o metas que se tracen en este sentido, favorecerán la consecución de la calidad en los servicios educativos, prevista en el PEI, puesto que responden a las necesidades de mejora a corto, mediano y largo plazo.

El FODA tiene componentes internos y externos.

Componentes internos: se refiere a los aspectos que facilitan o dificultan el buen desarrollo de un proyecto, proceso o actividad al interior de la institución (fortalezas y debilidades).

Componentes externos: pertenecen al mundo exterior de la institución, provenientes del mundo exterior o contexto local, nacional e internacional en el que se encuentra el acontecimiento o actividad y que inciden positiva o negativamente sobre el mismo (oportunidades y amenazas).

4.3.1.

F

Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	
a. aulas amplias y suficientes.	A
b. buena organización institucional	B
c. padres de familia colaboradores.	P
d. personal docente capacitado.	P
e.	P

	redisposición al cambio.	
f.		E
	espacios deportivos y para recreación.	
g.		S
	servicios higiénicos adecuados.	
h.		S
	servicio de bar.	
i.		P
	programa de alimentación escolar.	
j.		S
	se fomentan los aprendizajes significativos.	
k.		S
	se promueve el trabajo en equipo y la participación de los miembros de la comunidad educativa.	
•		C
	con la realización de la autoevaluación institucional se posee un elemento valioso de diagnóstico para establecer planes de mejora.	
•		S
	se cuenta con el POA.	
•		E
	está elaborado el PEI en su mayor parte.	
•		L
	la fortaleza para haberse planteado esta visión es que tienen el apoyo del Municipio tanto en la dotación de infraestructura, tecnología, compromiso y preparación del personal para su mejoramiento profesional y desempeño eficiente.	
•		L
	la fortaleza para haberse planteado esta visión es que tienen el apoyo del Municipio tanto en la dotación de infraestructura, tecnología, compromiso y preparación del personal para su mejoramiento profesional y desempeño eficiente.	
•		L

os postulados de la Pedagogía Crítica son el fundamento para la tarea pedagógica y se trabajan en la práctica los valores como ejes transversales.

- L
a dimensión financiera y económica es llevada con toda pulcritud y transparencia.
- L
as actividades de cada trimestre están planificadas y se llevan en un cronograma de trabajo.
- P
adres de familia con iniciativas en la participación activa de la vida institucional.

DEBILIDADES

Para gestión:

- a. L
a sala de audiovisuales está incompleta faltan computadoras, otro proyector y algunos materiales didácticos como vídeos educativos y de las áreas de estudio.
- b. N
ecesidad de dotar de una biblioteca.
- c. N
o se ha implementado el laboratorio de Ciencias Naturales.
- d. E
l Departamento de Bienestar Estudiantil no cuenta con el talento humano como médico y orientadora pero se suple con estos servicios que se encuentran en otras dependencias municipales.

Para liderazgo en el aula.

- | | |
|---|---|
| a. | E |
| scaso razonamiento lógico matemático. | |
| b. | D |
| ificultades en la lectoescritura. | |
| c. | D |
| ificultades en la ortografía. | |
| d. | L |
| imitaciones en la escritura creativa. | |
| e. | D |
| ificultad para dramatizar cuentos, fábulas. | |

Para valores.

- | | |
|---|---|
| a. | H |
| ay casos de problemas afectivos en los niños y niñas. | |
| b. | I |
| ndisciplina en cierto grupo de niños. | |
| c. | D |
| espreocupación tanto de los padres e Incumplimiento de tareas escolares de algunos estudiantes. | |
| d. | M |
| altrato en algunos hogares. | |
| e. | I |
| ntolerancia en el grupo de niños que tienen actitudes y procedimientos violentos. | |
| f. | D |
| escuido en la presentación personal de algunos estudiantes | |
| • | H |
| ace falta construir el Manual de Organización que ayudará al administrador educativo al un orden normativo. | |
| • | N |
| o se ha redactado el Código de Ética. | |

- E
está inconcluso el Plan estratégico institucional.
- E
En el POA hace falta el plan de evaluación para saber si se cumplen o no las actividades propuestas y el nivel de satisfacción por parte de los actores internos y externos.
- E
En el componente de gestión hace falta el Código de Convivencia.
- T
Debe que actualizarse y estar acorde con la nueva Ley de Educación y el Código de la Niñez y Adolescencia.
- En la misión involucrar a los padres de familia.
- H
Hay algunos padres de familia que no participan, no colaboran y son indiferentes a las acciones de la institución y al apoyo en el cumplimiento de las tareas de los hijos.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	
a.	E
El Ilustre Municipio de Loja, como apoyo y dinamizador de la educación municipal impulsa proyectos de servicio.	
b.	L
La Universidad Técnica Particular de Loja, tiene convenio para la profesionalización de los docentes.	

c.	L
a Universidad Nacional de Loja, promueve las maestrías también para los docentes y directivos.	
d.	E
l Consejo Provincial apoya en infraestructura y dotación de mobiliario.	
e.	E
l Instituto Superior Pedagógico Ciudad de Loja, forma docentes que laboran en la institución.	
f.	E
l Parque recreacional Jipiro es un lugar de excursión, observación, distracción y aprendizaje para los estudiantes.	

AMENAZAS
Para gestión. Carretero vecinal en mal estado. Exceso de polvo en el verano y barro en el invierno. Enfermedades virales en los niños Falta señalización vehicular. Para liderazgo y valores Maltrato infantil. Migración de los padres. Violencia intrafamiliar.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los directivos

Tabla N°8

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

Forma de organización	f	%
a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	-	-
b. Coordinadores de área	-	-
c. Por grupos de trabajo	2	100
d. Trabajan individualmente	-	-

Fuente: Encuesta directa a directores
Elaboración: Floriselva Jiménez

En la Unidad Educativa Municipal “Ángel Felicísimo Rojas” de la ciudad de Loja, ubicada en el sector occidental de la misma, que lleva su nombre en honor del preclaro hombre de letras que aportó al engrandecimiento cultural de nuestra provincia. Esta escuela es una organización constituida por una comunidad que dentro de un contexto institucional está trabajando coordinadamente, avanzando para alcanzar un quehacer educativo de calidad

En esta Unidad Educativa se educan niños y niñas del sector y cuenta con una forma de organización no piramidal, sino más bien por la respuesta del 100% que los equipos de trabajo se estructuran en grupos afines al área que imparten, es una fortaleza ya que al tener esta forma de organización para planificar el trabajo docente, para compartir experiencias, etc. Da la pauta de que en la institución coordinan acciones para unificar criterios. Por lo que según Larson los “equipos y el trabajo en equipo” son efectivos “producen resultados que exceden con mucho al desempeño de los individuos no relacionados”

Tabla N°9

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

Aspectos	f	%
-----------------	----------	----------

a.	2	10
I número de miembros en la institución		0
b.	-	-
os resultados obtenidos en la institución		
c.	-	-
I valor y tiempo empleado en la institución		

Fuente: Encuesta directa a directores
Elaboración: Floriselva Jiménez

Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, obviamente según Richard Hall (1980) es “el número de empleados de una organización” lo que responde también el 100%, pero el mismo autor en la edición del (2000) agrega al tamaño cuatro componentes como son: la capacidad física de la organización, porque en una institución educativa se debe tomar en cuenta este aspecto, para dar comodidad y que haya espacio para que desarrollen sus actividades, tanto directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

Otro componente es el personal que tiene a su disposición, en primer lugar que esté a satisfacción para que desempeñe su trabajo con voluntad y eficiencia. El tercer componente son los recursos, tanto humanos, físicos, didácticos, tecnológicos, económicos, de servicio, etc.

La institución tiene un número de alumnos en una media de 20 a 25 por aula, profesores para cada área y responsables de un año de Educación Básica, que es conveniente, mobiliario adecuado, infraestructura que todavía no está completa, haciendo falta todavía la dotación de recursos tecnológicos. Debe contar con un patrimonio y recursos económicos, que como pertenece al Municipio de Loja ahí ya se encargan del presupuesto.

Tabla N°10

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. SI	1	50
b. NO	1	50

Fuente: Encuesta directa a directores
Elaboración: Floriselva Jiménez

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, debe tener características concretas y específicas, que centra las normas, reglas y procedimientos en la participación de cada persona en su trabajo específico, buscando fomentar en la comunidad educativa la práctica de valores y el desarrollo de actitudes que permitan trabajar en armonía, con responsabilidad y permanente esfuerzo.

La respuesta de los dos directivos es dividida, que si hay y que no, pero tomando en cuenta que un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre la normativa que rige a la institución todavía no se lo ha elaborado, está en proceso porque ya se efectuó un diagnóstico que fue la autoevaluación institucional y salió como una debilidad la falta de un Manual de Normas, que se ha puesto interés en redactarlo con el apoyo de todos quienes conforman la Unidad Educativa.

Tabla N°11

EL CLIMA DE APOYO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Autoridad que lidera	f	%
a. Director	-	-
b. Consejo Directivo	2	100

Fuente: Encuesta directa a directores
Elaboración: Floriselva Jiménez

El clima de apoyo y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Consejo Directivo, responde el 100% y de acuerdo a la Ley Orgánica de Educación, el Consejo Ejecutivo será un organismo rector en la toma de decisiones, pero todavía hace falta definir en el Reglamento que está próximo a publicarse, su ámbito de autoridad.

Pero en el ejercicio de las actividades escolares el Consejo Directivo es el órgano de orientación, consulta y decisión de las instituciones educativas que mantengan Educación General Básica y Bachillerato. Sus funciones son muy importantes como aprobar la distribución de trabajo y el horario, subrogar en caso de ausencia del rector/a o vicerrector/es, participar y coordinar la elaboración del Código de Convivencia, el Reglamento Interno y el Proyecto Educativo Institucional y coadyuvar al logro del programa del Buen Vivir. (Reglamento de la Ley de Educación).

Tabla N°12

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER
CONFLICTOS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. SI	-	-
b. NO	2	100

Fuente: Encuesta directa a directores
Elaboración: Floriselva Jiménez

Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, en el 100% no delega la toma de decisiones a otros colaboradores sino que lo hacen ellos mismo. Para mi forma de analizar la situación opino que es una debilidad ya que la delegación es un proceso que permite a la autoridad o al directivo, conferir a sus colaboradores realizar una tarea, concediéndole libertad necesaria para hacerlo, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado. Y que en las instituciones hay personas de mucha experiencia y sabiduría que dan criterios y tienen iniciativas para apoyar y orientar, porque tomar decisiones es un proceso de análisis, de escoger entre una o más soluciones de tal forma que satisfaga el propósito al que está enfocada.

Tabla N°13

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

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

Fuente: Encuesta directa a directores

Elaboración: Floriselva Jiménez

La Administración educativa es “un conjunto de técnicas aplicables a la conducción de las organizaciones educativas para alcanzar eficacia y eficiencia” Herrera (1996 p. 11) La administración y liderazgo del centro educativo promueve siempre en el 100% excelencia académica, capacitación continua de los docentes, trabajo en equipo, participación de los padres de familia en las actividades programadas.

A veces en el 50% se da el desarrollo profesional de los docentes pero lo hacen por cuenta propia ya que la todos tienen el título de tercer nivel y están optando la mayoría por el de cuarto nivel. La vivencia de valores institucionales y personales también responde el 50%, este es un proceso que se va desarrollando y consolidando con el tiempo, delegación de autoridad a los grupos de decisión es muy importante ya que se delega funciones.

Tabla N°14

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Habilidades	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	0	0	1	50	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	0	0	2	100	0	0
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	1	50	1	50	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	50	1	50	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	1	50	1	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a directores

Elaboración: Floriselva Jiménez

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución dice el 50% que a veces son innatas, que siempre se adquieren a partir de la experiencia, se desarrollan con estudios en gerencia, con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

El directivo de una institución educativa tiene que actuar para ayudar al grupo de personas que están a su responsabilidad para motivarles fomentando un clima organizacional adecuado, que cumplan los objetivos propuestos con la aplicación de sus capacidades, facilitando los medios para que el proceso educativo tenga resultados positivos y esté acorde con las políticas institucionales.

Tabla N°15

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	1	50	-	-	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	2	100	0	0
c.	La mejora de los mecanismos de control.	2	100	-	-	-	-
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	100	-	-	-	-

Fuente: Encuesta directa a directores
Elaboración: Floriselva Jiménez

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los directivos investigados responden en un 100% que promueven la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Y en un 50% el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.

Tabla N°16

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%

a.	De Dirección: Director, Consejo escolar, Consejo académico, etc.	2	100			0	0
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).	1	50	1	50	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinadores, etc.).	1	50	1	50	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	50	1	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a directores
Elaboración: Floriselva Jiménez

Los organismos que integran la institución, están: la dirección de la Unidad Educativa, que la ejercen el director general de las Unidades Educativas y la directora de la U.E. Ángel Felicísimo Rojas, el Consejo Escolar, formado por el director general, directora de la escuela, dos profesores, el presidente de padres de familia y el presidente del Consejo Estudiantil. Y el Consejo Académico que está integrado por los docentes de cada área de estudio.

Los demás organismos no están integrados ya que las actividades de gestión, se encarga la directora, técnicas los funcionarios del Municipio que tienen incumbencia y de coordinación el director general. Se puede concluir que es una fortaleza ya que perteneciendo al Municipio, hay atención a la institución.

Tabla N°17

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
-------	-------------	---------	---------	-------

		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	2	100	0	0	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	100	0	0	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	100	0	0	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directores
Elaboración: Floriselda Jiménez

Los directivos contestan en el 100% que el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de: coordinar acciones en la enseñanza- aprendizaje de los alumnos y llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, ya que hay interés de que los docentes asistan a cursos de mejoramiento profesional, que haya una planificación didáctica sistemática y la promoción de los alumnos se hace en base al análisis de la hoja de evaluación donde se contempla tanto el aspecto cuantitativo de las áreas de estudio, cuanto la disciplina, actitudes y valores a nivel cualitativo.

La comisión académica planifica en el proyecto operativo anual las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, ya que se considera que la educación dentro de la comunidad requiere el desarrollo de programas

que tiendan a la realización personal y colectiva, se trata de forma coordinada los conflictos que son pocos y se toma las medidas oportunas para resolverlos como hablar con la persona involucrada, orientarla, en algunos casos llamar a los padres, orientar en la guía de sus hijos.

Tabla N°18

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	1	50	1	50
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	100	-	-
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	2	100	-	-
d.	Mantener actualizada la metodología	2	100	-	-
e.	Promover la investigación	2	100	-	-

	educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para los miembros				
f.	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y decisión de problemas de aprendizaje	1	50	1	50
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	100	-	-
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	100	-	-
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	100	-	-
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	100	-	-

Fuente: Encuesta directa a directores
Elaboración: Floriselda Jiménez

Los departamentos didácticos responden en el 100% que se encargan de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, no es tanto elaborar sino adaptar el currículo nacional a la realidad institucional, mantener actualizada la metodología, en las horas complementarias está destinado un horario, para revisar las estrategias y compartir experiencias innovadoras, la escuela cuenta con una buena biblioteca para la investigación educativa y el director general propone actividades de perfeccionamiento para los miembros con charlas, talleres o

conferencias de especialistas. En este aspecto el personal docente recibe la ayuda pedagógica didáctica para elevar su nivel de eficacia en el proceso educativo.

Tabla N°19

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	2	100	-	-

Fuente: Encuesta directa a directores

Elaboración: Floriselda Jiménez

El 100% de la respuesta es positiva a la pregunta de que si 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.

La autoevaluación institucional como “un camino importante para la mejora de los centros educativos” Murillo (2008) que se realizó con asesoría y

documentos del Ministerio de Educación a través de la Subsecretaría de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, ha sido la pauta para visionar la importancia del diagnóstico y en base a las fortalezas o debilidades proponer soluciones propias para la institución en el plan de mejora y así dar respuesta a los retos planteados.

Tabla N°20

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Una reingeniería de procesos	2	100	-	-
b.	Plan estratégico	2	100	-	-
c.	Plan operativo anual	2	100	-	-
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	2	100	-	-

Fuente: Encuesta directa a directores
Elaboración: Floriselva Jiménez

Al preguntarles si en la institución educativa que dirige se han realizado acciones como la reingeniería de procesos, el Plan estratégico, el Plan operativo anual y un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes, dan una respuesta en el 100% que si se hace.

De la realidad conocida existe el PEI o Proyecto Educativo institucional, que en su componente de gestión todavía no se completa ya que falta el Reglamento y el Código de Convivencia.

La planificación estratégica como un proceso continuo y sistemático para el desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las instituciones a corto, mediano o largo plazo no se está dando ya que para la operatividad no se cuenta con presupuesto disponible.

El Plan Operativo Anual, si se estructura al inicio de año y también los proyectos de capacitación para los docentes, uno por trimestre, que en conclusión se ve como una fortaleza.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla N°21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	53,3	6	40	1	6,7
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante	13	86,7	1	6,7	1	6,7

	de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3.	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	93,3	1	6,7	0	0
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	80	3	20	0	0
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	20	12	80	0	0
6.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.	8	80	7	46,7	0	0

7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	100	0	0	0	0
8.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	13,3	6	40	7	46,7
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	8	80	5	33,3	2	13,3
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	7	46,7	6	40	2	13,3
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	60	5	33,3	1	6,7
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/ rector del centro educativo.	11	73,3	4	40	0	0
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	7	46,7	7	46,7	1	6,7
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa	4	40	8	53,3	3	20

	financiera.						
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	12	80	3	20	0	0
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	13	86,7	2	13,3	0	0

Fuente: Encuesta directa a directores
Elaboración: Floriselva Jiménez

De los quince docentes que corresponden a la Unidad Educativa Municipal Ángel Felicísimo Rojas el 100% expresa que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, que implica generar experiencias formativas en la cotidianidad escolar, las mismas que deben ser sistematizadas en el contexto del proyecto escolar institucional. Y el 86,7% opina que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, lo que se puede considerar una fortaleza.

El 93,3% considera que la gerencia educativa entendida en el sector público como servicio social, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

El 86% razona su respuesta en el sentido de que el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, lo que hace de la educación eficiente y de calidad.

El 80% infiere que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. Hay trabajo en equipo, para tomar decisiones, para poner en práctica innovaciones metodológicas de enseñanza aprendizaje.

El desarrollo de actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 80% expresan que se da, pero también hay esa percepción de que el mismo porcentaje que es significativo se siente poco integrado en la escuela y entre los compañeros, es una situación que llama a la reflexión para que sea mayor el porcentaje de docentes que se sientan comprometidos con las decisiones tomadas por el director de la Unidad Educativa.

4.2.3. De los estudiantes

Tabla N°22

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El director/rector toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	24	77,4	7	22,6	0	0
2.	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	28	90,3	2	6,4	1	3,2
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que	30	96,8	1	3,2	0	0

	observas cotidianamente en el ambiente escolar						
4.	Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases	22	71	9	29	0	0
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	26	83,9	5	16,1	0	0
6.	Los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	22	71	9	29	0	0
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	17	54,8	14	45,1	0	0
8.	Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	24	77,4	7	22,6	0	0
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	10	32,2	21	67,7	0	0
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	30	96,8	1	3,2	0	0
11.	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	6	19,3	18	58,1	7	22,6
12.	Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación	19	61,3	12	38,7	0	0

	del docente.						
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	31	100	0	0	0	0
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	18	58,1	13	41,9	0	0

Fuente: Encuesta directa a directores
Elaboración: Floriselva Jiménez

En la encuesta aplicada a los estudiantes, el 100% manifiesta que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y esto es una fortaleza porque tienen la convicción de que el trabajo de los profesores les satisface. Lo que llama la atención es que el 90% opina que las autoridades hablan más, que escuchan los problemas de los estudiantes, y eso es un llamado de atención al interés por conocer a los alumnos, por escucharlos, brindarles confianza, porque la escuela es un espacio donde ellos deben encontrar orientación, guía en su formación, reforzando actitudes de apertura para tomar en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

El 97% responde que el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas, que en clase si se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, hay que revisar procedimientos ya que el 84% responde que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, en este aspecto no se está considerando las diferencias individuales y siendo que el 71% dice que rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases, es un llamado de atención para revisar las prácticas pedagógicas que no caigan en una rutina desmotivadora, sino que se caractericen por la innovación, la variedad, la participación y la interacción.

4.2.4. De los padres de familia

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Tabla N°23

APTITUDES Y ACTITUDES DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO

Orden	El director del Centro Educativo	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Toma en cuenta las opiniones de los niños.	20	64,5	9	20,1	2	6,4
b.	Posee capacidad de gestión para el desarrollo institucional.	22	71	6	19,3	3	9,7
c.	Es comunicativo y mantiene un buen sistema de comunicación con los padres de familia.	26	83,9	4	12,9	1	3,2
d.	Demuestra iniciativa, creatividad y responsabilidad en su acción escolar.	23	74,2	8	25,8	0	0
e.	Sabe tomar decisiones que favorecen a la institución educativa y a la comunidad.	20	64,5	8	25,8	3	9,7
f.	Se preocupa por el desarrollo comunitario.	17	54,8	10	32,2	1	3,2
g.	Orienta a sus niños para que cumplan eficientemente su trabajo en el aula.	22	71	8	25,8	1	3,2
h.	Demuestra seguridad en su accionar institucional.	20	64,5	8	25,8	3	9,7
i.	Sabe resolver problemas con iniciativa y ajustado a la parte	24	77,4	5	16,1	2	6,4

	ética y moral.						
j.	Demuestra un comportamiento ético en todas sus acciones.	26	83,9	5	16,1	0	0

Fuente: Encuesta a padres de familia
Elaborado por: Floriselva Jiménez

Refiriéndose a las actitudes y aptitudes del director del Centro Educativo el 84% de los padres de familia opinan que es comunicativo y mantiene un buen sistema de comunicación con los padres de familia y que demuestra un comportamiento ético en sus acciones.

Tiene que reforzarse el interés por tomar en cuenta las opiniones de los niños, preocuparse por el desarrollo comunitario, tener más iniciativas en las decisiones institucionales y sobre todo en lo que concierne a desarrollar actividades en las que ponga en juego su iniciativa creatividad y responsabilidad en su acción escolar

La relación y colaboración entre el centro y la familia deben manifestarse en una acción compartida que atienda, además de los aspectos académicos, disciplinarios y de orientación, los educativos y formativos, a través de tutorías, charlas, entrevistas, deportes, excursiones, lecturas, celebraciones, conferencias, jornadas culturales, etc.

La familia es un factor fundamental para el conocimiento del alumno, en la mayor medida que la familia se vincula al centro educativo tendremos mayor posibilidad de actuar con eficacia. Lo más importante que le va a pasar al niño es la socialización. El papel de la escuela es informar a los padres de que el primer papel socializador lo hace la familia a través de la comunicación.

Tabla N°24

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	El profesor del estudiante	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Toma en cuenta las opiniones de los niños.	20	64,5	9	20,1	2	6,4
b.	Posee capacidad de gestión para el desarrollo institucional	22	71	6	19,3	3	9,7
c.	Es comunicativo y mantiene un buen sistema de comunicación con los padres de familia	26	83,9	4	12,9	1	3,2
d.	Demuestra iniciativa, creatividad y responsabilidad en su acción escolar	23	74,2	8	25,8	0	0
e.	Sabe tomar decisiones que favorecen a la institución educativa y a la comunidad	20	64,5	8	25,8	3	9,7
f.	Se preocupa por el desarrollo comunitario	17	54,8	1 0	32,2	1	3,2
g.	Orienta a sus niños para que cumplan eficientemente su trabajo en el aula.	22	71	8	25,8	1	3,2
h.	Demuestra seguridad en su accionar institucional.	20	64,5	8	25,8	3	9,7
i.	Sabe resolver problemas con iniciativa y ajustado a la parte ética y moral.	24	77,4	5	16,1	2	6,4
j.	Demuestra un comportamiento ético en todas sus acciones.	26	83,9	5	16,1	0	0

Fuente: Encuesta a padres de familia
Elaborado por: Floriselva Jiménez

La finalidad de la familia es hacer conciencia de la importancia de su misión educadora sin perder de vista los valores a cultivar en sus hijos, la presencia afectiva y efectiva de los padres en la vida y en la formación de los hijos

especialmente en los años tempranos es fundamental para la transmisión de los valores familiares.

El 84% de los padres de familia dice que el profesor de su hijo es comunicativo y mantiene un buen sistema de comunicación con los padres de familia, demuestra un comportamiento ético en todas sus acciones y sabe resolver problemas con iniciativa y ajustado a la parte ética y moral.

El 74% manifiesta que el docente demuestra iniciativa, creatividad y responsabilidad en su acción escolar y orienta a sus niños para que cumplan eficientemente su trabajo en el aula. Estos aspectos son considerados como una fortaleza que tiene el educador para llegar a sus alumnos con un mensaje de comportamiento adecuado y formas de comunicación.

Hace falta que se refuerce la preocupación por el desarrollo comunitario, ya que como líder tiene que apoyar en la gestión y saber tomar decisiones que favorezcan a la institución educativa y a la comunidad.

La auténtica condición de la calidad educativa consiste en que la familia y escuela definan un espacio común de acción compartida para programar, aplicar y evaluar conjuntamente su actuación educativa, de modo que se garantice la eficacia tanto de la educación familiar como de la educación escolar.

4.2.5. De la entrevista a directivos

Matriz N°2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

N°	Pregunta	R. Positiva	f	R. Débil	f
1.	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se	Diálogo entre oyente y hablante.	2		

	diferencia de la información?	Es directa y participativa.			
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?			No tiene. No se ha elaborado.	2
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su curso y el profesorado?	-Análisis del problema. -Escuchar versión de ambas partes. -Buscar solución eficaz.	2		
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Confiable, metódico, participativo, creativo, cordial dinámico, abierto al diálogo	2		
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Democrático y social. Participativo.	2		
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Responsabilidad, Puntualidad, Disciplina, Honestidad, Solidaridad	2		

7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Puntualidad, Responsabilidad, Equidad, Solidaridad, Honestidad, Respeto,	2		
8.	En el caso de existir anti valores ¿cuáles son?			Irresponsabilidad de los alumnos y los padres.	2

Fuente: Entrevista a directivos
Elaborado por: Floriselva Jiménez

De las respuestas positivas que dan los directivos en la entrevista se puede determinar que tienen un concepto de comunicación en el sentido de diálogo entre oyente y hablante o sea que va en doble vía, que la comunicación es directa y participativa.

La forma de actuar frente a un conflicto entre la dirección de su curso y el profesorado, manifiesta que primero escucharían a las partes, harían el análisis del problema y con ellos se propondría soluciones eficaces y que no afecten, sino que haya satisfacción porque se ha actuado con equidad.

Las características de un líder educativo consideran que tiene que ser confiable, metódico, participativo, creativo, cordial dinámico, abierto al diálogo, siendo el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado de ser participativo democrático y social.

Los valores que predominan en los profesores y alumnos son la puntualidad, responsabilidad, equidad, solidaridad, honestidad y respeto.

Las respuestas débiles están en que todavía la Unidad Educativa no ha elaborado un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién

debe realizar las tareas de liderazgo. Y también que no se logra conseguir actitudes responsables tanto de los padres de familia como de los alumnos.

4.2.6. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
2.3.2. Proyecto Educativo Institucional inconcluso	• No hay definición de la estructura que va a dar el M.E. del PEI • Todavía no se recibe asesoría de la supervisión.	• o se lo concluye al PEI.
2.3.3. No se ha construido el Código de Convivencia	• Escaso interés por gestionar un taller de capacitación	• No se cuenta con una herramienta básica para establecer responsabilidades y compromisos.
2.3.4. No existe todavía un Manual de Normas y Procedimientos.	-Se tenido como base el Reglamento a la Ley de Educación	- No se lo ha adaptado a la realidad institucional
2.3.5. Escaso involucramiento de los padres de familia en la vida institucional y en apoyo a los hijos en el cumplimiento de tareas.	- Falta e interés - Escaso tiempo disponible. - No asisten a reuniones.	- No conocen el tipo de actividades que se desarrollan en la escuela - No cuentan con estrategias para orientar a los

		hijos en las tareas escolares.
--	--	-----------------------------------

5. DISCUSIÓN

Haciendo un análisis comparativo entre lo que expresan los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes participantes en la investigación se tiene que:

De las dos profesionales que ejercen funciones directivas una es doctora en Ciencias de la Educación y la otra Licenciada en Educación Básica, títulos obtenidos en la Universidad Técnica Particular de Loja. Es importante la formación del directivo ya que para dirigir una institución por debe estar revestido de características, aptitudes, actitudes y conocimientos que lo capaciten para cumplir su tarea directiva con eficiencia.

Los docentes investigados, en el 73% tienen el título de Licenciado en Ciencias de la Educación; el 27% de Doctores en Ciencias de la Educación. Todos son

profesionales de la educación, su título les acredita una preparación para que puedan de mejor manera cumplir con su labor educativa.

Es preciso que la formación del profesional de la educación, reflexivo, competente, crítico que exige desarrollar el pensamiento alternativo del profesor a través del conocimiento en la acción, de la reflexión en la acción y sobre la acción, sea fruto de una buena preparación en las universidades y la actitud de seguir continuamente actualizándose.

Las fortalezas de la institución educativa municipal Ángel Felicísimo Rojas de la ciudad de Loja se pueden sintetizar en las siguientes:

Aulas amplias y suficientes, buena organización institucional, padres de familia colaboradores, personal docente capacitado, predisposición al cambio, espacios deportivos y para recreación, servicios higiénicos adecuados, servicio de bar, programa de alimentación escolar, se fomentan los aprendizajes significativos, se promueve el trabajo en equipo y la participación de los miembros de la comunidad educativa, con la realización de la autoevaluación institucional se posee un elemento valioso de diagnóstico para establecer planes de mejora.

Se cuenta con el POA, se está elaborado el PEI en su mayor parte.

La fortaleza para haberse planteado esta visión es que tienen el apoyo del Municipio tanto en la dotación de infraestructura, tecnología, compromiso y preparación del personal para su mejoramiento profesional y desempeño eficiente.

La fortaleza para haberse planteado esta visión es que tienen el apoyo del Municipio tanto en la dotación de infraestructura, tecnología, compromiso y preparación del personal para su mejoramiento profesional y desempeño eficiente.

Los postulados de la Pedagogía Crítica son el fundamento para la tarea pedagógica y se trabajan en la práctica los valores como ejes transversales.

La dimensión financiera y económica es llevada con toda pulcritud y transparencia.

Las actividades de cada trimestre están planificadas y se llevan en un cronograma de trabajo.

Padres de familia con iniciativas en la participación activa de la vida institucional.

Las debilidades que hay que trabajarlas para superar y convertirlas en fortalezas institucionales son: La sala de audiovisuales está incompleta faltan computadoras, otro proyector y algunos materiales didácticos como vídeos educativos y de las áreas de estudio. Necesidad de dotar de una biblioteca.

No se ha implementado el laboratorio de Ciencias Naturales. El Departamento de Bienestar Estudiantil no cuenta con el talento humano como médico y orientadora pero se suple con estos servicios que se encuentran en otras dependencias municipales.

Escaso razonamiento lógico matemático, dificultades en la lectoescritura, dificultades en la ortografía, limitaciones en la escritura creativa, dificultad para dramatizar cuentos, fábulas.

Hay casos de problemas afectivos en los niños y niñas, indisciplina en cierto grupo de niños, despreocupación tanto de los padres e Incumplimiento de tareas escolares de algunos estudiantes, maltrato en algunos hogares, Intolerancia en el grupo de niños que tienen actitudes y procedimientos violentos, descuido en la presentación personal de algunos estudiantes

Hace falta construir el Manual de Organización que ayudará al administrador educativo a un orden normativo. No se ha redactado el Código de Ética. Está inconcluso el Plan estratégico institucional.

En el POA hace falta el plan de evaluación para saber si se cumplen o no las actividades propuestas y el nivel de satisfacción por parte de los actores internos y externos.

En el componente de gestión hace falta el Código de Convivencia, tiene que actualizarse y estar acorde con la nueva Ley de Educación y el Código de la Niñez y Adolescencia, en la misión involucrar a los padres de familia, hay algunos padres de familia que no participan, no colaboran y son indiferentes a las acciones de la institución y al apoyo en el cumplimiento de las tareas de los hijos.

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, debe tener características concretas y específicas, la respuesta de los dos directivos es dividida, que si hay y que no, pero tomando en cuenta que un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre la normativa que rige a la institución todavía no se lo ha elaborado, pero ya se ha puesto interés en redactarlo con el apoyo de todos quienes conforman la Unidad Educativa.

El clima de apoyo y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Consejo Directivo, responde el 100% y de acuerdo a la Ley Orgánica de Educación, el Consejo Ejecutivo será un organismo rector en la toma de decisiones, pero todavía hace falta definir en el Reglamento que está próximo a publicarse. Sus funciones son muy importantes como aprobar la distribución de trabajo y el horario, subrogar en caso de ausencia del rector/a o vicerrector/es, participar y coordinar la elaboración del Código de Convivencia, el Reglamento Interno y el Proyecto Educativo Institucional y coadyuvar al logro del programa del Buen Vivir.

Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, en el 100% no delega la toma de decisiones a otros colaboradores sino que lo hacen ellos mismo. Para mi forma de analizar la situación opino que es una debilidad ya que la delegación es un proceso que permite a la autoridad o al directivo, conferir a sus colaboradores realizar una

tarea, concediéndole libertad necesaria para hacerlo, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

La Administración educativa es y liderazgo del centro educativo promueve siempre en el 100% excelencia académica, capacitación continua de los docentes, trabajo en equipo, participación de los padres de familia en las actividades programadas. A veces en el 50% se da el desarrollo profesional de los docentes pero lo hacen por cuenta propia ya que la todos tienen el título de tercer nivel y están optando la mayoría por el de cuarto nivel. La vivencia de valores institucionales y personales también responde el 50%, este es un proceso que se va desarrollando y consolidando con el tiempo, delegación de autoridad a los grupos de decisión es muy importante ya que se delega funciones.

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución dice el 50% que a veces son innatas, que siempre se adquieren a partir de la experiencia, se desarrollan con estudios en gerencia, con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

El directivo de una institución educativa tiene que actuar para ayudar al grupo de personas que están a su responsabilidad para motivarles fomentando un clima organizacional adecuado, que cumplan los objetivos propuestos.

Los organismos que integran la institución, están: la dirección de la Unidad Educativa, que la ejercen el director general de las Unidades Educativas y la directora de la U.E. Ángel Felicísimo Rojas, el Consejo Escolar, formado por el director general, directora de la escuela, dos profesores, el presidente de padres de familia y el presidente del Consejo Estudiantil. Y el Consejo Académico que está integrado por los docentes de cada área de estudio.

Los demás organismos no están integrados ya que las actividades de gestión, se encarga la directora, de las técnicas son responsables los funcionarios del Municipio y de coordinación el director general.

La comisión académica planifica en el proyecto operativo anual las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, ya que se considera que la educación dentro de la comunidad requiere el desarrollo de programas que tiendan a la realización personal y colectiva, se trata de forma coordinada los conflictos que son pocos y se toma las medidas oportunas para resolverlos como hablar con la persona involucrada, orientarla, en algunos casos llamar a los padres, orientar en la guía de sus hijos.

Los departamentos didácticos se encargan de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, no es tanto elaborar sino adaptar el currículo nacional a la realidad institucional, mantener actualizada la metodología, en las horas complementarias está destinado un horario, para revisar las estrategias y compartir experiencias innovadoras, la escuela cuenta con una buena biblioteca para la investigación educativa y el director general propone actividades de perfeccionamiento para los miembros con charlas, talleres o conferencias de especialistas.

La gestión pedagógica en el Centro Educativo, si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Con la autoevaluación institucional que se realizó con asesoría y documentos del Ministerio de Educación a través de la Subsecretaría de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, ha sido la pauta para visionar la importancia del diagnóstico y en base a las fortalezas o debilidades proponer soluciones propias para la institución en el plan de mejora y así dar respuesta a los retos planteados.

Laplanificación estratégica se ha elaborado en parte y el Plan Operativo Anual, si se estructura al inicio de año y también los proyectos de capacitación para los docentes, uno por trimestre, que en conclusión se ve como una fortaleza hace falta un aspecto que es el plan de evaluación.

Los docentes de la Unidad Educativa Municipal Ángel Felicísimo Rojas opinan que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, que implica generar experiencias formativas en la cotidianidad escolar, las mismas que deben ser sistematizadas en el contexto del proyecto escolar institucional. Y que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, lo que se puede considerar una fortaleza. |

Considera que la gerencia educativa es muy importante como servicio social ya que promueve la integración de la comunidad educativa para brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Por lo que el liderazgo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio.

Los estudiantes, manifiesta que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y esto es una fortaleza porque tienen la convicción de que el trabajo de los profesores les satisface. Lo que llama la atención es que opinan que las autoridades hablan más, que escuchan los problemas de los estudiantes, hay que revisar procedimientos ya en las clases los docentes esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, en este aspecto no se está considerando las diferencias individuales.

Los padres de familia opinan que los directivos son comunicativos y mantienen un buen sistema de comunicación con los padres de familia demostrando un comportamiento ético en sus acciones. Tiene que reforzarse el interés por tomar en cuenta las opiniones de los niños, preocuparse por el desarrollo comunitario, tener más iniciativas en las decisiones institucionales y sobre todo en lo que concierne a desarrollar actividades en las que ponga en juego su iniciativa creatividad y responsabilidad en su acción escolar e integrarlos a actividades sociales, culturales, formativas, etc.

El docente para los padres de familia es comunicativo demuestra iniciativa, creatividad y responsabilidad en su acción escolar y orienta a sus niños para

que cumplan eficientemente su trabajo en el aula. Hace falta que se refuerce la preocupación por el desarrollo comunitario.

En la entrevista con los directivos se puede determinar que tienen un concepto de comunicación en el sentido de diálogo entre oyente y hablante o sea que va en doble vía, que la comunicación es directa y participativa.

La forma de actuar frente a un conflicto entre la dirección de su curso y el profesorado, manifiesta que primero escucharían a las partes, harían el análisis del problema y con ellos se propondría soluciones eficaces y que no afecten, sino que haya satisfacción porque se ha actuado con equidad.

Las características de un líder educativo consideran que tiene que ser confiable, metódico, participativo, creativo, cordial dinámico, abierto al diálogo, siendo el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado de ser participativo democrático y social.

Los valores que predominan en los profesores y alumnos son la puntualidad, responsabilidad, equidad, solidaridad, honestidad y respeto.

Las respuestas débiles están en que todavía la Unidad Educativa no ha elaborado un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. Y también que no se logra conseguir actitudes responsables tanto de los padres de familia como de los alumnos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES

1. L
a gestión educativa, liderazgo y gestión de calidad en valores para dirigir una institución se vienen desarrollando en los directivos por el interés y decisión en primer lugar de prepararse profesionalmente y por tener la responsabilidad de desempeñar con eficiencia la función encomendada.
2. S
e determina una gran fortaleza en la recopilación de una información

valiosa sobre gestión, liderazgo y valores que fueron el sustento teórico para fundamentar los resultados del trabajo de investigación.

3. L
 os roles de liderazgo y de gestión de los directivos institucionales se reflejan en el desarrollo tanto físico, con buena infraestructura física para dar comodidad en el avance del trabajo educativo.

4. S
 e ha asumido con responsabilidad la construcción de los documentos de la institución educativa, se pudo apreciar que hace falta tener el Manual de Organización, el Código de Ética, actualizar el Código de Convivencia, concluirse el Plan estratégico institucional e integrar el plan de evaluación en el POA y así poderlos poner en práctica en la convivencia armónica escolar.

5. L
 os resultados indican que falta un poco fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones para adelanto y apoyo oportuno en las necesidades.

6.2. RECOMENDACIONES

1. O
 ptimizar la gestión directiva, el liderazgo que los directivos ejercen en la comunidad educativa con la participación y apoyo de todos los actores de la comunidad educativa en la construcción de los documentos escolares para su socialización y puesta en práctica.

2. F
 fortalecer los roles de liderazgo y de gestión de los directivos institucionales, docentes, padres de familia, desarrollando talleres de sensibilización de los deberes, derechos, responsabilidades y compromisos.

3. G
 Gestionar para que se realicen talleres de asesoramiento y nombrar comisiones responsables para la construcción del Plan estratégico institucional e integrar el plan de evaluación en el POA, completar el Manual de Organización, el Código de Ética y actualizar el Código de Convivencia

4. A
 Actualizar el PEI, el POA, haciendo una revisión en conjunto de los documentos para que sean verdaderas herramientas de consulta y trabajo.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta: CONSTRUCCIÓN DEL CÓDIGO DE CONVIVENCIA

7.2. Justificación

El Acuerdo Ministerial, N.182, expedido por el Ministro de Educación, el 22 de mayo del 2007, abre la oportunidad de contar en los establecimientos educativos con el Código de convivencia escolar, que permita abordar la problemática institucional dentro de un clima de paz, de diálogo, entendimiento y cumplimiento de compromisos y responsabilidades, para que las soluciones se den por los mismos actores que promuevan una convivencia armónica en bien de todos quienes integran la comunidad educativa.

Por lo que las orientaciones para la elaboración del Código de Convivencia Escolar al personal docente, es el primer paso para asegurar que coparticipen activa, dinámica y motivadoramente, el proceso de construcción de este instrumento. De ahí el compromiso de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de intervenir y participar activamente en la construcción del código de convivencia.

7.3. Objetivos de la propuesta

- Motivar y sensibilizar a los participantes en la necesidad de implementar en el código de convivencia en el contexto educativo.
- Analizar comprensivamente los considerandos que invoca el Acuerdo Ministerial #182, así como sus componentes, a fin de consensuar una metodología, activa, participativa y vivencial, para la construcción del Código de Convivencia con los actores de la comunidad educativa.
- Determinar la fundamentación conceptual, legal y metodológica.

- Construir en equipos de trabajo, matrices de problemas, responsabilidades y compromisos de autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.

7.4. Actividades

- Saludo de Bienvenida a los participantes.
- Presentación de los participantes. Técnica de refranes.
- Recolección de expectativa y compromisos.(Que traigo, que doy, que espero)
- Confrontación de las expectativas con los objetivos.
- Encuadre (explicar normas generales para el desarrollo del taller).

Motivación:

- Dinámica de integración

Sensibilización

- Video – Foro: “Una sociedad quebrantada en sus derechos”

Sistematización

- Sistematización de la base conceptual, filosófica, legal, metodológica tanto para adultos como para estudiantes y contexto institucional del Código de convivencia
- Trabajo grupal para el análisis de las fases para elaborar el Código de Convivencia: sensibilización, conformación del comité institucional y del comité de redacción.

7.5. Localización y cobertura espacial

- E
El Taller para la construcción del Código de Convivencia se planifica para que todo el personal docente de las instituciones educativas municipales de la ciudad de Loja asistan.

7.6. Población objetivo

- D
Directivos
- D
Docentes
- P
Padres de familia
- E
Estudiantes

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

- S
Haciendo el Código de Convivencia un requisito legal que deben tener todas las instituciones educativas del país por mandato de la Ley de Educación y los Acuerdos Ministeriales 182 y 324. Es imperativo su construcción.
- P
Para las escuelas del Buen Vivir que promueve el Ministerio de Educación es requisito básico el Código de Convivencia.
- E
Es una propuesta con fundamento de sostenibilidad, ya que las autoridades de la Dirección de Educación, ofrecen los facilitadores para que desarrollen los talleres con los docentes y luego ellos con los estudiantes y padres de familia.

7.8. Presupuesto

Materiales	Precio	Total
10 Papelotes	\$ 3.00	
2 Marcadores de acetato	\$ 1.60	
1caja marcadores permanentes	\$ 3.00	
1Cinta masking.	\$ 0,80	
Registro de participantes.	\$ 1.00	
Resma de papel A4	\$ 4.00	
Guía metodológica	\$. 20.00	
Copias de los Acuerdos Ministeriales	\$ 10.00	
Refrigerio	\$ 30.00	
		\$ 73.40

7.9. Cronograma

- El Taller se desarrollará en dos días
- Los días previstos están para el 3 y 4 de mayo del 2012
- Jornada de trabajo: Tarde: 14h00 – 17h00

7.10. Anexo

APOYOS METODOLOGICOS Y DIDACTICOS

a. Para las dinámicas de ambientación:

1. LOS REFRANES. (Sensibilización)

Objetivo: Presentación y Animación

Materiales: Tarjetas en las que previamente se han escrito refranes o fragmentos populares; es decir, que cada refrán se escribe en dos tarjetas, el comienzo en una de ellas y su complemento en otra.

Desarrollo: Esta dinámica se usa en combinación con la presentación por parejas. Se reparten las tarjetas entre los asistentes y se les pide que busquen a la persona que tiene la otra parte del refrán; de esta manera, se van formando las parejas que intercambiarán la información a utilizar en la presentación.



2. CANASTA REVUELTA: (Sensibilización)

Objetivo: Todos los participantes se forman en círculos con sus respectivas sillas. El coordinador queda al centro, de pie.

Dirigido: Niños, niñas, adolescentes y adultos.

Desarrollo: En el momento que el coordinador señale a cualquiera diciéndole ¡Piña!, éste debe responder el nombre del compañero que esté a su derecha. Si le dice: ¡Naranja!, debe decir el nombre del que tiene a su izquierda. Si se equivoca o tarda más de 3 segundos en responder, pasa al centro y el coordinador ocupa su puesto.

En el momento que se diga ¡Canasta revuelta!, todos cambiarán de asiento. (El que está al centro, deberá aprovechar esto para ocupar uno y dejar a otro compañero al centro).

3. EL AMIGO SECRETO (Sensibilización)

Objetivo: Integración

Desarrollo: El Primer día del taller o curso, se le pide a los participantes que cada uno de ellos escriban en un papel su nombre, a que se dedican y alguna característica personal (como cosas que le gustan, etc.). Una vez que todos los participantes hayan escrito su nombre se ponen en una bolsa o algo similar y se mezclan todos los papeles, luego cada persona saca un papelito a la suerte, sin mostrarlo a nadie, el nombre que esta escrito corresponde al que va a ser su “amigo secreto.”



4. EL BUM... (Sensibilización)

Objetivo: Animación, Concentración.

Nota: Recomendado a: docentes, adolescentes y niños y niñas, dependiendo del año de educación

Desarrollo: Todos los participantes se sientan en círculo, se dice que vamos a enumerarse en voz alta y que todos a los que les toque un múltiplo de tres (3- 6- 9- 12, etc.) o un número que termina en tres (13- 23- 33, etc.) debe decir ¡BUM! en lugar del número; el que sigue debe continuar la numeración. Ejemplo: se empieza, UNO, el siguiente DOS, al que le corresponde decir TRES dice BUM, el siguiente dice CUATRO, etc.



Pierde el que no dice BUM o el que se equivoca con el número siguiente. Los que pierden van saliendo del juego y se vuelve a iniciar la numeración por el número UNO.

La numeración debe irse diciendo rápidamente; si un compañero se tarda mucho también queda descalificado. (5 segundos máximos).

Los dos últimos jugadores son los que ganan.

El juego puede hacerse más complejo utilizando múltiplos de números mayores, o combinando múltiplos de tres con múltiplos de cinco por ejemplo.

Para la exposición:

Collage de tela o papel brillante: Utilización de trozos de tela o papel brillante. En una cartulina de cualquier color, recortar formas y figuras de

tela o papel y pegar sobre esa superficie, con el fin de construir un tema. Si se quiere se puede hacer un “tapiz” tratando de coser la tela sobre otra tela.

Mapa Collage: Mapa de la comunidad utilizando una técnica mixta de pintura y collage.

El mapa collage es un resultado de varios días de trabajo, a la vez que representa un proceso de reflexión, es una técnica artística placentera para los niños, lo realizan en colectivo poniendo ellos las reglas y opinando.

Se realiza en una superficie plana de cartulina negra o color oscuro, se dibuja y se pinta con la pintura pastel, luego se utiliza papel brillante, papel cometa, o tela y objetos de la naturaleza para hacer un ensamblaje y construir “la comunidad de sus sueños”.

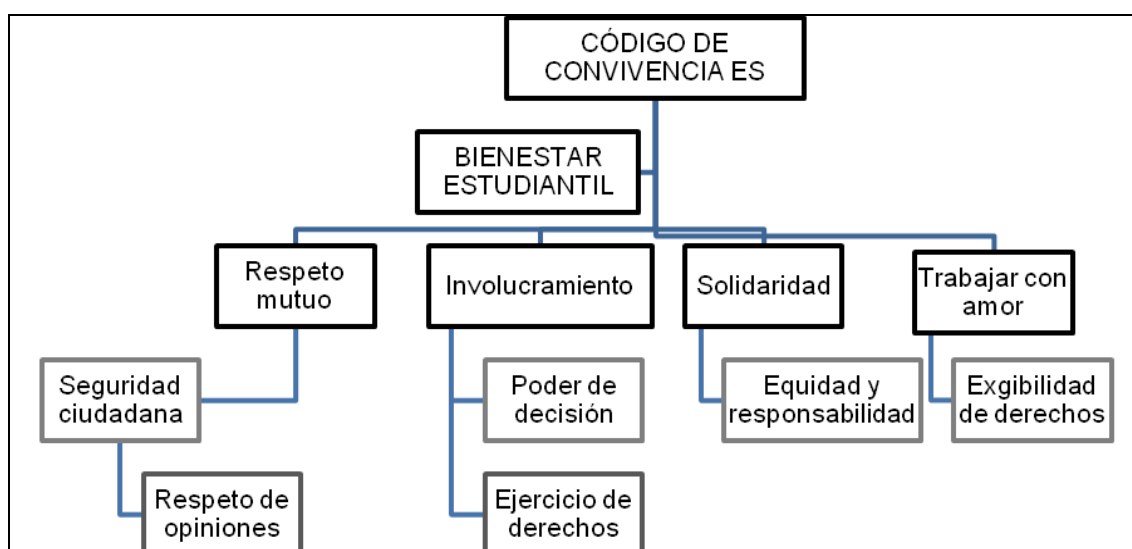
Artes escénicas:

Técnica de expresión oral y corporal. Juego de roles.

Esta técnica es utilizada por los niños como “juego dramático”, que es donde expresan situaciones de la vida cotidiana permitiéndoles que se expresen y se reestructuren. Es fundamental para el desarrollo del lenguaje y la comunicación.

Expresión corporal: Movimiento del cuerpo. Se utiliza para ambientar el taller y entrar en un estado de confianza. Se realiza al aire libre, haciendo movimientos de diferentes partes del cuerpo.

Trabajo con los grupos:



COMUNICACIÓN PERMANENTE

- Los problemas no se arreglan o resuelven bajo un régimen disciplinario

- Es necesario construir pautas de convivencia que permitan garantizar la vigencia de los derechos reconocidos constitucionalmente par a todos.
- Es la expresión de la voluntad para reflexivamente salvar conflictos y hacer de la institución acogedora, de calidad y garantizadora de derechos.
- Es una propuesta que facilita la convivencia, coherente con la realidad que se vive, pero también que permita el desarrollo integral de las personas, la autonomía, el ejercicio de derechos y ciudadanía de todas las personas que hacen una institución: directivos, maestros, alumnos, alumnas, personal administrativo, padres de familia.
- Construir en forma participativa, a partir de los derechos y responsabilidades reconocidos en la constitución ecuatoriana y el Código de la niñez y adolescencia.

- Conceptualizar y diferenciar los términos: disciplina - obediencia; norma – regla; castigo – sanción; responsabilidad – obligación, autoridad – autoritarismo. (Trabajo en equipo, exponer los conceptos, hacer una relación con los conceptos del cartel para consensuar. (Pares conceptuales que hay que manejar, que a veces confundimos en el sistema educativo como sinónimos pero que no lo son).

CASTIGO: Pena impuesta al culpable por una falta o delito. Actitud violenta. No hay el debido proceso.	SANCIÓN: Disposición legal por el Jefe de Estado o quien ejerce sus funciones.
RESPONSABILIDAD: Disposición personal para asumir un compromiso como una tarea conjunta. Obligación o deuda moral en que incurren los magistrados y jueces que infringen la ley.	OBLIGACIÓN: Un precepto de inexcusable cumplimiento Ej. Sacar la cédula de identidad.
DISCIPLINA: Un principio de vida basado en valores sociales y personales interiorizados por la persona. En la disciplina la persona actúa guiada por sus propias motivaciones e intereses sin que nadie le obligue. Acción reflexiva sujeta a normas que permitan convivir armónicamente	OBEDIENCIA: Se basa en el cumplimiento de órdenes externas impuestas por la autoridad. Cumple inflexiblemente la orden.
NORMA: Acuerdos que guían el comportamiento de los individuos y los grupos dentro de la comunidad.	REGLA: De carácter vertical que rige la conducta humana, norma emanada del poder ejecutivo, cuya finalidad es desarrollar los preceptos de una ley.
AUTORIDAD: Potestad, poder o facultad que tiene una persona; mandato o magistratura.	AUTORITARISMO: Imposición de ideas, propuestas y tareas. No comparte, no es solidario, no es democrático.

- Dinámica para definir conflicto y obstáculo.(poner sillas y con los ojos vendados llegar a un sitio determinado)

- CONFLICTO, genera miedo, inseguridad, incertidumbre, recelo, tensión, a esto se asocia los principios y valores que cada persona defiende, resaltando que la base del conflicto es la poca comunicación.
- OBSTÁCULO: es la barrera que nos impide cumplir con los objetivos propuestos, hay que verlo como la forma de vivir y de vivirlos (conflictos entre maestros, autoridades, estudiantes, padres y madres de familia, etc.)
- Técnica del espejo: mirarse por pares, observarse mutuamente, reflexionar sobre las fortalezas y debilidades de cada uno.

• **SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

JUEZ (Coordinación Zonal de educación)
ÁRBITRO (Comisión de defensa profesional)
MEDIADOR (Autoridad del plantel, supervisión)
CAPACIDAD DE SOLUCIÓN POR LOS MISMOS AUTORES (Diálogo entre profesores, estudiantes, padres de familia)

- Sugerir que los problemas deben solucionarse entre los mismos actores sin entrar a otras instancias.

VISIÓN: sobre el ambiente escolar ideal, en ella se centra la imagen institucional, es la oferta educativa en la que se toma en cuenta infraestructura, equipamiento, nivel académico, tipos de estudiantes, valores, participación de padres de familia. ¿Qué escuela queremos, qué estudiantes queremos formar?

La visión establece el norte de la institución, es el ideal que queremos lograr, es una aspiración factible, es un futuro deseado basado en principios, ideales y valores compartidos.

¿Cómo construirla? Con la participación de todos (caso contrario no genera compromiso), redacción corta, fácil de entender, tomar en cuenta el diagnóstico.

Proceso: ¿Quiénes somos (identificación de la institución) ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Para qué lo hacemos? ¿Qué valores practicamos?

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS (el ámbito del problema: disciplinario, académico, RH,)

Problemas	RESPONSABILIDADES				
	Autoridades	Personal Adm	Maestros	Estudiantes	Padres de F.
Escasa atención a quejas que expresan los estudiantes	Atender la denuncia y buscar solución	Aplicar normas establecidas	Participar en la solución	Insistir en la solución	Hacerse eco del problema y exigir solución

Problemas	COMPROMISOS				
	Autoridades	Personal Adm	Maestros	Estudiantes	Padres de F.
Escasa atención a quejas que expresan los estudiantes	Seguimiento y solución	Tratar en igualdad de condiciones	Dar importancia Escuchar Atender	Buscar solución	Apoya a los hijos, orientarlos

Nota: Recoger en un documento, los problemas con sus respectivos compromisos; (lluvia de ideas) establecer consecuencias por el incumplimiento de compromisos.



Guía Metodológica a seguir

1. BASE CONCEPTUAL Y FILOSÓFICA.

Los niños, niñas y adolescentes como ciudadanos/as son sujetos de derechos, garantías y a la vez de responsabilidades y como tales, gozan de todos aquellos derechos que las leyes contemplan en favor de las personas, además de aquellos específicos de su edad.

- a. Interés superior del niño y la niña.*
- b. Corresponsabilidad.*
- c. Igualdad y no discriminación.*
- d. Participación.*
- e. Interculturalidad.*
- f. Prioridad absoluta.*
- g. Ejercicio progresivo.*



El Código de Convivencia es la creación y adecuación de los estilos de convivencia a los requerimientos de la sociedad actual, en consecuencia, apunta a plantearse la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

El Código de convivencia es un conjunto de principios, que enfocados en la Doctrina de la Protección Integral, orientan los comportamientos personales y sociales en la búsqueda de una convivencia armónica en democracia. En el sistema educativo, es un proceso dinámico que se construye con la participación de todos los sujetos de la comunidad para generar aprendizajes permanentes para una vida solidaria, equitativa y saludable.

El Código de Convivencia apunta a facilitar la búsqueda de consenso a través del diálogo para el reconocimiento, abordaje y resolución de los conflictos; generar las condiciones institucionales necesarias para garantizar la trayectoria escolar de los niños, niñas y adolescentes, aplicando un criterio inclusivo y posibilitar la formación de los estudiantes en las prácticas de la ciudadanía democrática, mediante la participación responsable en la construcción de una convivencia holística en los establecimientos educativos.

PARA QUE

- Convivencia pacífica.
- Garantizar la integridad individual y colectiva
- Propender la equidad y el respeto a las diferencias.
- Fortalecer vínculos afectivos

LOS CÓDIGOS

- Promover el ejercicio de ciudadanía.
- Fortalecer la capacidad expresiva y de escucha.
- Fortalecer el respeto mutuo.
- Fortalecer el desarrollo armónico de los espacios cotidianos

DE CONVIVENCIA

- Establecer el trabajo cooperativo.
- Desarrollar las competencias y destrezas para la vida.
- Promover el derecho de participación.
- Fortalecer la asociación y organización libre

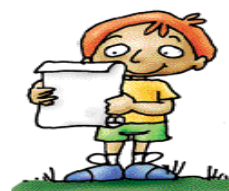
2. BASE LEGAL

Es necesario elaborar Códigos de Convivencia que permitan cambiar las relaciones de los miembros de las comunidades educativas, construidos de forma participativa, a partir de derechos y responsabilidades reconocidos en la Constitución Ecuatoriana, el Código de la Niñez y Adolescencia, La Ley Orgánica de Educación, La Ley de Educación de la Sexualidad y el Amor, la Ley de la Juventud (2001) y en los documentos internacionales como: La Convención sobre los Derechos del Niño y sus protocolos facultativos, el Plan de Acción de la Conferencia Internacional de Población y Desarrollo de El Cairo, la Plataforma de Acción de Beijing y la Declaración de un Mundo Apropiado para los niños del 2000.

Es importante un acuerdo de convivencia en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, que propicie cambios en la cultura escolar, con el desarrollo de conductas y actitudes inherentes al respeto de los derechos humanos de cada miembro de la comunidad educativa, el buen trato, el desarrollo de ciudadanía, la resolución alternativa de conflictos y el mejoramiento de la calidad del aprendizaje.

El desarrollo de la guía de los Códigos de Convivencia se enmarca y debe tomar en cuenta instrumentos como:

- La Convención de los Derechos del Niño, que reconoce que el niño, niña o adolescente debe estar preparado para una vida independiente en la sociedad y ser formado principalmente en un espíritu de paz, dignidad, respeto, igualdad, libertad y solidaridad.
- La Constitución Política de la República (2008) reconoce en la sección quinta sobre niñas, niños y adolescentes, en el último párrafo del artículo 45, que dice: *“...el Estado garantizará su libertad de expresión y asociación, el funcionamiento libre de los consejos*



estudiantiles y demás formas asociativas”.

- El Código de la Niñez y Adolescencia dispone sobre la protección integral que el Estado, la sociedad y la familia deben garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes que viven en el Ecuador, con el fin de lograr su desarrollo integral, el disfrute pleno de sus derechos, en un marco de libertad, dignidad y equidad.
- En agosto del 2001, mediante acuerdo Nro. 178, el Ministerio de Educación dispone que todos los establecimientos educativos introduzcan en el componente curricular del PEI, temas o aspectos relacionados con Educación para la Democracia.
- En agosto del 2003, mediante acuerdo Nro. 1962, la Sra. Ministra de Educación, Rosa María Torres, dispone la elaboración de Códigos de Convivencia en los planteles educativos, para lo cual incluyó un instructivo.
- El Instructivo para el diseño y desarrollo del Código de Convivencia en las instituciones educativas del Ecuador, elaborado por la División Nacional de Orientación Educativa, Vocacional y Bienestar Estudiantil en abril de 2004.
- En mayo del 2006, mediante acuerdo Nro. 274, el Sr. Ministro de Educación, Raúl Vallejo, lanza la Campaña Nacional de Educación Ciudadana, que debía ser asumida por el personal docente del área de Ciencias Sociales.
- El Acuerdo Ministerial número 182 de mayo del 2007, que institucionaliza la elaboración en cada institución educativa de Códigos de Convivencia, cuya aplicación se convierta en el nuevo parámetro de la vida escolar.

Adicionalmente, el Acuerdo Ministerial número 403, educación de la sexualidad, prevención de VIH/SIDA y aplicación del plan para erradicación de delitos sexuales en el ámbito educativo.

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL: POSICIONAMIENTO DEL CÓDIGO DE CONVIVENCIA EN EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL PEI.

Con la instauración de la Reforma Curricular Consensuada, en 1996, el Ministerio de Educación, dio los primeros pasos hacia el establecimiento de una **Educación para la Paz**.

Dentro de esta propuesta curricular para los diez años de educación básica, se establecieron tres ejes transversales: ambiente, valores e interculturalidad; áreas con importantísimo abanico de contenidos para una cultura de paz.

El acuerdo ministerial No.1786 dispone a las entidades educativas construir su Proyecto Educativo Institucional (PEI), como herramienta de gestión estratégica para la transformación institucional que tiene **dos elementos**; uno

tangible, que es la planificación estratégica y otro vivencial, donde la comunidad educativa reflexiona permanentemente sobre los cambios actitudinales y colectivos de los actores involucrados.

En mayo del 2007, mediante Acuerdo Ministerial Nro. 182, el Ministro de Educación, Raúl Vallejo, dispone la institucionalización del Código de Convivencia en todos los planteles educativos del país, para lo cual propone algunas pautas para su elaboración, determinando ejes como: democracia, ciudadanía, cultura del buen trato, valores, equidad de género, comunicación, disciplina y autodisciplina, honestidad académica y uso de la tecnología.

El Código de Convivencia, como acuerdo del buen vivir y de cultura de Paz, con respecto a derechos y deberes, es parte fundamental del componente de gestión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y los planes estratégicos de los centros educativos comunitarios (Dirección Bilingüe), ya que en ningún momento puede considerarse como un proceso independiente.



4. FASES PARA SU REELABORACIÓN

4.1 PREPARACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Consideramos que esta fase es muy importante. Si realizamos un buen proceso informativo, de organización y preparación se **garantizará la participación activa** de niños, niñas, adolescentes; madres y padres de familia, representantes legales, docentes, directivos institucionales y otros actores con el propósito de construir y aplicar el código de convivencia.



4.2 ORGANIZAR LA INFORMACIÓN Y LA DOCUMENTACIÓN.

- a. Información estadística actualizada de: instituciones educativas, personal docente y administrativo, estudiantes, madres y padres de familia o representantes legales.
- b. Reporte de establecimientos educativos que cuentan con base Legal y Disposición oficial (relacionada a los códigos de convivencia).
- c. Croquis de la zona escolar.
- d. Inventario o reporte de códigos de convivencia elaborados y en aplicación.
- e. Disponer de información de programas y proyectos (recursos en general que dispone en la zona)
- f. Contar con información: Folletos, leyes, manuales y materiales en general.
- g. Inventario de actores gubernamentales y no gubernamentales.

Debemos saber con exactitud qué y cuánto vamos hacer y para ello que necesitamos. No podemos ni debemos dejar que la improvisación tome partido en este proceso.

5 DISEÑO Y REDACCIÓN DE LOS CÓDIGOS DE CONVIVENCIA.

Con los elementos recogidos durante el proceso de sensibilización y del diagnóstico, la **comisión de redacción** procederá a redactar el Código de Convivencia Institucional, de acuerdo al siguiente esquema:

a) Datos informativos de la Institución Educativa:

- Nombre de la institución:
 - Parroquia:Cantón:Provincia:
 - Nombre del/la director/a; rector/a de la institución:
 - Número de docentes.
 - Número de estudiantes.
 - Directiva del comité central de padres y madres de familia y/o representantes legales.
 - Directiva del concejo/gobierno estudiantil:
 - Fecha de realización del Código de Convivencia:
 - Vigencia del Código de Convivencia:
 - Supervisor/a del establecimiento:
- b. **Objetivos:** Generales y específicos. (Cada institución redacta sus objetivos)
- c. **Justificación:** (Cada institución redacta su justificación)
- d. **Redacción del código de convivencia institucional** (*En esta parte se desarrollan los acuerdos y compromisos asumidos y recogidos en las matrices aplicadas durante la sensibilización y el diagnóstico*)
- e. **Firmas:**
- f. **Anexos:**

b) RECOMENDACIONES PARA LA REDACCIÓN DEL DOCUMENTO.

Este es un paso muy importante y delicado. Aquí se trata de redactar los acuerdos y compromisos asumidos y ello requiere del conocimiento de reglas ortográficas y otras propias de la redacción. Sin embargo damos algunos criterios para la redacción de cada uno de los acuerdos y compromisos que aquí se van a redactar:

- a. No cambiar el texto, propuesta o criterios.
- b. La redacción de los acuerdos y compromisos deben ser claros, concretos y realizables.

- c. Se deben redactar en positivo.
- d. Deben ser generales, es decir para todos/as.
- e. No prohibitivo ni punitivo.
- f. Estar involucrado los actores y redactarse en primera persona.
- g. Tienen que generar una acción concreta, coherencia, secuencia y que trascienda a otros ámbitos sociales.
- h. Contar con enfoque participativo y de corresponsabilidad.
- i. Sustento legal: constitucional y doctrinario.

Para una mejor comprensión y ubicación de los problemas/conflictos, acuerdos y compromisos asumidos, es conveniente contar, proponer y/o consensuar una estructura mínima de: acuerdos, estímulos, correctivos, evitando la redacción por capítulos y artículos.

7.1.1. BIBLIOGRAFÍA

1. A
NELLO E y DE HERNÁNDEZ J. (1998) Liderazgo Moral. Ecuador.
Ministerio de Educación y Cultura.
2. B
ARRIOS Ríos Oscar asesoria@umce.clCentros educativos. Madrid,
Síntesis.
3. B
UELE, Mariana (2011) Guía Didáctica Maestría Gerencia y Liderazgo
Educativa, Proyectos de Investigación. Edit. UTPL. Loja.
4. C
ELY, Nasly Maritza (2010) Gestión escolar. **¡Error! Referencia de hipervínculo
no válida..**
5. J
ARA Barrera, María Loreto (2006) Breve resumen sobre lo que debe
hacer un directivo docente
6. J
ARA Barrera, María Loreto (1998). Liderazgo educativo.
7. M
ORA, Julia (2006) Gestión curricular.
8. L
EPELEY, Ma. Teresa (2003) Gestión y Calidad en Educación, pp. 3 -12.

9. L
 Ley Orgánica de Educación Intercultural y Bilingüe.

10. LÓPEZ, J.; Sánchez, M.; Murillo, P.; Lavié, J.M. y Altopiedi, M. (2003).
 Dirección de Centros Educativos

11. LÓPEZ, José (2006) Liderazgo educativo

12. Ministerio de Educación del Ecuador (1996) Reforma Curricular
 Consensuada.

13. Ministerio de Educación del Ecuador (2010) Actualización y
 fortalecimiento Curricular.

14. M
 URILLO Paulino (2008). La autoevaluación institucional: un camino
 importante para la mejora de los centros educativos. OGE. Organización y
 Gestión Educativa. Revista del Fórum Europeo

15. T
 ABLADA Julio (2008) Liderazgo educativo. Consultado en
www.elnuevodiario.com.ni/.../165-liderazgo-educativo *el 20 de diciembre*
del 2011

16. T
 ENTI F. Emilio (2006) El oficio de docente p. 119

17. Z
 UBIRÍA ZAMPER, Miguel de (2004). Enfoques Pedagógicos y Didácticas
 Contemporáneas. Fundación Alberto Merani. Bogotá- Colombia

18.

A

dministradores de la Educación. Vol. 1, 13-17.