



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: "Gestión del liderazgo y valores en el Centro Educativo Ludoteca*

*Padre Victor Grados durante Enero a Septiembre 2011"*

**Tesis De Grado Previa A La Obtención Del Título De**

**Magíster En Gerencia Y Liderazgo Educativo.**

ESTUDIANTE:  
NANCY ALBAN

DIRECTOR:  
MGS. SANTIAGO CRUZ

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

2011

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR**

*Loja, Noviembre de 2011*

*Mgs. Santiago Cruz*

### **CERTIFICA**

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

.....

**MSG. SANTIAGO CRUZ**

**DIRECTOR DE TESIS.**

## **ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

Conste por el presente documento la cesión de los derechos en Tesis de Grado, de conformidad con las siguientes clausulas:

PRIMERA.- El MGS. Santiago Cruz, por sus propios derechos, en calidad de Director de Tesis; y la DRA. ALBAN GRADOS NANCY, por sus propios derechos, en calidad de autores de Tesis.

SEGUNDA.-

UNO.- La señora ALBAN GRADOS NANCY realizó la Tesis titulada:

“Gestión del liderazgo y valores en el Centro Educativo Ludoteca Padre Víctor Grados durante Enero a Septiembre 2011”, para optar por el título de Magister en Gerencia y Liderazgo educacional”, en la Universidad Técnica Particular de Loja, bajo la dirección del MAGISTER SANTIAGO CRUZ.

DOS.- Es política de la Universidad que las tesis de grado se apliquen y materialicen en beneficio de la comunidad.

TERCERA.- Los comparecientes, Mgs SANTIAGO CRUZ, en calidad de Director de tesis y la Dra. ALBAN GRADOS NANCY como autores, por medio del presente instrumento, tiene a bien ceder en forma gratuita sus derechos en la Tesis de Grado titulada “Gestión del liderazgo y valores en el Centro Educativo Ludoteca Padre Víctor Grados durante Enero a Septiembre 2011”. A favor de la Universidad Técnica Particular de Loja; y, conceden autorización para que la universidad pueda utilizar esta Tesis en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

CUARTA.- Aceptación.- las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Para constancia suscriben la presente cesión de derechos, en la ciudad de Loja, a los catorce días del mes de septiembre del año 2010.

.....  
MGS. SANTIAGO CRUZ  
DIRECTOR DE TESIS

.....  
DRA. NANCY ALBAN  
AUTORA

## **AUTORÍA**

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

f.....

Nombre: Nancy Albán Grados

CI. 1708622707

## **ACTA DE SESIÓN DE DERECHOS**

Yo Nancy Albán Grados, 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, Octubre 2011

## **AGRADECIMIENTO**

*A los maestros del Colegio Ludoteca.*

*A mis hermanos **Amparito y Fernando**, por su lucha y perseverancia en el  
valor de EDUCAR.*

*A los niños, jóvenes y padres de Familia del Colegio Ludoteca Padre Víctor  
Grados.*

## ***DEDICATORIA***

A Dios por su bondad, belleza y verdad infinita:

El Ser, El Universo, La vida, La Fuente, El Tao,

**Simplemente El que ES.**

## CERTIFICACION INSTITUCIONAL

Quito, Septiembre 15 del 2011

Sres. Universidad Técnica de Loja.

Presente.

De mis consideraciones.

A través de la presente doy fe del trabajo realizado por la Lcda. Nancy Albán con el Proyecto de tesis gestión de Liderazgo y Valores en el Colegio Ludoteca. Las actividades realizadas, responden al plan presentado y aprobado por la Dirección Administrativa del Colegio. Nos sentimos comprometidos con la propuesta y estamos interesados en mantener el proyecto más allá del compromiso de esta gestión personal.

Atentamente.

Dr. Rubén Burbano

**Director Administrativo**

## RESUMEN

La educación en valores, es un deber y derecho de la comunidad de aprendizaje, condición indispensable para generar procesos de una oferta educativa de calidad. El tema de los valores plantea a los estudiantes, como personas que son, la necesidad de desarrollar capacidades que potencie la vivencia de lo valórico es decir, educar su intelecto, su cuerpo, su espíritu. Los maestros necesitan habilidades de comunicación que ayuden a construir puentes entre estudiantes y docentes; y de esta manera superar los problemas de autoritarismo en el manejo de la comunicación, dado por la falta de discusión del Manual de Convivencia y Reglamento Institucional. La presente investigación tiene como propósito analizar los fundamentos teóricos y metodológicos de la capacitación docente en valores, considerando a los maestros como principales gestores de los nuevos modelos de educación y desarrollo humano, quienes han de facilitar la práctica de valores en los estudiantes. El estudio contempla una parte teórica que hace referencia a la gestión educativa, convivencia en valores, liderazgo educativo, y autoconocimiento de las emociones, sentimientos en el niño y el adulto y, la parte práctica que consistió en analizar documentos técnicos como el FODA Institucional y la aplicación de instrumentos como encuestas y entrevistas aplicados a directivos, docentes, alumnos y padres de familia, quienes corroboran la necesidad de la transformación pedagógica en base al proceso formativo en valores, teniendo como aspecto central la conciencia emocional.

La investigación rescata los valores corporativos que la institución abandera desde su proyecto educativo institucional, sin embargo es necesario trabajar con los docentes a fin de que mediante su práctica diaria se conviertan en ejemplo de vivenciar las virtudes de respeto, autenticidad, humildad, integridad.

El cierre de esta investigación concluye con una conciencia de que la única salida a la crisis de la educación, es la transformación interior del maestro. Durante siglos se ha cambiado gobiernos, se ha hecho revoluciones políticas y sociales, pero se ha olvidado que la transformación más básica y elemental es la revolución personal. En el Colegio Ludoteca, se implementará un programa de Autoconocimiento y Tecnología del Desarrollo Humano, como respuesta a este análisis.

## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	
AUTORÍA	iii
ACTA DE SESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
INDICE DE CONTENIDOS	ix
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	
RESUMEN	x
1. Introducción	1
2. Marco Teórico	
2.1 La gestión Educativa	6
2.1.1 concepto	
2.1.2 importancia	15
2.1.3 Tipos de Gestión	19
2.2 liderazgo educacional	21
2.2.1 concepto	
2.2.2 tipos	27
2.2.3 características	37
2.3. Diferencias entre directivo y líder	48
2.4. Los valores y la educación	55
3. Metodología	61
3.1 Participantes	61
3.2 Materiales e instrumentos	68
3.3 Método y procedimiento	70
4. Resultados	
4.1 Diagnóstico.	73
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa	
4.1.1.1 El Manual de organización	
4.1.1.2 El Código de ética	75
4.1.1.3 El Plan estratégico	77
4.1.1.4 El Plan operativo	79
4.1.1.5 Proyecto educativo institucional	82
4.1.1.6 Reglamento interno.	88
4.1.2 La estructura organizativa de la unidad educativa	90
4.1.2.1 Misión y visión	
4.1.2.2 El organigrama	92
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos	99
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores	101
4.1.2.5 Dimensión Pedagógica Curricular y Valores y Organizativa.	
4.1.2.6 Dimensión Administrativa y Financiera	103
4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores	105
4.1.3 Análisis del FODA	107
4.1.3.1 Fortalezas, debilidades.	
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	110

4.1.3.3 Matriz del FODA	112
4.2 Resultados de la encuesta y entrevistas	114
4.2.1 De los Directivos.	123
4.2.2 De los Docentes.	127
4.2.3 De los Estudiantes.	130
4.2.4 De los Padres de Familia	132
5. Discusión	134
6. Conclusiones y recomendaciones generales.	138
7. Propuesta de mejora.	
7.1 Título de la Propuesta	140
7.2 Antecedentes	
7.3 Justificación	141
7.4 Localización cobertura espacial	143
7.5 Beneficiarios	
7.6 Objetivos de la Propuesta	144
7.7 Proceso de la metodología de la intervención	144
7.8 Actividades	145
7.8.1 Fundamentos de los talleres de desarrollo Humano	
7.8.2 Fundamentación de las conferencias de habilidades para el éxito	146
7.9 Cronograma	150
7.10 Recursos	151
7.11 Presupuesto	152
7.12 Sostenibilidad	153
8. Bibliografía	154
9. Apéndices.	158

## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro liderazgo 1	35
Tabla de lideres	54
Tabla no 1: clasificación por genero docentes y administrativos secundaria	61
Tabla no 2: clasificación por edades – docentes y administrativos secundaria	62
Tabla no 3: títulos académicos - docentes y administrativos de secundaria	63
Tabla no 4: relación laboral de los docentes	64
Tabla 5 número de estudiantes sección colegio	65
Tabla 6: número de estudiantes por género	66
Tabla No 7: Número De Cursos Desde 8vo A 3ero Bachillerato	67
Tabla 8: clasificación de estudiantes por edades	67
Cuadro no. 01 plan anual	80
Organigrama	92
Matriz del foda	112-
	113
Cuadro resultados	114
Cuadro aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	115
Cuadro las tareas de los miembros de la institución	
Cuadro El Clima De Respeto Y Consenso En La Toma De Decisiones	116

Cuadro Delegación De La Toma De Decisiones Para Resolver Conflictos	116
Cuadro Las Habilidades De Liderazgo Requeridas Para Dirigir Una Institución	118
Cuadro Promoción Para Mejorar El Desempeño Y Progreso De La Institución Escolar	119
Cuadro Organismos Que Integran La Institución	120
Cuadro Actividades Del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta De Profesores	121
Cuadro Los Departamentos Didácticos Y Sus Acciones	122
Cuadro La Gestión Pedagógica, Diagnostico Y Soluciones	123
Cuadro Materiales de planificación Educativa	124
Cuadro La Encuesta A Directivos	125
Cuadro Resultados De La Encuesta A Docentes	127-128
Cuadro La Entrevista A Los Estudiantes	130
Cuadro La Encuesta De Los Padres De Familia	132
Cuadro Matriz De Problemáticas	133

## 1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este trabajo, tiene como objetivo analizar los fundamentos teóricos y metodológicos de una Capacitación Docente en Valores, considerando a los maestros como principales gestores de los nuevos modelos de Educación y Desarrollo Humano. La inclusión en el ámbito curricular es relevante para los procesos de calidad, eficacia o mejora educativa. El Colegio Ludoteca ha reconocido tal importancia en sus objetivos educativos.

Esta investigación realiza un diagnóstico sobre un modelo de capacitación a los docentes del Colegio Ludoteca de la ciudad de Quito, quienes podrán visualizar avances pedagógicos, metodológicos y ajustes que les permitan estar a la vanguardia educativa.

El Colegio Ludoteca “Padre Víctor Grados” forma parte de la Organización de Bachillerato Internacional, en el año 2008 recibió la certificación para impartir el Programa de Años Intermedios (PAI), en el cual están insertos los alumnos desde el Séptimo de básica hasta el Primero de Bachillerato, manteniendo altos niveles académicos y exigencia en la evaluación de acuerdo a los estándares indicados por el Bachillerato Internacional.

Este hecho ha sido de gran importancia en el Colegio, ya que, marca el rumbo curricular y de formación en valores de los estudiantes. La Organización del Bachillerato Internacional tiene como meta formar jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimiento, capaces de contribuir a crear un mundo mejor y más pacífico, en el marco del entendimiento mutuo y respeto intercultural, conscientes de la condición que los une como seres humanos y de la responsabilidad que comparten de velar por el planeta y crear un mundo mejor y más pacífico.

La formación en valores es un reto permanente, es una postura frente a la vida, el gran reto del tercer milenio, en donde la acción y el pensamiento crítico fundamentado en valores, la voluntad recia forjada en virtudes y la afectividad encausada, se convierten en una lucha permanente de directivos y docentes,

ya que, el ideal pedagógico de hoy, traducido en práctica de educar para la vida, es ir contra corriente de los valores que la sociedad los muestra como aceptables y que los jóvenes los visualizan como posibilidad.

Entender que lo fácil es lo correcto, que lo fácil fluye, y que la vida buena se hace entre seres humanos, y que la pasión por lo correcto marca un estilo filosófico frente a la vida.

Antes del presente trabajo, no existe ninguna una investigación sobre los Valores Corporativos de la Institución, sin embargo el Proyecto Educativo Institucional del Colegio Ludoteca, plantea algunos proyectos académicos y sociales de valores con el fin de llevar la teoría a la práctica y viceversa.

Así :

- La formación en liderazgo social creativo, a través de módulos de capacitación que contribuyen a la comprensión de los objetivos en liderazgo personal y social.
- Las visitas a las comunidades indígenas y campesinas de la provincia de Cotopaxi, centros asistenciales de Adultos Mayores, Niños con discapacidades y otros.

Los trabajos han sido permanentes en el despertar de la sensibilidad y solidaridad del joven de Ludoteca, a su entorno. Actualmente se está desarrollando un proyecto de Habilidades para el Éxito y Pasaporte por la Paz, orientado para jóvenes y niños respectivamente. Los valores de Confianza, Independencia, Cooperación, Responsabilidad, Creatividad, Empatía, Tolerancia, Respeto, Entusiasmo, Curiosidad, Honestidad, y Agradecimiento.

Estos temas dan apertura a una serie de dinámicas e instrumentos didácticos para informar al niño, joven y maestro sobre valores éticos y morales.

Los talleres de crecimiento personal son fundamentales para complementar la experiencia. El Plan Anual del Colegio registra actividades cuyos resultados son evaluados por el equipo DOBE, tres veces al año.

El Colegio Ludoteca no es una institución Católica, pero se da formación en valores Cristianos, especialmente en la escuela. Los niños de sexto de básica se preparan para la Primera Comunión y la experiencia se convierte en un

valor muy importante en la formación de los alumnos, docentes y padres de familia.

Los programas de orientación Familiar se realizan cuatro veces al año, la concurrencia es muy aceptable. Se tratan temas muy variados sobre el rol del Padre de Familia en la formación de sus hijos. Esta propuesta va de la mano con la Formación de Maestros, Modelos de la Educación y Desarrollo Humano. Se trata de integrar a la comunidad educativa en un proceso vivencial con técnicas de autoconocimiento, psicología transpersonal, meditación, terapia de la risa, yoga, ludo terapia y bailo terapia, entre otros. Existe mucho interés de los Padres de Familia y maestros, pero el proceso se encuentra en la fase de indagación e implementación física y técnica del proyecto.

La Colegialidad de docentes se enfoca tanto en los aspectos académicos como de valores, convirtiéndose en una visión compartida y aceptada por la comunidad, la planificación compartida permite entender que existe una participación dinámica en los programas. Los profesores aprenden y están comprometidos en su propio aprendizaje y formación profesional. El clima institucional se refuerza con un liderazgo transformacional que refuerza y promueve la cultura de la comunidad escolar.

Todo esto ayuda a que el tema de los valores en educación y su inmenso potencial permita elegir entre dos opciones: “enseñar” o “educar” El verbo enseñar proviene de otro que quiere decir “poner el sello”, educar, en cambio proviene de educare, “nutrir”, y educare, “encaminar hacia”. (El valor de educar Sabater Fernando 2006. Buenos Aires.)

Esta investigación pretende facilitar al profesor, en la búsqueda de herramientas necesarias para una mejora de su vida personal y relacional, como transmisor de los valores humanos y como modelo para los educandos. En el contexto del Colegio Ludoteca, es importante fortalecer en sus colaboradores, su desarrollo individual y de equipo; mirar la institución Ludoteca con visión holística, comprendiendo a sus docentes como parte de este todo.

La experiencia confirma, la importancia de que los maestros, cuenten con un niño interno que ha cerrado con sus conflictos del pasado, así el adulto estará disponible para trabajar con los problemas emocionales del niño, del adolescente y sus padres.

El profesional que no posee un niño interno fuerte, tiene dificultad para manejar sus emociones como herramientas de trabajo. Será difícil para él, ser espontáneo, dar afecto y orientar la problemática del niño, adolescente y su familia.

(Naranjo, C. (1999): "Cambiar la educación para cambiar el mundo", Ediciones La Llave, Vitoria)

En tal sentido se plantean objetivos relacionados a facilitar la formación personal de los maestros y profesionales dedicados a la educación en el Colegio Ludoteca Padre Víctor Grados, para que puedan atender al discente en las áreas: afectivo, emocional, espiritual, corporal y la actualización de los valores universales.

La toma de conciencia de que los valores, como son la justicia, la verdad, la belleza y la vida misma, dependen del autoconocimiento que cada maestro tenga de sí mismo, son discusiones que se abordarán en esta investigación y los recursos terapéuticos que se utilicen permitirán conseguir este fin.

Realmente no existe ninguna preocupación u obstáculo para la ejecución del tema. La visión y misión de Ludoteca, la convierte en una institución líder y con mucha apertura para implementar este proyecto.

Además se, contempla nuevos proyectos de infraestructura, designación de recursos económicos y una política institucional que visualiza el futuro de la comunidad educativa, como una institución líder en la formación de valores.

El Colegio Ludoteca, quiere recuperar la perspectiva holística del ser humano, esto supone entender el hecho educativo, como un hecho básicamente relacional. Esta nueva concepción de relación entre profesor-alumno implica la construcción de una síntesis integradora de ambos.

El aporte de esta tesis será una experiencia para la vida emocional de cada maestro, ya que, contar con un niño interno que ha cerrado sus conflictos del pasado, permitirá a los Padres de Familia, y Maestros obtener respuestas e identificar carencias, buscar instrumentos para cambiar el rumbo de nuestras vidas, a través del trabajo en uno mismo. Este enriquecimiento personal integra el lado sensible, emocional y creativo de cada uno y permite tener habilidades para cubrir las necesidades de otros.

En el Colegio Ludoteca se realizará un cambio a la Gestión Educativa en Valores y esto marcará un hito en la formación del MAESTRO GESTOR DE UN NUEVO MODELO DE EDUCACION Y DESARROLLO HUMANO. Se espera que esta propuesta sea interesante para el lector y contribuya al cambio de los paradigmas de la educación en la concepción de los valores.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 La Gestión Educativa: Concepto, Importancia, Tipos**

#### **2.1.1 Concepto:**

Los constantes avances tecnológicos, la globalización de los mercados y el aumento de la competitividad empresarial ponen de manifiesto como consecuencia, que la diferencia en el éxito de las organizaciones depende de la calidad del capital humano. Esto justifica la necesidad de un nuevo enfoque del talento humano, no administrándolo como un simple recurso más de la organización, sino gestionando al personal como un capital valioso, de tal manera posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos de la misma.

(Almeida R. Arturo 2010, Gestión del Talento Humano, Guía Didáctica, UTPL.)

El proceso educativo en sentido general en cualquiera de sus transiciones constituyentes, precisa en la actualidad el protagonismo de los sujetos en su dinámica interna, por lo que es indispensable que los gestores conjuguen nuevas formas de pensar con las formas de hacer.

En primer lugar, los conceptos pertenecientes a esta nueva forma de pensar se forman en la dinámica de la transformación del mundo actual. Cuando se habla de procesos educativos con el enfoque de una forma nueva de pensar en la gestión escolar, se habla sin duda de la aplicación de una gestión participativa, de una pedagogía activa no directiva, de una educación activa que enfrenta la realidad, que educa a partir de ella, que integra conocimientos, habilidades y valores y, que provoca las transformaciones deseadas.

El concepto de gestión surge de las teorías organizacionales y administrativas en el ambiente educativo y específicamente en lo administrativo y pedagógico. Este término deviene del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Veamos que dicen sobre gestión algunos autores:

- Según García, la gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.
- Blanco plantea que la moderna filosofía de la gestión establece como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de las limitaciones (TOC. la compañía, según lo ve Goldratt, desde su teoría sobre gestión.
- Según Huger Jordan, el CG es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.
- Kupper lo ve como un medio de coordinación de las numerosas partes del sistema de management.
- Herrera plantea que, la gestión son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- García plantea que, la gestión implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa, negocio o institución.
- Arratia afirma que la gestión educativa es una forma de interacción social de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes actores empleando diferentes métodos, recursos y estrategias

orientadas a lograr un fin. Desde esta perspectiva la gestión educativa sería el proceso de construcción de condiciones para que el futuro educativo que se desea lograr se concrete.

(Manes Juan Manuel (2011), Gestión Estratégica para Instituciones Educativas, Ediciones Granica, Argentina.)

Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.

De lo expuesto, la gestión educativa se la puede concebir como: la capacidad institucional para planificar, desarrollar, alcanzar y evaluar sus propósitos organizacionales en correspondencia con la demanda del servicio, con la participación de directivos, maestros, estudiantes y padres de familia, bajo los principios de participación, consenso y compromiso.

Por tanto, la gestión es una tarea necesaria e indispensable para el logro de los objetivos de cualquier institución, tomada como referente le ejecución de procesos ejecutivos que tendrán como consecuencia resultados positivos y de calidad. Consecuentemente, una institución educativa para operar adecuadamente ha de contar con algunos requisitos básicos:

- Todas las organizaciones necesitan establecer una diferenciación de roles y funciones entre sus miembros para desarrollar eficazmente las tareas que les son propias, excepto las formadas por un número muy pequeño de personas. Así pues, parece imprescindible que en los centros escolares existan directivos cuyos roles y funciones sean diferentes de los de las personas que desarrollan tareas de enseñanza, de acción tutorial, de apoyo psicopedagógico o labores administrativas.
- Quienes desempeñan estas tareas deben poseer algunas capacidades que pueden adquirirse mediante procesos de formación desarrollados de forma individual y autónoma o a través de la reflexión en común sobre sus prácticas con compañeros miembros del equipo directivo. Pero

también se pueden obtener y mejorar mediante la participación en planes y programas de formación, previos al desempeño de la función, y en actividades de formación permanente, desarrolladas de forma organizada y sistemática, en las que se defina de manera expresa el tipo de directivo que se pretende formar.

- Las escuelas deben poseer recursos razonablemente suficientes, poder real para tomar decisiones relevantes con democracia y tener parcelas de autonomía adecuadas para desarrollar satisfactoriamente las tareas directivas. Un uso inadecuado de la autonomía, que conduzca a prácticas erróneas o injustas, podrá ser fácilmente corregido si se dispone de instrumentos de control y de supervisión cercana que garanticen el rigor técnico y el ejercicio de los valores democráticos.
- El control técnico (ejercido por el propio equipo de docentes), social (ejercido por los miembros de la comunidad educativa) y externo (ejercido por los servicios de supervisión), así como el desarrollo colegiado de la dirección son requisitos para una acción directiva eficaz y justa.
- La mejora de la acción directiva no es posible si se ponen trabas a las propuestas creativas y originales. Se debe fomentar y promover sin temor alternativas innovadoras de procesos de gestión en las que se fomente la colaboración y experiencias de participación activa de los padres y madres, así como de los estudiantes.

Por lo anotado, se puede decir, que la gestión en cualquier contexto que se desarrolle debe propiciar un ambiente de participación, consenso y compromiso colegiado de manera que todos los actores del proceso se sientan comprometidos con el logro de los fines y propósitos de la institución.

En este contexto, la Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los estudiantes, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Dicho de otra manera, la gestión educativa se la considera como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo, las practicas pedagógicas su ejecución y evaluación.

Entonces, la gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.
- Participación de los profesores.
- Participación de padres.
- Administración del tiempo.
- Uso racional de los espacios.
- Movilizar y optimizar recursos.
- Orientar recursos en una dirección en función de unos propósitos.

De esta forma, la gestión educativa busca dar respuesta a las necesidades reales y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas. Ya que el capital más importante lo constituyen los principales actores educativos que aúnan los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en la práctica del día a día, las expresiones el reconocimiento de su contexto y las principales situaciones a las que se enfrentan.

Es por ello que la gestión educativa, donde cada uno de los sujetos que constituyen el colectivo educativo, pueda sentirse creador de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común. Pues no olvidemos que el sujetó para constituirse como tal, requiere ser reconocido por el otro. Este reconocimiento es el que genera en el sujeto el

despliegue de su creatividad y de su acción particular para insertarla en la colectividad, en la institución educativa.

Para lograr la concreción de lo planteado anteriormente, se hace necesario contar con un proyecto organizacional claramente definido, con un personal adecuado para la ejecución de ese proyecto (directores, docentes y administrativo) programación y ejecución de estrategia encaminada a la solución de las situaciones que obstaculicen el buen desenvolvimiento de la institución educativa.

La diversidad de criterios muestra claramente que la gestión educativa posee un carácter dinamizador y flexible porque da funcionalidad a lo que existe, a lo que está determinado y a lo que está definido mediante un proceso que se conduce; creando las condiciones para ellos. Además de esto la gestión educativa debe constituirse en un accionar más amplio, ya que tiene que ver con un todo, con la orientación que no se debe perder en el proceso, con pleno y convencido conocimiento de las situaciones que presenten en el proceso para de una manera consciente diseñar las estrategias necesarias demandas y expectativas de la comunidad.

De lo expuesto, la gestión educativa concebida como una forma de comprender y conducir mediante acciones desarrolladas por los gestores que gerencia espacios organizacionales articulando todos los componentes que hacen posible lograr la finalidad de la institución, esto es formar integralmente al ser humano; por tanto, el objetivo primordial de la gestión escolar es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos, a través de articular conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que apuntan al mejoramiento continuo, donde el Proyecto Educativo Institucional constituye un componente fundamental para la gestión educativa.

En tal sentido, la gestión educativa se ha de caracterizar por:

- **Centralidad de lo pedagógico**, sobre la base de un modelo pedagógico que articule los nuevos paradigmas, un modelo curricular, un sistema de administración y organización y un sistema de investigación y evaluación, centrado en el estudiante.

- Un **nuevo estilo de trabajo** educativo basado en la cooperación profesional a todo nivel, integración de competencias, roles y funciones, generación de nuevas competencias y comunicación basada en un sistema en red.
- **Trabajo en equipo intra y extra institucionalmente**, basado en procesos colaborativos y participativos, que contribuya a construcción colectiva del Proyecto Educativo Institucional como una concreción de los deberes y los derechos ciudadanos y formar redes de trabajo corporativo que desarrolle competencia profesional y educación para todos..
- **Apertura al aprendizaje continuo e innovación** como mecanismos para construir organizaciones inteligentes productivas, proactivas y competitivas. Se pretende un estilo de gestión que no sólo asume la cotidianidad y los emergentes sino que fomenta la proyección mediante una planificación estratégica situacional, la investigación acción y la innovación con miras a alcanzar la transformación.
- **Espacios de expresión** donde funcione círculos de estudio, reflexión, investigación, innovación, experimentación y producción académica, sobre la base del ciclo de aprendizaje, la negociación y los compromisos mutuos.
- **Centrada en los procesos y en los resultados**, pues, se considera que la institución es una organización que aprende y propicia el cambio. Luego, se pretende promover una gestión centrada en los procesos y construida en un diálogo entre la teoría y las prácticas. Se estima que la normativa, la planificación y los modelos prescriptivos no aseguran por sí solos una gestión eficaz y, menos aún, un mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos.
- **Mejoramiento continuo** sobre la base de un conjunto de herramientas de gestión que cree las condiciones para que se desarrollen cada vez prácticas de enseñanza de los profesores más efectivas y aprendizajes más significativos de los alumnos, cuanto se alcance calidad en la gestión en todos los niveles y aspectos del hacer institucional, a través del ciclo Deming, cultura de la evaluación, autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación a todos los actores y niveles.

- **Pensamiento sistémico y estratégico** en la medida que la gestión educativa institucional se lo asuma como un todo integral, interdependiente y concatenado, esto implica que todas las dimensiones de la gestión están interconectadas y se influyen mutuamente, donde la reflexión y observación del hacer educativo conlleve a saber de dónde venimos, quiénes somos, hacia dónde vamos y qué ha de suceder en el marco de un Proyecto Educativo Institucional.
- **Liderazgo Pedagógico** sobre la base de un modelo pedagógico que contenga el o los paradigmas, modelos y teorías de aprendizaje más adecuados y pertinentes a los requerimientos de una formación integral e integrada de la persona humana, tendiente a crear aprendizajes potentes, significativos pertinentes, a partir de prácticas innovadoras, que faciliten, motiven, acompañen, potencien y regulen los procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y capacitación de directivos, técnicas y docentes.
- **Aprendizaje Organizacional** en el marco del trabajo en equipo, donde cada actividad inherente a la gestión educativa, sea institucional o de aula se convierta en un proceso de aprendizaje continuo, vivencia un pensamiento estratégico, libertad de comunicación intra y extra institucional, evaluación integral y realimentación permanente, con miras a crear espacios de innovación y mejoramiento continuo.

Es importante anotar que, la gestión educativa supera la función administrativa que se ha asignado, en muchos casos, porque considera diferentes dimensiones relacionadas con el Proyecto Educativo Institucional, constituido por: el proyecto educativo, el proyecto curricular, el proyecto organizativo y el proyecto administrativo, que es necesario articular y centrar en torno a la misión educativa, es decir formar seres humanos que aprendan a aprender, aprendan a hacer, aprendan a ser, aprendan a compartir - convivir con los demás y aprendan a emprender (aprender toda la vida), que sean productivos, creativos, competitivos, proactivos y abiertos a la transformación personal, institucional y social.

La gestión educativa ha de considerar varias dimensiones:

- **Dimensión educativa:** Contiene al proyecto educativo manifiesto en el contexto institucional, identidad de la institución, filosofía institucional, historia escolar, la oferta educativa, el talento humano que dispone, los perfiles institucional, de ingreso y egreso del estudiante y perfil del docente.
- **Dimensión pedagógico-curricular:** Es el ámbito que define y operativiza el modelo pedagógico, en sus aspectos de fundamentos teóricos, currículo a nivel macro, meso y micro, las estrategias de planificación, ejecución, la evaluación y certificación a partir de los programas de estudio propios o del nivel, distrital y nacional, hasta el desarrollo de las prácticas pedagógicas, las actividades de los alumnos y sus procesos de aprendizaje. Incluye, además, las estrategias de actualización y desarrollo profesional de los docentes.
- **Dimensión organizativo-operacional:** Se refiere, por una parte, a la forma de organizar las estructuras escolares, instancias y responsabilidades de los diferentes actores de la institución: ciclos, subciclos, niveles y cursos de alumnos, dirección o equipo de gestión, Asociación de Profesores, Consejos Estudiantiles, Comités de Padres de Familia. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno, las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a esa comunidad escolar.
- **Dimensión administrativo y financiera:** Contempla el estilo de administración y gerenciamiento institucional, formas de planificación, implementación, monitoreo, seguimiento, control y supervisión interna, manejo del recurso humano, económicos, infraestructura y temporales incluyendo la necesaria coordinación con el sostenedor para asegurar su adecuado funcionamiento.
- **Dimensión comunitaria:** Se asocia a las relaciones de la institución con el entorno, considerando tanto a la familia, los vecinos y organizaciones públicas y privadas de la comunidad, así como a otras instituciones o redes de apoyo.

### 2.1.2 Importancia:

La década de los 90 aporta un concepto nuevo que en los últimos tiempos tiende a adquirir gran importancia como un factor determinante en la actividad educativa, es el concepto de gestión, el mismo hace referencia a la manera de dinamizar los distintos insumos que interviene en la organización y funcionamiento de una unidad educativa.

La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teóricos prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales.

Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimientos y acción, ética y eficacia política y administración en proceso que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como procesos sistemáticos.

La gestión educativa se considera el "conjunto de proceso de toma de decisiones y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo, las prácticas pedagógicas su ejecución y evaluación". Es con esto que se pretende construir una Gestión Educativa que responda al trabajo colegiado, la responsabilidad y la toma de decisiones, son elementos constituyentes de todos los actores de la comunidad educativa de modo que puedan sentirse participe y responsable de su propia acción tanto en lo personal como en lo profesional.

(Baquero Patricio 2009. Gestión Educativa con Enfoque Marco Lógico. Imprenta Ecuafuturo. Ecuador. Pag 47 ...62)

Esta diversidad de criterios muestra claramente que la gestión educativa posee un carácter dinamizador y flexible porque da funcionalidad a lo que existe, a lo que está determinado y a lo que está definido mediante un proceso que se conduce; creando las condiciones para ellos. Además de esto la gestión educativa debe constituirse en un accionar más amplio, ya que tiene que ver con un todo, con la orientación que no se debe perder en el proceso, con pleno y convencido conocimiento de las situaciones que presenten en el proceso para de una manera consciente diseñar las estrategias necesarias demandas y expectativas de la comunidad.

En tal sentido, la importancia de Gestión Educativa radica en:

- Los recursos materiales disponibles: aulas de clases, artes, oficios, biblioteca, laboratorios, ciencias naturales, mobiliario, recursos educativos.
- Gestión de los talentos humanos: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo.
- Gestión administrativa y académica de la institución: organización de los servicios, relaciones humanas y coordinación.
- Gestión pedagógica: Proyecto de desarrollo Institucional, Proyecto curricular institucional, evaluación inicial de los estudiantes, recursos educativos y otros.
- Gestión de normas y compromisos, metas claras. Toma de decisiones en forma democrática.
- Gestión del liderazgo profesional de la dirección, centrada en el desarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control.
- Gestión del currículo bien planeado y estructurado.
- Gestión del clima de aprendizaje, esta constituye el centro de la organización y de la actividad escolar. La motivación y logros del estudiante influidos por el clima organizacional.
- Gestión de la profesionalización del docente, esto es el tratamiento adecuado de la diversidad cultural y ética, con el conocimiento de los avances de cada estudiante.
- Gestión de relaciones y apoyo a padres familia, esto es gestión con los comités de grado y Comités de Padres de Familia.
- Gestión de supervisión Educativa.
- Gestión de los proceso de evaluación continua.

Retomando el objetivo de la gestión educativa centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes la gestión educativa tiene vital importancia en tanto centra su atención en la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los alumnos centrados en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje.

Entre estas características vamos a destacar dos:

**a) El clima escolar:**

Trabajar en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica. En un buen clima de trabajo los ejercicios de evaluación y monitoreo cumplen su función, ya que no se ven como el señalamiento de errores, sino como el encuentro con oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de un equipo.

Compartir la responsabilidad por los logros educativos de los alumnos, compromete a cada integrante de la comunidad educativa, desde el intendente hasta el director. Fijar metas y objetivos comunes, permite aprovechar las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo. Por lo tanto, un buen clima escolar, es requisito indispensable para la gestión escolar.

**b) El trabajo en equipo:**

Trabajar en equipo no es sinónimo de repartir el trabajo entre los integrantes de una institución. Se requiere que esa distribución de tarea cumpla ciertos requisitos:

En Primer Lugar, estar dispuesto a tomar acuerdos para establecer las metas y objetivos del equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. Las tareas no pueden asignarse o imponerse, su distribución debe hacerse con base en la fortaleza de cada individuo y en el crecimiento global del equipo. El acuerdo es en este caso determinante para la fijación de metas y la distribución de las tareas. Este es uno de los obstáculos por el que las instituciones, no pueden formar equipos de trabajo. Sus integrantes no se pueden poner de acuerdo.

En segundo lugar, estar conscientes y tener la intención de colaborar para el equipo. Las tareas que se realizan con la convicción de que son importantes y necesarias para el logro de los objetivos del equipo, se convierten en fuerzas y empuje para todos sus integrantes. Cuando

alguien se siente obligado y no comprometido con las tareas del equipo, puede convertirse en un obstáculo para los demás integrantes y al mismo tiempo, representa un síntoma de que algo requiere de atención.

El liderazgo en estos casos juega un rol determinante ya que puede hacer crecer o frenar la conformación del equipo.

En tercer lugar ningún equipo se forma por decreto. El trabajo en equipo artificial, la balcanización o el trabajo en equipo fácil, son ejemplos claros del reto que implica sentirse parte de un equipo y del valor que tiene para los integrantes, nutrir con sus acciones diarias los lazos que los unen.

En cuarto lugar, necesitamos formarnos en y para la colaboración. una de las razones por las que nos cuesta trabajo fomentar el trabajo en equipo en con los alumnos es quizás, la falta de habilidades para hacerlos nosotros mismos.

Por años el sistema educativo nos ha formado en el individualismo y la competitividad, anulando las posibilidades de apoyo y ayuda mutua en los años de estudio. Ningún maestro, puede fomentar el trabajo en equipo con sus alumnos si no da muestras, con sus acciones de que él o ella está haciendo equipo con sus colegas. Los docentes también tienen necesidades de seguir aprendiendo y en este campo, falta mucho por recorrer.

Por último necesitamos aprender que el trabajo de equipo, requiere, que cada integrante, ponga a disposición de la organización sus habilidades individuales; en el entendido de que la fortaleza del grupo escriba en las potencialidades individuales. En este proceso, la individualidad debe estar por encima del individualismo y cada integrante debe tener bien clara la idea de que en la escuela el objetivo de la institución es más poderoso que los objetivos individuales a la suma de estos.

(Fimus Gabriel (2004). Gestión educativa. Editorial Mendoza, Argentina.)

### 2.1.3 Tipos De Gestión

Partiendo del hecho de que, la gestión es el proceso de las acciones, transacciones y decisiones, que la institución lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos, se puede entender la gestión como:

**La gestión como proceso** ¿Ha dicho usted alguna vez: «Esta institución está mal gestionada», «La dirección es totalmente incompetente» o «La dirección está logrando éxitos en todos los aspectos»? Si es así, ¿qué significaban estas expresiones? Éstas implicaban que: 1) la gestión es un determinado tipo de trabajo y 2) algunas veces las actividades se llevan a cabo adecuadamente, pero otras veces no.

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

**La gestión como disciplina** Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

**La gestión y las personas** Si usted dice: «Esta compañía tiene un equipo de gestión totalmente nuevo» o «Éste es el mejor gestor con el que he tenido que trabajar hasta ahora», usted se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones.

La palabra gestión, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión.

Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

**La gestión como carrera** «José está ascendiendo rápidamente en la división de mejoramiento de la calidad. Ha desempeñado ya tres cargos de dirección y ahora, tras diez años de trabajo, va a ser ascendido a vicepresidente. » José ha recorrido una secuencia de puestos de trabajo en su carrera profesional; tiene una carrera de gestión.

Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo: las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

Por otro lado, la gestión tiene los siguientes tipos:

- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas. Por ejemplo, consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.
- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento:** (proveniente del inglés *knowledgemanagement*) se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo

de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

- **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades a trópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.
- **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

## 2.2 Liderazgo Educativo:

### Concepto, Tipos, Características

#### 2.2.1 Concepto

En este mundo globalizado el liderazgo es crucial para el desarrollo de las empresas, organizaciones e instituciones educativas ya que permiten el desarrollo de estas haciéndolas más eficientes y capaces. Al hablar de instituciones educativas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar

primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar el desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de la institución.

(Chiavenato, Idalberto (2007): Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones, Mc. Graw Hill Octava edición)

Tenemos entonces que considerar que los primeros encuentros con el liderazgo se tienen en la familia; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta. Posteriormente el individuo entra en el sistema escolar, donde los maestros dirigen a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio.

Por lo tanto, el liderazgo se vuelve una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua un líder es: (Del inglés: leader, guía). Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Miguel Ángel Cornejo, hace una distinción, un jefe y un líder son dos cosas totalmente opuestas; para él, un jefe es aquel que piensa que la autoridad es un privilegio de mando y un líder en cambio, piensa que la autoridad, es un privilegio de servicio; el jefe ordena, el líder dice aquí sirvo yo; el jefe empuja al grupo y el líder va al frente comprometido con sus acciones. Me hace reflexionar sobre el papel del docente en el aula.

El informe Delors, comenta que la fuerte relación que se establece entre el docente y el alumno es la esencia del proceso pedagógico; señala además que para los alumnos que todavía no dominan los procesos de reflexión y de aprendizaje, el maestro sigue siendo insustituible y una imagen con quién identificarse, incluso a quién admirar. El docente se vuelve por la cantidad de tiempo que pasa los alumnos en la escuela en una figura fundamental no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; también en la formación de ideas y pensamientos.

Un líder educativo que debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Por lo que para Grinberg, el liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos.

El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un docente preocupado que se pregunta cómo Freire sugería, a favor de quién o de qué estamos educando.

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

La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y del talento humano.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto para los líderes y sus relaciones con el colectivo de colaboradores, tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como

intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas y cómo manejar un equipo de trabajo.

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

Veamos algunas definiciones sobre liderazgo:

Koontz, O'Donel y otros, señalan que "el liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito en las metas organizacionales". Se asume entonces que el líder debe ser una persona que genere con su trabajo, con su ejemplo; conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización.

De igual manera, Stoner, expresa que se entiende por "liderazgo gerencial el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas". Esta conceptualización involucra en primer término a otras personas, dada su voluntad de aceptar órdenes y sugerencias del líder, este en el proceso del liderazgo debe tener con quien compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones, de no ser así el liderazgo del gerente sería irrelevante. Por otra parte el liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo, esto no implica que los miembros del grupo no tengan poder, el cual pueden aplicar de distintas maneras.

Se infiere como tercer aspecto en la definición, la capacidad para usar diferentes formas de poder e influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras y finalmente la combinación de los tres primeros aspectos, reconoce que el liderazgo es cuestión valores. Esto implica que el líder debe ofrecer imagen donde la característica fundamental sea el ejemplo; la ética y esta se aprende de las personas se admiran y se

respetan. Es importante reforzar en este sentido, los ideales siempre y cuando sean sinceros.

Spigman, considera que "la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización".

Pérez, señala: "El liderazgo es el proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El comportamiento de un individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores".

De estas definiciones se desprende algo muy importante, el líder debe en todo momento tener presente que su actuación no va en función de su persona sino de una organización por cuanto debe interiorizar en todo momento las metas organizacionales, incorporándolas como parte del sistema de valores del individuo y del grupo.

Asimismo, se derivan de las conceptualizaciones formuladas que los líderes no nacen sino que se hacen así mismo mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar. Para liderar una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía. Empatía por cuanto debe asumir el lugar de otra persona, ponerse en su lugar, experimentando ideas y sentimiento, y pericia producto del arduo trabajo. Es así como el líder podrá ordenar, guiar, influenciar y supervisar los pensamientos, sentimientos y acciones de otros y ponerlos al servicio de la empresa a la cual se debe.

El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las Relaciones Humanas dentro del campo organizacional.

Para Chiavenato, "el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos". En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas. El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

En concordancia con lo expresado, se puede acotar que la efectividad de una organización depende en gran medida de la efectividad del liderazgo formal.

Éxito en el liderazgo se refiere a la manera como se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de estos.

A pesar de los abundantes estudios las variadas teorías sobre el liderazgo, no existe un enfoque universalmente aceptado. Las teorías sobre el liderazgo pueden ser clasificadas en tres grandes grupos: (1) teorías de rasgos de la personalidad, (2) teorías sobre estilos de liderazgo o teorías de comportamiento, y (3) teorías situacionales o contingenciales de liderazgo. Las primeras, y más antiguas, se refieren a rasgos personales distintivos de los líderes; la segunda se refieren al tipo de cosas que hacen; y las últimas buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto más amplio.

Los líderes son considerados eficaces y establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentra hasta alcanzar sus metas laborales y de que les facilita el recorrido de la trayectoria eliminando obstáculos y trampas.

En esta teoría la conducta del líder será fuente de motivación en la medida que logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento y ofrezca preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se seguirán para un rendimiento eficaz.

Por todo lo expuesto, el Liderazgo Educativo es un proceso dinámico manifiesto en toda acción que ejerce el líder en la organización de los centros educativos, para compartir propósitos comunes, potenciar talentos y alcanzar la excelencia individual e institucional según estándares de calidad y calidez.

En este sentido, lograr el desarrollo de cada miembro se convierte en un componente fundamental del liderazgo. En la medida que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar, su función contribuirá a crear las condiciones y capacidades para que cada uno de los profesores llegue a ser líder.

Así el liderazgo educacional es un imperativo en la escuela actual, que se basa en la norma básica o regla de oro ética: “Haz con los demás lo que quisieras que hicieran contigo”, plantea un principio de igualdad y de búsqueda de la excelencia, que no se reduce al conocimiento del bien o del mal, sino a saber: Cómo lograr una vida armónica con uno mismo o con el entorno. Así lo bueno en virtudes éticas, son los actos libres de un actuar positivo, como decir la verdad, actuar con justicia, obrar con lealtad y forjar una impronta o biografía personal coherente con la ética que transforma en un hábito el hacer el bien y buscar el bien para uno mismo y para los demás.

(Almeida Mercedes (2000), *“La Administración una Herramienta para Líderes del Futuro”*,  
*Primera Edición, Quito – Ecuador*)

### **2.2.2 Tipos de Liderazgo.**

Actualmente los tratadistas del comportamiento humano dentro de las organizaciones coinciden en dividir el liderazgo en tres categorías: Autocrático o coercitivo, Laissez-Faire o permisivo y el democrático, sin embargo en los últimos años se habla con insistencia del liderazgo situacional o contingencial.

Estas categorías están determinadas por varias razones, la actitud que asume el líder hacia el grupo y el trabajo que ellos desarrollan, los intereses del grupo y la naturaleza de la situación en la cual se involucran.

En relación al **Liderazgo Democrático** Brito citado en Ascanio, expresa que este tipo de liderazgo "otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones".

De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento le sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

El liderazgo democrático recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducirlas a la acción, asimismo, usa la información para un mayor conocimiento de los antecedentes, intereses y habilidades de todos los miembros. También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo

sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera, existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

Por su parte Liendo, en lo que al **liderazgo autocrático** respecta, señala que este tipo de liderazgo es donde el gerente impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos; esta clase de autoridad no existe en las pautas del liderazgo democrático. En muchas ocasiones la coerción es esencial, necesaria o conveniente en una situación, siempre y cuando signifique el ejercicio del poder delegado en una autoridad por los subordinados.

El liderazgo autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados; en uno u otro caso se está dentro de una situación de autarquía.

Al respecto Brito citado en Ascanio, agrega, una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad. Enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor.

El líder autocrático toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás del camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

El autor en referencia, al caracterizar al **liderazgo Laissez – faire**, sostiene que el estilo está caracterizado esencialmente por el "dejar pasar, dejar hacer" en el contexto de la organización. El líder no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello que se puede afirmar que es totalmente opuesto al autocrático, donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada, ya que la situación la controla una sola persona.

Las teorías situacionales, buscan explicar el liderazgo en base a la premisa de que no existe un estilo de liderazgo válido para todas las ocasiones. El **liderazgo situacional** orienta al líder a adoptar su comportamiento a diferentes situaciones.

Los líderes Educativos en un momento y en una situación dada, afloran alguna característica de alguno de los tres tipos tradicionales de liderazgo, por lo que es bien difícil caracterizar y etiquetar en un cien por ciento a un líder dentro de un tipo puro de liderazgo. Sin embargo poseen ciertas inclinaciones que permiten su ubicación o tendencia.

En la época actual, donde el objetivo del líder es mejorar las relaciones humanas, la productividad de la organización educativa, el liderazgo situacional ha pasado a ocupar un sitio importante, no todas las situaciones que ocurren dentro de un grupo son idénticas, ni tienen la misma naturaleza; en consecuencia los gerentes deben conocer en primer lugar la situación y luego tomar decisiones o actuar de acuerdo a una realidad que haga más efectivo el desempeño de sus subordinados, en este caso los docentes.

Para esta investigación se considera como más adecuado de los estilos de liderazgo, el situacional, puesto que se adapta a cualquier circunstancia, y prevé diversidad de características. Dado igualmente que el recurso humano con el que se trabaja en una institución educativa es actualmente heterogénea, con diferentes necesidades de orden laboral y personal.

En atención a lo asumido, Koontz y Wreiguich, dicen que en las teorías más recientes, se evidencia que los líderes eficaces diseñan un sistema que toma en cuenta las expectativas de los subordinados, la viabilidad de los motivos personales, entre otros factores, es decir, actúan como líderes situacionales.

En relación a los estilos de liderazgos Soto, sostiene que:

Aunque existe una amplia gama de posibles comportamientos del líder, éstos pueden visualizarse en términos polarizados. El líder decide qué hacer e instruye a los seguidores cómo hacerlo (liderazgo no participativo), o el líder propicia que los seguidores operen libremente, dentro de los límites establecidos por los factores sobre los cuales no se tiene control directo (liderazgo participativo).

Asimismo, el autor considera que actualmente, cobra fuerza la creencia de que cierto estilo de liderazgo no siempre será efectivo. En las teorías situacionales o contingenciales de liderazgo se sostiene que aunque no existe la mejor, universalmente aplicable manera de liderar, existen situaciones que apuntan a diferentes estilos de liderazgo y métodos específicos.

Así, un líder efectivo será aquel que sea lo suficientemente flexible y capaz de adoptar el estilo más adecuado de acuerdo a la circunstancia particular, referida tanto al grupo liderado como al contexto inter o extra organizacional.

En este sentido, Soto, considera que "los estilos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad y, por lo tanto, relativamente inflexibles". Otros, por el contrario, consideran que los líderes pueden aprender y cambiar sus estilos, adaptándolos a las diversas situaciones. Así, todos los estilos pueden tener éxito, dependiendo de las circunstancias.

Por otro lado, Hersey y Blanchard realizaron una clasificación dinámica de perfiles de conducción y lo denominaron liderazgo situacional, que es el proceso de influencia sobre la conducta del individuo o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas, estos se definen en cuatro tipos:

- Estilo informativo: dirige con alta orientación a la tarea y baja orientación a la relación.
- Estilo persuasivo: ejerce influencia con alta orientación a la tarea y alta orientación a la relación.
- Estilo participativo: colabora con baja orientación a la tarea y alta orientación a la relación.
- Estilo delegatorio: delega con baja orientación a la tarea y baja orientación a la relación.

Kotter), define un solo tipo de liderazgo al que lo denomina **liderazgo efectivo** y afirma que en origen, los líderes tienen cualidades innatas.

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, **distintos estilos de conducción de grupos**, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo podemos hablar de un:

a) **Liderazgo Autoritario**. Se caracteriza porque:

- El líder determina toda política.
- La autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
- El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

b) **Liderazgo Democrático**. Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

**c) Líder Socio-emocional.**

- A decir de Cartwright y Zander, posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

**d) Líder de Opiniones.**

- Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros. Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito.
- El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda"

Según Granados (1999) existen distintas maneras de caracterizar los **tipos de liderazgo**. La autora establece una tipología a partir de las **características o condiciones personales** de quién ejerce el liderazgo. Veamos:

**a) El líder pulpo:**

- Es el caudillo.
- Es el que hace y sabe todo.
- Es el que se hace imprescindible.
- Es el que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes.

**b) El líder araña:**

- Es el activista.
- Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios.
- Se limita a hacer obras, pero no promueve organización.
- Cuando sale, todo se viene abajo.

**c) El líder muerto:**

- Es el que no tiene vida.
- Es el que no se mueve.
- Es el que no convoca a reuniones.
- Es el que no hace nada por su grupo o comunidad.

**d) El líder tortuga:**

- Es el pasivo.
- Es el que no tiene iniciativa.
- Trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.

**e) El líder zorro:**

- Es el aprovechador.
- Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos.
- Es el que trabaja sólo para figurar.

**f) El líder abeja:**

- Es el democrático.
- Es el que su cargo está al servicio de los demás.
- Es el que promueve la participación de todos.
- Es el que valora y respeta a su base.

Para Perlman está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los **líderes efectivos** captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.

Esta afirmación hace referencia al enfoque que Miguel Cornejo denomina "**Liderazgo de Excelencia**". El señala que un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder".

En este sentido, el líder de Excelencia no sólo lo es en su centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja. El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el **conocimiento de uno mismo** para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenezca.

De acuerdo a esto, entonces en la medida en que se conozca a sí mismo una persona (sus sentimientos, emociones, estados de ánimo, limitaciones, potencialidades, etc.) podrá dar un giro a su vida e iniciarse en el camino hacia un liderazgo de Excelencia.

Contrariamente al líder de Excelencia está el **líder tradicional**. Campoverde señala que el líder tradicional es aquel que:

- No se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios.
- Mantiene un estado rígido hasta el final.
- Crea dependencia y rechaza la innovación.
- Confunde renovación con despersonalización.
- No percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil.

También se puede registrar:

- **Liderazgo cauching.** Toda su capacidad se centra fundamentalmente en el crecimiento profesional de sus colaboradores, con lo cual consigue implicarse en sus proyectos de futuro de forma cualificada y como colaboradores.
- **Liderazgo afiliativo.** Este tipo de líderes se preocupan sobre todo de crear un buen clima social en la organización de forma que la gente se implique afectivamente en los proyectos.

Para él es muy importante que sus colaboradores se sientan a gusto en el trabajo porque las relaciones fluidas y, por consiguiente, los conflictos se asumen con ánimo constructivo.

- **Liderazgo autorizado.** Adquiere prestigio y consigue que la gente le siga porque les proporciona visión a largo plazo que les da seguridad.

Por otro lado, Bass, propone un tipo de liderazgo más moderno en el proceso de la reforma educativa, es el **liderazgo transformacional**, que requiere una serie de factores como: carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración, tolerancia psicológica.

El líder transformacional ejerce un liderazgo para la transformación, le preocupan las personas, dirige hacia el futuro, es visionario, la calidad es la satisfacción del cliente, ilusiona a los colaboradores con su visión, los docentes son profesionales, ejerce una gestión de cultura de participación, crea una cultura de creatividad, trabaja en equipo, representa a la comunidad educativa, se centra en el crecimiento del personal y selecciona al personal con criterios profesionales desde su visión.

Los estilos o tipos de liderazgo educativo se pueden identificar según el perfil de acción de los líderes en relación a sus principios y objetivos.

En este cuadro los podemos sintetizar:

### Cuadro Liderazgo

	<b>Coercitivo</b>	<b>Autoritario</b>	<b>Afliativo</b>	<b>Democrático</b>	<b>Marca Pasos</b>	<b>Entrenador</b>
modus operandi	exige subordinación	moviliza hacia una visión	genera armonía	fomenta el consenso	establece estándares altos	desarrolla su gente
el estilo en una frase	haz lo que digo	ven conmigo	la persona ante todo	que piensas	haz como hago	prueba esto
competencia emocional	iniciativa y control	autoestima y motivación	empatía y comunicación	colaboración y relación	responsabilidad e iniciativa	enseña y ayuda
cuando funciona	en crisis	se requiere dirección clara	sanar heridas	desarrollar apoyo	alcanzar resultados inmediatos	mejorar resultados esperados

En definitiva, se puede asumir que, no es difícil entender, por consiguiente, que es posible alcanzar el **liderazgo educacional** y aplicar con él nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. En ese sentido el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base: tarea, contexto y fuerzas, en el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio en las personas y con ello la transformación institucional.

El liderazgo educacional está centrado en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro.

El liderazgo educacional implica otra concepción más global de la enseñanza orientada hacia el desarrollo de todas las capacidades del alumnado, contemplando no sólo el aprendizaje, sino su formación integral.

El concepto educacional se emplea más bien en los movimientos por la mejora de la escuela. Pero hay que integrar en lo que llamamos el liderazgo educacional dos conceptos: el que hace referencia al proceso de enseñanza y el que hace referencia al proceso educativo integral.

Quienes ejercen un liderazgo educacional dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con las familias y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de las familias con el profesor, del trabajo en el aula, de las dificultades, avances y progresos que encuentran los profesores y los padres en el proceso educativo.

También dedican mucho tiempo a coordinar las estructuras básicas de enseñanza-aprendizaje y de orientación y tutoría para implicar al profesorado en proyectos de mejora.

### **2.2.3 Características**

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales:

- El desarrollo de líderes, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

(Gvirtz Silvina (2007), La Gestión directiva en la Escuela, Ediciones Granica. Buenos Aires-Argentina . Pág: 69...73)

Los elementos esenciales para definir la capacidad de liderazgo son:

- a) Honestidad: El líder debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión. La conducta ética del líder es su mejor atributo para generar confianza y respeto hacia los demás.
- b) Visión compartida: El líder debe tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio corresponde al interés de todas las partes involucradas y a la visión estratégica que se quiere llegar.
- c) Compromiso: significa que los intereses personales e institucionales y los de sus colaboradores respaldan su gestión. El líder es un puente que une los intereses institucionales con los de sus colaboradores.
- d) Paciencia: El líder educativo, entiende el comportamiento de sus colaboradores y tiene la paciencia necesaria para articular las conductas de sus colaboradores y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- e) Ejemplaridad: El mejor camino para legitimar la autoridad del líder educativo es pregonar con el ejemplo.

Además de lo anotado se puede establecer cualidades fundamentales que debe poseer todo líder:

### **1. Confianza y empoderamiento para lograr el cometido**

Si el faro de la luz parpadea es señal de la proximidad del apagón. Si el líder titubea y transmite inseguridad y desconfianza, la señal es caos y temor. No es un problema de más o menos conocimientos, ni de más o menos habilidad, se hace indispensable que el líder sienta y transmita confianza, sin importar el estado en que se encuentre la situación. ¿Su subiría usted a un avión con un piloto en el que no confía, o con un piloto que transmite miedo e irradia pánico? Sin importar las circunstancias, siempre se debe transmitir serenidad y confianza, aunque por dentro nos muramos de miedo.

Ahora bien, si se tiene la confianza en uno mismo pero la organización no le brinda su apoyo, ni le da las responsabilidades y autonomía acorde a las necesidades, la confianza se diluirá en puras intenciones. La organización debe también confiar en sus líderes, dándoles el poder para realizar sus acciones y manejos. La autoridad formalizada es el prerrequisito para continuar ganándola en el día a día.

### **2. Flexibilidad para atender las diferentes situaciones y tipos de personas**

Hoy en día, el cambio es una rutina, siempre está y estará presente. La mejor manera de enfrentarse al cambio es no enfrentarlo sino fluir con él. La mejor manera de fluir con el cambio es la flexibilidad para modificar y modificarnos a él. Qué agradable y placentero es, encontrarnos con materiales dúctiles y flexibles, como la plastilina, para que se adecuen a nuestras creaciones y formas requeridas. Qué placentero y útil es, contar con la flexibilidad para cambiar los paradigmas, si lo merecen, para corregir el sendero si lo amerita, para liderar a cada persona según lo requiera.

Tanto las situaciones como las personas requieren recetas específicas, los lineamientos generales deben delinearse para ajustarse a las situaciones y a las personas. Se hace indispensable el " liderazgo

situacional", el cual tiene en cuenta y en consideración a los agentes influenciados, recursos, procesos y por encima de todo, a la gente.

No todas las personas somos iguales ni necesitamos lo mismo. Algunos preferimos espacio para actuar y otros el acompañamiento, algunos requieren supervisión y otros vigilancia estrecha, algunos somos proactivos y otros reactivos, algunos necesitan detalle y otros panorama, y así sucesivamente. No es de extrañar la coexistencia dentro de los equipos, de muchos de estas características, aparentemente contradictorias, pero todas útiles y complementarias. ¿La solución? Ser cada vez más dúctiles y flexibles, menos aferrados al pasado y más abiertos al cambio y mejoramiento.

### **3. Absorber tensión y convertirla en oportunidades y optimismo**

Un cable de tensión está hecho para conducir la energía sin inmutarse ni absorberla, y en cambio un fusible está diseñado para absorber las altas tensiones y con ello evitar que se lesionen o dañen los equipos. El líder es más un fusible que un cable, más un generador que un canal conductor, más un hacedor activo que un reactor pasivo. Las tensiones externas que pululan por doquier debe el líder absorberlas y evitar transmitir las a su equipo de trabajo. Él se encuentra más preparado para manejar las adversidades y cuenta con herramientas más afinadas para convertir los problemas en oportunidades, las derrotas en optimismo, las dificultades en energía revitalizadora.

¿Se debe entonces ocultar la verdad y tensiones a la gente? De ninguna manera. Pero si se debe dosificar y preparar a la gente para la recepción de noticias, y sobretodo evitar que los vaivenes externos afecten la motivación y concentración de las personas.

### **4. Actitud positiva y persistencia**

No todo lo que brilla es oro, ni la basura es desperdicio. ¿De qué depende el valor de las cosas? De los ojos que lo miran. ¿En qué se fundamenta el mejor o menor desempeño de las actividades? En la Actitud con que se enfrentan y se desarrollan. Recordemos el famoso refrán "en el reino de los ciegos, el tuerto es rey". No ganamos nada con

lamentarnos y tirarnos al piso, es más importante levantarnos y actuar. Las oportunidades se encuentran por doquier y solo hay que detectarlas.

La Actitud del líder es contagiosa y difundida rápidamente a todo el grupo de personas que dirige. Si el estado de ánimo es alegre y optimista, influiremos de manera positiva al entorno. La gente trabajará con más ganas y deseo, verán el futuro con optimismo y obtendrán mejores resultados.

En el camino no siempre encontraremos flores, una que otra piedra y espinas aparecerán, una que otra caída se sucederá. Solo la persistencia nos permitirá llegar a nuestro cometido, y si no, preguntémosle a los alpinistas cual es una de sus claves para alcanzar las más altas cumbres.

## **5. Pasión por lo que se hace**

Siempre se ha dicho que los éxitos son el fruto de un poco de habilidad y mucho de transpiración y esfuerzo. La fuente de energía es la Pasión, el deseo y las ganas con que se enfrentan las cosas. El deseo y las ganas son la gasolina que nos impulsa a lograr hechos inimaginables. Los deportistas de alto rendimiento lo conocen y lo aplican. La diferencia entre el éxito y la derrota puede residir en una simple chispa.

Querer lo que se hace, quererse así mismo, querer a los demás, querer hacer la diferencia. Todos tenemos miles de ejemplos, de la diferencia que se alcanza cuando hacemos las cosas con gusto y pasión. Nos salen mejor las cosas, nos concentramos en su logro, persistimos y sacamos fuerzas de donde no las tenemos.

## **6. Sensibilidad hacia las personas y el desarrollo de relaciones constructivas**

La sensibilidad es la habilidad para percibir más allá de lo aparente. Ver a las personas como seres humanos y no simples máquinas.

¿Sensibilidad para qué? Para intuir los sentimientos del entorno, los peligros y las oportunidades. Las personas son el centro y eje de todas las cosas, sin importar el avance tecnológico, éste siempre requerirá de personas para que lo utilice y administre, lo redirecciones y se sirva de él. El principal objetivo, sin importar el producto o servicio el que nos

valgamos, es el servicio y beneficio de las personas, llámense accionistas, clientes, empleados, comunidad o nosotros mismos.

Una vez identificada nuestra prioridad en la gente y el equipo de trabajo, el siguiente paso es la construcción de relaciones duraderas en el tiempo, comúnmente denominada "lealtad" o "fidelización".

No existe duda, de que es más conveniente y placentero, mantener a las personas actuales a base de crecimiento mutuo, respeto y transparencia. Los clientes y empleados lo valoran, los accionistas y la comunidad también.

## **7. Organización y seguimiento de actividades**

Las cosas a veces hay que romperlas para construirlas de nuevo. Los creativos justifican el desorden como inspiración de su creatividad, y puede ser válido. Pero siempre será más benéfico el orden que el caos, la organización que la improvisación, el seguimiento que el olvido.

A partir de allí, surge la planeación, no como una camisa de fuerza sino como una guía y un faro. Acostúmbrese a organizar su mente y su trabajo diario, el recorrido a realizar, el orden de las actividades, la definición de prioridades y el seguimiento al desarrollo de lo planeado.

No todas las personas necesitan el mismo tipo de seguimiento y control, pero todos bendecimos su presencia cuando es transparente y constructivo. Los sensores siempre deben estar dispuestos y correctamente ubicados, para emitir señales y alarmas respecto al normal curso de las actividades, sus desviaciones deben ser analizadas y perfeccionadas cuando lo ameriten, los éxitos aplaudidos y amplificados por doquier.

## **8. Visión e identificación de Objetivos**

Visión es poner la mira en el horizonte, definir el destino más apropiado, intuir el camino a seguir y permanecer verificando la ruta para corregir el curso.

El atleta de alto rendimiento, el conferencista estrella y el líder exitoso, siempre visualiza primero la faena antes de darla, percibe la alegría del

triunfo y se prepara para obtenerlo. Es importante que el líder sepa a donde ir y cómo hacerlo.

## **9. Comunicación permanente y al alcance de todos**

En el Servicio existe una frase muy importante, "No suponga, averigüe", averigüe sus necesidades, su satisfacción, sus expectativas, sus objetivos, sus problemas, y todo lo que le atañe al cliente. De manera similar, en las empresas se puede aplicar la misma frase pero se le añadiría, "No suponga, averigüe, comuníquese y repita". La comunicación es indispensable para relacionarnos y trabajar en equipo, es útil para informar, escuchar, vender, incentivar, capacitar, trabajar y por supuesto liderar.

La comunicación puede ser formal o informal, verbal o gestual, directa o masiva, general o detallada, individual o grupal, manual o tecnificada, de carácter obligatorio u opcional. Sin importar su origen o característica, sigue siendo fundamental para la interacción y relación entre las personas.

## **10. Equilibrio**

La vida enseña que las cosas no son blancas o negras, sino que por el contrario se tiñen de una gran variedad de matices y tonalidades de grises. De la misma forma, las relaciones se nutren del equilibrio, del dar y recibir, hablar y escuchar, la generosidad y la limitación, la opulencia y la estrechez, la autonomía y la supervisión, la individualidad y el grupo, la felicitación y la corrección, el esparcimiento y el foco, el ímpetu y el respeto, el orden y el caos, la improvisación y la planeación, la cercanía y el alejamiento, el pensamiento y el sentimiento, en donde la bipolaridad siempre está presente.

Como dice el dicho "toda exageración es viciosa". El mundo, la vida, la naturaleza, las personas y el paraíso, fueron creados para que existieran y se desarrollaran dentro del equilibrio. Nosotros nos hemos encargado de romperlo, pero ya es hora de que aportemos un grano de arena para lograrlo. Aunque parezca una quimera, en el equilibrio reside el éxito de todo líder.

## **11. Acompañamiento y delegación**

Todo aprendizaje se fundamenta en dos aristas claves: la enseñanza y la experimentación, el acompañamiento y la delegación. Cientos de profesores y jefes han guiado con sus valiosos consejos y de manera simultánea el colectivo ha aprendido a través de la experimentación, del error y el acierto.

Solo lo que se hace se aprehende realmente cuando previamente hemos interiorizado el tema. Sin duda el acompañamiento refuerza nuestra confianza, pero ésta no se gana hasta que hacemos las cosas por nosotros mismos.

En el trabajo diario, algunas actividades requerirán de acompañamiento, en especial aquellas nuevas, innovadoras y complejas, como pueden ser ciertas ventas cuantiosas a clientes, o la aprobación de un proyecto que involucra a gran parte de la empresa, o el lanzamiento de un nuevo producto y servicio.

Pero otras tareas pueden requerir solo el aporte individual, y si las acompañamos solo logramos entorpecerlas y desperdiciar esfuerzos. No esperemos hacer todo por nuestra cuenta y busquemos el concurso de nuestra gente.

## **12. Trabajo en equipo y beneficios comunes**

Cuando se habla de trabajar en equipo no nos referimos exclusivamente a la unión de esfuerzos, también nos referimos a la unión de beneficios. Se trabaja en equipo no solo para apoyar las causas sino para beneficiarse de ellas. Nadie trabaja si no obtiene nada a cambio, trátese de dinero y cosas materiales, o de gratificaciones emocionales y espirituales, como la satisfacción del deber cumplido, una palmadita en la espalda, el reconocimiento y el afecto.

Para trabajar en equipo no se requiere, hacer todo por todos y al mismo tiempo, pero si es indispensable la identificación y unificación de objetivos, así como el complemento e integración de habilidades y esfuerzos. Las tareas individuales dentro del trabajo en equipo son esenciales, y a toda costa se debe procurar evitar la duplicación de esfuerzos y la interferencia mutua.

### **13. Enfoque hacia la acción**

De nada servirían los cientos de papeles, planes, pensamientos y reuniones, si éstas no se canalizan hacia el movimiento y la acción. El principio y fin de todo pensamiento y emoción, es la acción, algunas veces más lenta y otras más rápida, dependiendo de las necesidades, pero al fin y al cabo "Acción". La frase "Vísteme despacio que voy de afán" nos invita a reflexionar que paso a paso se llega lejos, que no importa si a veces requerimos retroceder o hacernos a un lado, siempre que nos mantengamos en movimiento.

Se debe tomar el tiempo suficiente para pensar las cosas, pero tan pronto se define la acción, ésta debe ser rápida y contundente para que logre el impacto deseado. Lo mejor es enemigo de lo bueno, y no podemos caer en el perfeccionismo excesivo que solo nos trae la duda infinita y la consecuente inacción.

### **14. Crecimiento y mejoramiento permanente**

Todas las cosas son susceptibles de mejorar y esto se debe convertir en una constante para nuestra vida y trabajo. La filosofía y principio más importante del concepto de "calidad " se resume en la frase "Mejoramiento continuo", el cual invita a mantenernos en movimiento y crecimiento continuo. Para lograrlo es prerequisite el desarrollo personal, la información y el conocimiento, la observación siempre astuta y alerta, la actualización, la atención de las sugerencias y reclamos de los empleados y clientes, y la preocupación sincera por servir y mejorar.

La mejor manera de mejorar es preguntar a las personas que producen y a las cuales servimos, compararse con los pares, evaluarse sincera y frecuentemente. Apertura para aceptarse y aceptar todo aquello positivo en nuestro entorno, valentía para modificar lo que sea pertinente, y dedicación para llevar los cambios a buen puerto.

## **15. Orientación empresarial e interrelación de objetivos y actividades**

Las necesidades y objetivos del grupo deben siempre primar sobre las individuales. Todo lo que hacemos debe estar engranado a un fin superior y corporativo. Los objetivos y actividades deben apuntar hacia los objetivos y misión empresarial. Cada pieza del engranaje es fundamental y se debe interrelacionar una con otra. Hagamos la pregunta, ¿Cuál es el aporte de esta y aquella actividad en el logro de los objetivos empresariales?, ¿Cuál es el beneficio de esta y aquella actividad para los clientes?.

Las áreas y los individuos no pueden andar como ruedas sueltas, y los líderes son indispensables en el logro de éste cometido. Bajando, subiendo y trasladando la información, definiendo objetivos que apunten al norte de la Organización, sensibilizando a la gente e integrándola al negocio, desarrollando la cultura y valores corporativos, negociando y equilibrando las necesidades individuales con las de grupo.

## **16. Incentivar y reconocer desempeños**

La fuerza de ventas de las empresas es el ente más beneficiado con los incentivos. Nadie duda de la importancia que reviste un buen plan de incentivos para alcanzar las metas de ventas en menor o menor grado. Pero ¿Qué pasa con las restantes personas y funcionarios de la empresa? También deben ser sujetos activos del plan de incentivos.

La motivación es la fuente de energía para actuar y el incentivo es esa ayuda externa que necesitamos para mantenernos motivados. No nos dediquemos solo a corregir los errores, acostumbremos a reconocer los buenos desempeños, con una palmadita en el hombro o una buena zanahoria.

## **17. Al servicio de los demás**

Toda actividad por pequeña que sea, se sirve de proveedores y le sirve a los clientes, en forma continua y permanente. Servir es el más noble valor y el más potente detonador de las relaciones. Cuando se sirve, se recibe y se produce placer, se bajan las defensas, se elimina el egoísmo y se abren los corazones para facilitar el intercambio, ya sean de bienes o servicios, de información o de emociones.

Siempre se dice que primero hay que dar para luego recibir, habría que agregarle que primero se sirve para luego ser servido, primero se debe buscar el beneficio del otro para luego ser beneficiado. El servicio se nutre del deseo genuino por satisfacer a los demás aún a costa de uno mismo, así como de la generosidad, la entrega y la satisfacción que se siente al satisfacer a los demás.

## **18. Respeto**

Para ganarse el respeto de los demás, primero hay que respetarlos a ellos. El respeto es sinónimo de los buenos modales, tanto en la expresión como en los actos. No es aceptable la agresión verbal y mucho menos cuando se aprovecha del poder jerárquico para hacerlo, a través del insulto, la burla o el menosprecio.

No es aceptable la imposición de normas y criterios de manera unilateral, ni el uso de la violencia para lograr nuestros deseos, ni hacerse el de los oídos sordos ante las necesidades del otro, ni el abuso en el tiempo, ni la esclavitud, ni la intimidación, ni la utilización del miedo para mantener el estatus.

Todas las personas sin distinción merecen respeto, el derecho a ser escuchados y comprendidos, la apertura de canales de comunicación, la aceptación de las diferencias y de la individualidad, la declaración de inocencia hasta que se demuestre lo contrario, el derecho a la intimidad y a contar con su propio espacio, y sobre todo el no abuso del poder.

## **19. Sumar y multiplicar esfuerzos**

Es muy fácil deducir que la suma y la multiplicación son más benéficas que la resta y división. Dos ideas siempre serán mejores que una, cuando se adicionan y complementan. Cuando se da participación activa a las personas, se mejora el interés y el nivel de pertenencia. No es lo mismo ser un contratista indiferente que hacer parte integrante del equipo, comprometido con las actividades y los resultados.

Para sumar hay que ampliar nuestra visión sobre las cosas, para verlas desde diferentes puntos de vista, ser capaces de reconciliar posiciones aparentemente extremas y disímiles, ser buenos coordinadores e integradores, desapegados al poder y vanidad personal, buenos intérpretes del entorno, flexibles y sensibles.

## **20. Manejo de crisis y hechos inesperados**

Lo más fácil es nadar en aguas mansas y tranquilas, pero la realidad es otra, ya que debemos concientizarnos de los constantes cambios que se pueden suceder en todo proyecto, así como de los cambios en las reglas de juego, el ingreso de nuevos competidores, la modificación de las necesidades de los clientes, el re direccionamiento por parte de los dueños y accionistas, modificaciones en la filosofía gerencial, el ingreso y salida de personal, las piedras en el camino, las fallas o los errores.

Por ello, es conveniente prepararse de antemano con una buena dosis de contingencias dispuestas para atender los diversos escenarios posibles. Y en el evento de presentarse un hecho no predecible o no programado, debemos ante todo mantener la serenidad, el buen juicio, la creatividad, el trabajo mancomunado, la toma de decisiones y la diversificación para cubrir los riesgos.

## **21. Innovación**

Cuando los productos y servicios se vuelven cada vez más commodities, por su semejanza en los beneficios y precios provistos, la innovación es el único camino para diferenciarnos. La innovación exige capacitación, entrenamiento, apertura mental y emocional, capacidad para asumir riesgos, confianza, toma de decisiones, capacidad operativa y de actuación rápida, incentivo y disciplina.

Aunque la presión puede generar destellos de innovación, la mejor manera de innovar es preparar a la organización y a su gente para que de manera regular, genere aportes y mejoras, motive y reconozca los logros y aplique las ideas periódicamente.

## 2.3 Diferencias entre directivo y líder.

### Líder:

El líder es una persona a la que un grupo reconoció como jefe u orientador. Se lo define con cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos. El líder ejerce su liderazgo desde una influencia interpersonal en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos propuestos.

(Guillén Parra, Manuel. (2006). *Ética en las organizaciones*, Construyendo confianza. Pearson, Madrid.)

A través de su liderazgo, los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos.

El líder influye en la motivación o en las competencias del grupo conduciéndolas con libertad.

El líder de una institución Educativa posee atributos éticos y humanos que lo definen como un líder efectivo, así:

- a. Conocimiento del sector e instituciones educativas: transformaciones, mercados educativos, competencia, propuestas pedagógicas, y conocimiento de su propia institución: cultura institucional, historia, problemas y conflictos, objetivos institucionales, intereses del personal etc.
- b. Relaciones institucionales: son decisivas en el trabajo de articulación con sus pares.
- c. Reputación e historial: el líder educativo debe ser creíble por su idoneidad y trayectoria.
- d. Potencial y habilidades: son requisito indispensable de la evaluación.
- e. Valores personales: la educación en los valores humanos es la base de la educación integral del individuo.
- f. Motivación: el líder educativo debe estar motivado así podrá motivar con auténtica energía a sus colaboradores.

(Manes Juan Manuel. 2011 *Gestión Estratégica*. Argentina.Pag.41...)

Dicho de otra manera, la diferencia entre líder y directivo radica en que:

## ¿Qué es un líder?

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Se es un líder:

1. Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”
2. Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.
3. Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
4. Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de autoconcienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
5. Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso,

y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo

## **Directivo**

El directivo asume una importante responsabilidad social. En su actividad, debe responder a la confianza que le ha otorgado la propiedad de la institución con la obtención de los objetivos consensuados, dentro del respeto al ordenamiento jurídico, a los compromisos contraídos y a los derechos de propiedad, pero siendo consciente de que, para ello, ni vale todo ni es posible hacerlo sin la complicidad sincera de todos sus colaboradores.

Su posición en las organizaciones le convierte en un creador de opinión y en un transmisor de valores. Sus decisiones, sus prioridades y sus prácticas de trabajo acabarán influyendo en el clima y las actitudes que contribuyen a conformar el talante de una sociedad. De la eficacia y eficiencia de la labor directiva, de su referencia en el buen hacer y de su voluntad de innovar desde unos principios y valores que puedan ser compartidos, nacerán nuevas formas de liderazgo empresarial, social y cívico que condicionarán la evolución de un orden social abierto, basado en el ejercicio de la libertad y en la responsabilidad moral asociada a la misma.

### **¿Qué es un directivo?**

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Se es un directivo en los casos siguientes:

**Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo.** ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.

1. **Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados.** El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
2. **Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza.** La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.
3. **Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior.** Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician que se realice el trabajo.
4. **Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso.** Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

El directivo desde la perspectiva legal es responsable de Planificar las actividades académicas y administrativas de una unidad educativa, supervisando, evaluando y controlando el proceso de enseñanza-aprendizaje, a fin de garantizar el desarrollo del alumno, En consecuencia, todo directivo cuenta con competencias, funciones, actividades y/o tareas que son susceptibles de auditoría de gestión y/o funciones.

## **Competencias, funciones, actividades y/o tareas**

- Planifica, coordina, dirige y controla las actividades académicas y administrativa de una unidad educativa.
- Controla, evalúa y aprueba programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales.
- Evalúa el desempeño del personal docente.
- Organiza y aprueba el cronograma de actividades del año escolar.
- Elabora y ejecuta el anteproyecto y proyecto de presupuesto de la unidad.
- Vela por el cumplimiento de las normas, procedimientos y reglamentos que rigen el centro educativo.
- Dirige el Consejo de Profesores y demás actos del plantel.
- Gestiona ante el Ministerio de Educación, la documentación relacionada con el área.
- Elabora y lleva el control de las estadísticas.
- Organiza y participa en talleres de actualización académica.
- Autoriza las diversas erogaciones y demás gastos generales.
- Supervisa y lleva el control de los registros relativos a actas, matrículas, asistencia, entre otros.
- Promueve acciones conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, basados en los resultados obtenidos de la evaluación estudiantil.
- Supervisa la ejecución de los planes y programas que garanticen la atención integral del niño.
- Elabora y presenta el plan de actividades ante la Zona Educativa.
- Elabora anualmente informe del resultado del plan de necesidades, objetivos y actividades del centro educativo.
- Rinde cuenta periódicamente al supervisor sectorial del Ministerio de Educación y recibe información sobre actividades y normativas emanados por este organismo.

- Estudia conjuntamente con el psicólogo los casos de niños especiales.
- Participa en los Consejos de la Directiva de la Sociedad de Padres y/o Representantes.
- Supervisa la elaboración del inventario de materiales y equipos.
- Redacta y firma la correspondencia y documentación de la unidad.
- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

El Directivo entra en funciones por nominación de una autoridad con mayor jerarquía que él. La tarea directiva requiere ante todo ser buenos profesionales, con cualidades intelectuales, técnicas y humanas.

Las intelectuales hacen referencia a la capacidad de pensar, entender y comprender las relaciones de la organización para la cual trabaja.

Las habilidades técnicas engloban el conocimiento dominio de una determinada especialidad. Las habilidades humanas encierran el conjunto de hábitos del carácter para trabajar en grupo.

Así el directivo trabaja en diferentes dimensiones: administrativa y pedagógica, haciendo eco de estos valores fundamentales de una persona excelente. Los ámbitos gerenciales involucran varios elementos entre los más importantes tenemos:

- Apoya en el ámbito curricular.
- Involucra a la comunidad en la tarea.
- Controla y evalúa el rendimiento.
- Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.
- Garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

**Tabla De Lideres 1**

<b>DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER</b>	
<b>LIDER</b>	<b>DIRECTIVO</b>
<p>Es el jefe</p> <p>Existe por voluntad</p> <p>Recibe el poder de sus seguidores</p> <p>Se centra en la eficacia</p> <p>Inspira confianza</p> <p>Enseña cómo hacer las cosas</p> <p>Dice ¡vamos!</p> <p>Trata a las personas como seres humanos</p> <p>Llega antes</p> <p>Da ejemplo</p> <p>Capacidad de persuadir</p> <p>Proactivo</p> <p>Propositivo</p> <p>Comunicación abierta</p> <p>Establecen direcciones (visión) que implican ruptura, adoptan riesgos, ven a largo plazo y usan razonamientos inductivos</p> <p>Se encargan de involucrar a partir de un proceso de comunicación, para empuja a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso</p> <p>Motivan, transmiten energía e intentan que las cosas mejoren</p>	<p>Jefe</p> <p>Existe impuesto</p> <p>Recibe el poder que le otorga su jefe inmediato</p> <p>Se centra en la eficiencia</p> <p>Autoridad como mando</p> <p>Inspira miedo</p> <p>Sabe cómo hacer las cosas</p> <p>Ordena ¡vaya!</p> <p>Maneja a las personas como fichas</p> <p>Llega a tiempo</p> <p>Asigna tareas</p> <p>Capacidad de imponer</p> <p>Reactivo</p> <p>Comunicación vertical</p> <p>Crean planes, planifican y presupuestan. Ponen orden, eliminan riesgos, velan por el corto plazo, hacen razonamientos deductivos</p> <p>Se preocupan de organizar y asignar personal. Toman de decisiones centrados en trabajos especializados, dentro de una estructura formal, para cumplir resultados</p> <p>Estabilizan, controlan y resuelven problemas. Dosifican energías e intentan evitar los malos resultados para estabilizar</p>

## 2.4 Los valores y la educación.

A lo largo de la historia de los pueblos hemos considerado valiosos los conceptos de sus costumbres, su arte, su religión, su forma de vida y en este contexto notamos cuando algo tiene que ver con el bien común y es al mismo tiempo para el bien de sí mismo, de la familia y del grupo social.

Pedagógicamente hablando podemos decir que los valores son la fuente del perfeccionamiento humano. La dignidad humana hace referencia al valor de todo ser humano independientemente de sus cualidades y defectos, los valores son del SER, el bien, la verdad y la belleza son propiedades del Ser, en tanto que el mal, la imperfección y el error, son en este sentido ausencia del ser.

La educación en valores debe ser en esencia el contenido de la educación. La educación en valores es tarea de toda la vida, si los padres y la escuela buscan la formación integral de los chicos, corresponde a todos la responsabilidad de educar en los valores de la intimidad como un valor propiamente humana, esto es la expresión y control de los sentimientos, asimilación de los principios humanos y la orientación de la vida en función de una respuesta personal ante la existencia de Dios.

La escuela posee la responsabilidad de la formación intelectual, la formación socio- política y cívica.

El acercamiento entre el niño y la sociedad nos convierte en formadores de:

- a. El ejemplo de los valores que se desean formar en el alumno.
- b. La convicción de los valores.
- c. La voluntad como medio para el perfeccionamiento humano.

La tarea fundamental de la educación en la formación de valores será entender a fondo, qué son los valores? Y Cómo apuntar al perfeccionamiento integral del hombre como última finalidad? Cómo alcanzar la cima de cada una de las esferas del valor conquistando las habilidades para el éxito.

Para los educadores, padres o profesores, los valores son un tema insoslayable; pugnar por “la educación en valores” no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación es en valores o no es tal.

(Pérez Antonio, 2007, Educar para humanizar, Editorial Narcea, Madrid España

Pág. 17...47.81...)

Para educar en los valores hace falta conocerlos bien y ser hábil en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así, posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible.

La axiología y la pedagogía aportan cada una lo que corresponde específicamente a su campo de acción, para hacer posible la educación en los valores. La educación en los valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud.

Por tanto, la educación en los valores es tarea y compromiso para toda la vida. En cuanto educadores, se debe entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

Aun cuando la familia y la escuela buscan como finalidad última de su acción educativa la formación integral de los chicos, corresponde a cada una de manera especial la responsabilidad específica sobre ciertas esferas de valor, en función de su razón de ser como instituciones en la sociedad.

La familia por ejemplo, da la vida a los hijos y, a partir de ello, los acoge y acompaña en la intimidad, razón por la cual es el ámbito propio para educar en los valores “de intimidad”, esto es, en aquellos valores relativos a la formación más propiamente humana: los que corresponden al campo de la formación afectiva (generación, expresión y control de sentimientos); al campo de la asimilación de principios de comportamiento acordes con la naturaleza humana, propicios para su propio desarrollo y para no entorpecer el de los demás (formación moral); y al campo de la orientación de la propia vida en función de una ideología y, más

concretamente, en función de la respuesta personal que cada familia y cada sujeto debe dar ante la existencia de Dios (formación religiosa).

Por su parte, al igual que la familia, la escuela posee responsabilidad prioritaria ante la educación en determinadas áreas de valor. La escuela es una institución de origen cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades del microambiente familiar: la formación intelectual profunda a través del acercamiento a la ciencia; la formación sociopolítica y cívica al servir a los alumnos de “puente” entre la familia y la comunidad social, la formación estética especialmente en lo que al acercamiento al arte se refiere, la educación físico motriz, mediante de la ejercitación en variedad de actividades de motricidad fina y gruesa.

De ahí la importancia de una educación que ayude a cada persona a conocerse – sus heridas y su pozo – quererse como es y emprender el camino de su perfeccionamiento hacia la plenitud, convirtiendo las carencias y debilidades en retos de superación. Una educación que ensene a escoger la vida, a asumirla como proyecto y vivirlo con pasión.

El proyecto debe responder al sueño que uno tiene de sí mismo, anticipar la persona plena que uno puede llegar a ser. Ser conscientes de las debilidades e incoherencias y reconocer que necesitamos la comprensión, el perdón y el amor de los demás. Comprender, perdonar y querer a los demás y descubrir que ser débiles, frágiles, carentes, es descubrir que el amor puede superar el peso de las heridas y de los vacíos existenciales. No hay nada más insoportable e inhumano que creerse perfecto. Si alguien piensa que lo es y cree que no necesita de los demás, se vuelve un tirano.

Es importante que se entienda los valores para un mejor conocimiento de sí mismo y de los demás, lo cual repercute en el beneficio individual y en consecuencia, en beneficio de la sociedad.

Se valora la importancia de potenciar el equilibrio humano de los educandos contemplando un desarrollo mental, emocional y corporal equilibrado, cultivando principalmente los valores y cualidades esenciales, para lo cual es básico el apoyo personal a la figura de los educadores, como transmisores directos de los mismos.

Los nuevos Movimiento del Potencial Humano han incluido el ámbito afectivo, los valores afectivos en la educación, como eje fundamental de la formación integral del niño y el adolescente. La Educación holística se propone reunir a la persona: cuerpo, emociones, intelecto y espíritu, conseguir el equilibrio entre la teoría y la práctica, construir una educación nueva de la persona entera para un mundo total. Todos los problemas se simplificarían si logramos una verdadera salud mental, que conlleva a una auténtica capacidad de amar.

(Paya Sánchez (1997), *Educación en valores* para una sociedad abierta y plural: aproximación conceptual, Desclée De Brouwer, España. . Pág.165..168)

La educación tiene una tremenda responsabilidad en la toma de conciencia de la gente, se pretende forzar a recibir información a veces irrelevante, y se causa la desmotivación por aprender. El mundo actual necesita un sistema educativo que se preocupe de la mente profunda y del aspecto emocional de las personas y la educación es la base para cambiar el mundo en que vivimos. Si solamente se dictan normas y órdenes se provocará una nebulosa en la mente de los niños, ellos nacen perfectos y se corre el riesgo de distorsionar su aprendizaje sin darnos cuenta.

Debemos fundamentar una pedagogía de la Paz, en la que la enseñanza sea más humanista, y a través de los aprendizajes escolares, con la innovación que supone la implantación de la Reforma Educativa en el sistema escolar, se impulse la educación en valores a través de un aprendizaje significativo, en el cual se desarrollen las habilidades necesarias para formar una buena pedagogía para la gestión de conflictos.

Posiblemente la educación por sí sola no acabará con las guerras ni con las causas profundas de la falta de paz y de los conflictos violentos del mundo, pero es una vía al alcance que, bien utilizada, puede ser generadora de paz.

De manera que se propone educar en los valores, es decir, enunciar un conjunto de valores en los que todos deben sumergirse e intentar vivir. Se sugiere educar a partir del valor, sumergirse en el mundo de uno y de los que nos rodean, para buscar las propias preferencias y las de los demás, las elecciones personales y las motivaciones que permitan: analizar, comparar, definir los valores existentes y DAR VALOR a la vida.

Los valores humanos se pueden clasificar según el tipo de instancias en el desarrollo humano, lo importante a resaltar es que las clasificaciones propuestas incluye la categoría de valores éticos y valores morales:

Valores de lo agradable y desagradable, valores vitales y espirituales, valores religiosos. Según la escala de valores, las características e importancia se pueden clasificar en:

- Valores Religiosos: El objetivo es Dios. El fin la santidad. Las actividades: el culto interno y externo. La preponderancia: la fe. La satisfacción de necesidades: autorrealización, el tipo de persona: santo. La ciencia que estudia: La Teología.
- Valores Morales: El objetivo es la bondad. El fin: la felicidad. Las actividades: las virtudes humanas. La preponderancia: es la libertad. La necesidad que satisface: la autorrealización. El tipo de persona: íntegra. La ciencia que estudia: la ética.
- Valores Estéticos: El objetivo es la belleza. El fin: el gozo de la armonía. Las actividades: la contemplación, creación, interpretación. La preponderancia: la persona ante lo material. La necesidad que satisface: la autorrealización. El tipo de persona: íntegra. La ciencia que lo estudia: la estética.
- Valores Intelectuales: El objetivo: la verdad. El fin: la sabiduría. Las actividades: la abstracción y construcción. La preponderancia: la razón. Las necesidades que satisfacen: a autorrealización. El tipo de persona: íntegra. La ciencia que lo estudia: la Lógica
- Valores Afectivos: El objetivo es el amor. El fin: el agrado, el afecto y el placer. Las actividades: las manifestaciones de afecto, sentimientos y emociones. La preponderancia es la afectividad. La necesidad que satisface es el YO. El tipo de persona: sensible. La ciencia que lo estudia: la sicología.
- Valores Sociales: El objetivo es el poder. El fin es la fama y el prestigio. Las actividades: la relación del hombre con la gente, liderazgo, política. La preponderancia: capacidad de interacción y adaptabilidad. Necesidad que satisface: lo social. Tipo de persona: famosa, líder, política. Ciencia que estudia: la Sociología.

- Valores Físicos: El objetivo es la salud. El fin: bienestar físico. Las actividades: la higiene. La preponderancia: el cuerpo. Las necesidades que satisfacen: fisiológicas. Tipo de persona: atleta. Ciencia que lo estudia: la Medicina.
- Valores Económicos: El Objetivo: los bienes y la riqueza. El fin es el confort. Las actividades: la administración. La preponderancia: Cosas a las que se da valor convencional. La necesidad que satisface: la seguridad. El tipo de persona: hombre de negocios. La ciencia que lo estudia: la Economía.

Resulta difícil establecer modelos de educación en valores, pero toda educación en valores se plantea como fin último el contribuir al óptimo desarrollo de la dimensión valorativo – moral de la persona. Los diferentes modelos pretenden colaborar en el proceso de formación de la persona moral que sustentan los conceptos de moralidad: la libertad y la responsabilidad.

Convertir a la Educación en un proyecto de vida conduce la dimensión valorativo – moral de la persona a una finalidad última de perfeccionamiento del carácter individual y social. Este proyecto de vida consiste en un ejercicio de autonomía, de reflexión, y centra a la persona en que sea lo que desea llegar a ser y es desde ese sentido que cabe entender la felicidad.

(Norberto Siciliani, 2009, Dar Valor, Nomade Store (America). Buenos Aires -Argentina.)

### 3. METODOLOGÍA.

#### 3.1 Participantes.

Población: Docentes y Administrativos de secundaria

Tabla no 1: Clasificación por géneros docentes y administrativos secundaria

<b>GENERO</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Femenino	3	30%
Masculino	9	70%
Total	12	100%

Fuente:Secretaria del Colegio Ludoteca "Padre Víctor Grados" enero 2011.

El equipo docente y administrativo de maestros de la sección secundaria desarrollan trabajos simultáneos en las dos áreas, ya que, es un Colegio relativamente pequeño. En su mayoría de género masculino.

Esta información obtenida de la secretaria, nos ayuda a determinar que en la sección secundaria el rol de los maestros varones es muy importante para el manejo de las relaciones interpersonales con los estudiantes y la exigencia académica.

El Colegio es mixto y se ha podido observar que la relación de los maestros con los estudiantes varones es muy buena, existe un muy nivel de empatía y cordialidad en el trabajo diario. Las señoritas tienen una adecuada relación con los maestros, pero frente a situaciones difíciles siempre acuden a sus profesoras mujeres.

Tabla no 2: Clasificación por edades – Docentes y Administrativos secundaria

<b>EDAD</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
30 – 35	3	30%
36 – 40	5	40%
41 – 45	2	100%
46 – 50	0	0 %
51 – 55	1	5%
56 – 60	0	0%
61 – 65	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Secretaria Colegio Ludoteca “Padre Víctor Grados “Enero 2011.

Los maestros de la Secundaria en un mayor porcentaje están entre los 30 y 40 años de edad. El equipo es joven y con muchos deseos de superación personal.

Es importante señalar que hay tres maestros entre los 45 a 65 años, y se dan muy buenas relaciones humanas y de apoyo profesional, de hecho algunos proyectos educativos y de gestión han sido propuestos por estos tres maestros, quienes con su experiencia aportan significativamente al crecimiento del equipo docente.

Tabla no 3: Títulos Académicos - Docentes y Administrativos de secundaria

<b>TÍTULOS ACADÉMICOS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
LICENCIADOS	6	50%
MAGISTER	5	49%
TECNOLOGOS	1	1%
TOTAL	12	100%

Fuente: Secretaria Colegio Ludoteca "Padre Víctor Grados" Enero 2011

Los títulos académicos de los maestros de secundaria son de licenciatura en educación, también maestrías en gestión educativa y proyectos, notándose un importante deseo de capacitación y actualización pedagógica.

Es importante señalar que la Institución promueve la reactivación académico – científica de los maestros permanentemente, por lo cual desarrolla un Proyecto Denominado Gestión del Conocimiento, el cual invita a todo el personal a capacitarse y estar a la vanguardia pedagógica, los maestros más destacados son tomados en cuenta para formar parte de Pasantías Internacionales como estímulo a su esfuerzo y dedicación.

Tabla no 4: Relación laboral de los Docentes

RELACION LABORAL	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
MAESTROS DE EDUCACION BASICA	5	50%
MAESTROS DE BACHILLERATO	6	49%
MAESTROS COMPARTIDOS EN LOS DOS NIVELES	1	1%
TOTAL	12	100%

Fuente: Secretaria Colegio Ludoteca "Padre Víctor Grados" Enero 2011.

Los maestros de acuerdo a la relación laboral, trabajan 5 en educación básica (8vo – 10mo básica), 6 en bachillerato ciencias y 1 maestros que se comparten en la básica y el bachillerato. Además el Rector, Vicerrector, Inspector, Contador y Secretaria, son docentes en áreas afines a su aval profesional de acuerdo a un horario se definen sus funciones.

Es importante señalar que los cursos son de pocos alumnos aproximadamente 15, lo cual permite un manejo de la carga horaria en algunas materias para los dos niveles.

Los maestros se reúnen por Áreas todos los días jueves y establecen mecanismos de conexión entre el nivel básico y el bachillerato, especialmente en el desarrollo de proyectos institucionales como Casas Abiertas, caminatas, deportes, etc.

#### Población De Estudiantes

Los datos proporcionados a continuación corresponden a los estudiantes de secundaria.

Tabla 5: Número de estudiantes sección colegio

<b>NUMERO DE ESTUDIANTES</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
AÑO LECTIVO 2009 - 2010	148	97%
AÑO LECTIVO 2010 - 2011	168	100%

Fuente: Secretaria Colegio Ludoteca "Padre Víctor

En el gráfico de la tabla cinco podemos hacer una revisión del número de estudiantes el porcentaje de alumnos es de aproximadamente 160 en la Secundaria al termino del año lectivo 2009 – 2010 y en el periodo lectivo 2010 – 2011 se registran un porcentaje similar de estudiantes matriculados.

Es importante indicar que el crecimiento estudiantil se registra más en la sección primaria y que progresivamente la secundaria tendrá alumnos en las próximas promociones.

La secundaria inicio con 15 alumnos hace 4 años y se ha ido incrementando anualmente.

Tabla 6: Número de estudiantes por género

<b>ESTUDIANTES POR GENERO</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
VARONES	5	50%
MUJERES	6	49%
TOTAL	1	1%

Fuente: Secretaria Colegio Ludoteca "Padre Víctor Grados" Enero 2011

Al inicio del año lectivo 2010 – 2011, registramos un número mayor de estudiantes de género masculino, quienes mantienen buenos niveles de relación con las señoritas del Colegio, observándose un ambiente adecuado de trabajo. Al ser una Institución educativa Mixta con un mayor porcentaje de jóvenes varones, trabajamos frecuentemente el respeto, consideración que deben tener los varones hacia las señoritas, no se dan dificultades al respecto y las relaciones interpersonales son positivas.

Tabla No 7: Número de cursos desde 8vo a 3ero bachillerato

<b>NUMERO DE CURSOS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
OCTAVO	2	16 %
NOVENO	2	16 %
DECIMO	2	16%
PRIMERO BACHILLERATO	1	8%
SEGUNDO BACHILLERATO	2	16%
TERCERO BACHILLERATO	2	16%
TOTAL	11	100%

Fuente: la Secretaria Colegio Ludoteca "Padre Víctor Grados" Agosto 2010.

Los cursos del Nivel Básico, octavos, novenos y decimos de básica tienen un mayor número de estudiantes registrándose dos cursos el paralelo A y B. En el Bachillerato se dividen para la especialidad de Ciencias Generales y el Técnico Polivalente en Comercio y Administración especialidad Turismo.

En Primer Año de Bachillerato se registra un curso del Bachillerato único, en el que los jóvenes tienen varias asignaturas de especialidad en Ciencias Generales y en Comercio y Administración Especialidad Turismo, esto ayuda para que opten por la carrera que más se ajuste a sus intereses vocacionales, en la universidad.

Tabla 8: Clasificación de estudiantes por edades

<b>ESTUDIANTES POR EDADES</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
12 – 14	100	61 %
15 – 17	68	39 %
TOTAL	168	100%

Fuente: Secretaria Colegio Ludoteca “Padre Víctor Grados” Enero 2011

Las edades de los jóvenes del Colegio fluctúan entre los 12 y 17 años. Se registra un número mayor de estudiantes en el nivel básico, por tanto el 61 % de los estudiantes tienen entre 12 y 14 años de edad y el Bachillerato con un 39 % representa a los alumnos entre los 15 a 17 años de edad.

Existe un manejo adecuado de las relaciones, los alumnos grandes tienen sus actividades y respetan a los pequeños en los recreos, busetas y actividades de integración.

Se ha observado que las señoritas de Octavo y Noveno buscan amistad de los jóvenes de Bachillerato, esto es normal en un grupo de adolescentes.

### **3.2 Materiales e instrumentos**

#### **Entrevista y Encuesta.**

Esta técnica ha sido un conversatorio ameno, la guía de preguntas y protocolo formal ha permitido llevar a conclusiones durante la entrevista, esto enriqueció el diálogo en un ambiente de familiaridad donde no existe temor al error, sino aprendizaje del error.

(Álvarez Gálvez Luz (2011), Proyecto de grado 1 UTPL Maestría en Liderazgo Educativo, UTPL.)

Encuesta a directivos.

Objetivo: Conocer la organización de jerarquías, designación de funciones y capacidad de liderazgo del directivo del Colegio Ludoteca.

Partes principales de la encuesta:

1. Información general del establecimiento: nombre, ubicación, tipo de establecimiento.
2. Organigrama funcional: Rector, vicerrector, coordinadores de área, docentes.
3. Designación de funciones: manual de convivencia y regulación de funciones.
4. Clima laboral: toma de decisiones, conflictos.
5. Liderazgo educativo: desarrollo profesional, capacitación profesional, valores institucionales, participación de padres de familia, desarrollo del liderazgo, mejoramiento de la institución.
6. Funciones del equipo educativo y departamentos didácticos de la institución.
7. Gestión pedagógica: instrumentos de planificación e impacto en la comunidad.

## **Encuesta a docentes**

Objetivos: Conocer el rol del docente en el liderazgo educacional, su integración y compromiso con la política de convivencia, carisma y proyecto Educativo Institucional.

Partes principales de la encuesta.

1. El rol del docente líder: actitud, innovación pedagógica.
2. Liderazgo de la Institución Educativa: ambiente de aprendizaje, participación en proyectos, nuevos proyectos.
3. Trabajo en equipo: nuevas metodologías, valores corporativos, integración entre compañeros.
4. Liderazgo de directores: acuerdo en la gestión del director, compromiso con el director, liderazgo del director.
5. Actividades de integración: sociales, deportivas, culturales.
6. Valores: directivos y profesores.

## **Encuesta a estudiantes**

OBJETIVO: Indagar sobre el clima de relaciones entre estudiantes, docentes y directivos, sobre el tema de valores y pertenencia institucional.

Partes principales de la encuesta

1. Datos de identificación: nombre de la institución, ubicación, tipo de establecimiento.
2. La comunicación: relación entre maestros, directivos y estudiantes.
3. Liderazgo conductual: ambiente escolar, respeto a las diferencias individuales.
4. Didáctica del docente: motivación, valores e innovación pedagógica dentro y fuera del aula.
5. Libertad de expresión: autoritarismo, flexibilidad, permisividad.
6. Clima escolar: ética y valores.

Encuesta a padres de familia.

OBJETIVO: Conocer el pensamiento del Padre de Familia con respecto a la formación en valores, ética y carisma institucional del Colegio Ludoteca.

Partes principales de la encuesta.

1. Importancia en la formación en valores: definición de prioridades, educación para la vida.
2. Clima institucional: ambiente de confianza y respeto.
3. Tolerancia: permisividad y límites en las normas de convivencia.
4. Proyectos institucionales: interés y pertenencia a proyectos de pasantías internacionales, apoyo social y desarrollo de valores.
5. Valores corporativos: interés y pertenencia.

### **3.3 Método y procedimiento**

El enfoque de los métodos cuantitativo y cualitativo me permitió obtener los datos sobre la naturaleza del conocimiento a investigar, a través de técnicas de observación de campo y entrevistas al personal docente y por consecuencia el análisis estadístico se pudo conjugar los dos enfoques y presentar resultados congruentes.

En educación se utilizarán ambos enfoques, la investigación cuantitativa presenta resultados estadísticos en forma de números, la investigación cualitativa presenta en forma de narración. La gestión de liderazgo educativo y la promoción de valores en un centro educativo dependen del conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

(McMillan, James H (2008). Investigación educativa, Pearson, Madrid-España)

La reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad. Todo esto, implica hacer una inducción y deducción de los datos alcanzados en la investigación y que permitieron generalizar los resultados a todos los docentes, una realidad institucional que no es ajena al pensamiento y actuaciones de una gran mayoría de maestros

ecuatorianos. La estadística como método hace factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitando los procesos de validez y confiabilidad de los resultados, lo cual finalmente permitió la aplicación y práctica en el proceso de la verificación la hipótesis.

El análisis de la encuesta corresponde una lectura de porcentajes aceptables en clima laboral, clima escolar e identidad institucional, a nivel de los diferentes actores: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Podemos observar gráficamente los criterios de los encuestados, corroborar los datos con la observación directa y participativa y obtener las conclusiones.

La conclusión más importante está planteada en una propuesta de intervención para responder con una solución al problema del manejo de valores y gestión del liderazgo en el Colegio Ludoteca.

La investigación permitió la recolección e interpretación bibliográfica para la elaboración del marco teórico, esto facilitó el análisis de la información empírica, a la luz del marco teórico.

Existe mucha información al respecto, se definió un planteamiento teórico y práctico que permitirá desarrollar una idea y tarea de desempeño en el tema de valores.

La entrevista y encuesta utilizada como técnica, permite encontrar y cumplir diversas funciones: diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora. La ejecución de la entrevista comprendió tres fases importantes:

- 1) El contacto inicial con el entrevistado
- 2) La formulación de las preguntas.
- 3) La anotación de las respuestas.

Los resultados de este trabajo se presenta en los anexos de la tesis y su interpretación corresponde al respaldo y lectura del proceso.

Para el control del proceso de investigación, se desarrolló una metodología de intervención con los estudiantes y con los docentes. La metodología propone talleres vivenciales, que van acompañados de conferencias de retroalimentación que pretenden mantener viva la experiencia.

El tema del Niño interior, Modelos Familiares y Psicología del amor, son talleres de autoanálisis, que ayudan a responder preguntas inconclusas sobre los bloqueos internos que limitan visualizar cambios significativos en la vida, todo esto es producto de experiencias dolorosas cuando niños y de un pasado remoto que trae al presente dificultades en el emprendimiento al éxito y en las relaciones personales.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Diagnóstico**

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

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

El Colegio Ludoteca “Padre Víctor Grados”, está ubicado en el sector sur de Miravalle, la dirección es Av. Simón Bolívar y Camino de los Incas en la Provincia de Pichincha del Cantón Quito.

La Institución Educativa Ludoteca se inicia como un Centro Psicopedagógico para Niños Preescolares en el años de 1993, inicialmente estuvo ubicada en La Villa Flora, sector Sur de Quito.

Los fundadores de esta propuesta fueron maestros y psicólogos que buscaban definir su filosofía educativa a través de una propuesta de “JUEGO Y APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO”.

Al inicio el centro educativo tenía muy pocos alumnos, con el transcurrir del tiempo la demanda de niños fue creciendo y la necesidad de espacio físico permitió que se inicie la sección primaria.

Para el año 1997 La Institución abrió sus puertas en un nuevo lugar con aulas dispuestas para las necesidades de cada una de las asignaturas, dentro de las más importantes: inglés, Matemática, Lenguaje, Ciencias, Humanidades, Música, Educación Física, Tecnología.

El currículo se ajustó a español e inglés, siendo el idioma inglés una fortaleza Institucional, alcanzando mucho reconocimiento en la comunidad, ya que, tanto niños como jóvenes han obtenido altos niveles de fluidez lingüística, permitiendo manejar el slogan “English for life”.

Las Pasantías Internacionales a California, Miami, dieron lugar a grandes oportunidades para los niños y se visualizó con más fuerza la necesidad de aprender el inglés para obtener mejores ofertas educativas y personales.

En el año 2001, se abre la sección Secundaria con su propia instalación. Cuenta con una infraestructura de laboratorios de Ciencias, Idiomas, Tecnología y biblioteca con un acervo importante de libros y material didáctico.

A partir del año 2005 la Rectora de la Institución inicia un importante proyecto I Institucional. El Colegio ingresa como Solicitante a la Organización de Bachillerato Internacional en Ginebra Suiza, esta Organización evalúa a los establecimientos educativos y revisa los estándares de educación e infraestructura y Manejo de valores, para que pueda ser considerado como un Colegio Internacional.

Durante tres años consecutivos el Colegio Ludoteca ingresa a un proceso sostenido de capacitación docente, mejoramiento de la infraestructura, exigencia académica y organización administrativa.

En el año 2008 Ludoteca es visitada por observadoras Internacionales enviadas por la Organización de Bachillerato Internacional, para que comprueben y certifiquen los logros alcanzados.

En Junio 2008 Ludoteca recibe la Certificación del Bachillerato Internacional para el Programa de Años Intermedios. Al momento un grupo de diez estudiantes de Primer Año de Bachillerato (V PAI), se matricularon para la Certificación Internacional, estos jóvenes deben realizar varios trabajos en las diferentes asignaturas para que se envíen a Ginebra – Suiza. Moderadores Internacionales evaluarán el trabajo realizado durante estos cinco años de trabajo de inserción del Programa de Años Intermedios.

Los maestros de las diferentes asignaturas han visualizado en el PAI, la posibilidad de ser mejores docentes, muchos de ellos han viajado a cursos Internacionales y han podido desarrollar nuevas estrategias metodológicas.

El Colegio Ludoteca mantiene de forma permanente una política de interés por el tema de formación teórica y práctica en liderazgo social

creativo. Así desde su creación ha desarrollado proyectos en beneficio a poblaciones desfavorecidas en la provincia de Pichincha y Cotopaxi.

El currículo en su eje transversal trabaja una serie de proyectos relacionados a la conservación del medio ambiente a través del PROGRAMA PLANETA VIDA. No es un colegio religioso, sin embargo se prepara a los niños para la Primera Comunión. Los fundamentos de la Religión Católica hacen eco en sus principios filosóficos de libertad, integridad y reflexión de los valores religiosos en la actualidad.

#### **4.1.1.2 El Código De Ética:**

El colegio no tiene un código de ética, y el CODIGO DE CONVIVENCIA cumple las declaraciones de Derechos Humanos, como ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que todos los individuos como las instituciones promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a los derechos y libertades entre los pueblos.

El código de la Niñez y Adolescencia en su artículo 38 literal b) expresa: “Promover y practicar la paz, el respeto a los derechos humanos y libertades fundamentales, la no discriminación, la tolerancia, la valoración de las diversidades, la participación, el diálogo, la autonomía y la cooperación”.

El diagnóstico determina que este modelo de coexistencia de la comunidad Ludoteca permite el fortalecimiento y desarrollo integral de los actores de la comunidad educativa conformada por los docentes, estudiantes, y familias, en el ejercicio de sus obligaciones y derechos, calidad educativa y convivencia armónica.

La construcción de los códigos de convivencia se han constituido en una exigencia que viene desde la cumbre de la pirámide del sistema educativo, ya que este documento busca convertirse en un sistema de control para las autoridades y a través de él se pueda vigilar los procesos dentro de los establecimientos educativos y establecer compromisos claros con responsabilidades compartidas.

Las actitudes democráticas que se dan en la construcción del código de convivencia han permitido el fortalecimiento de expresiones, actitudes en el interior de la institución en busca de profundizar el ejercicio democrático. La construcción del código ha permitido conjugar términos como responsabilidad, solidaridad, amor para garantizar la seguridad individual y colectiva de todos los miembros de la institución.

El código de convivencia se ha construido respetando el acuerdo 182 del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil de la Dirección Provincial de Educación, Código de la Niñez y la Adolescencia, Reglamento Interno Institucional, Programa Educativo Institucional, documentos que respaldan el accionar educativo a nivel general.

El código de convivencia en Ludoteca es un documento que rige el buen vivir de toda la comunidad educativa, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticas, humanistas y científicos, que provee el respeto a los derechos humanos. Este documento permite cumplir el principio básico de acatamiento y establecimiento de normas y principios de tolerancia, amor, responsabilidad, identidad en todos los miembros de la comunidad educativa Ludoteca “Padre Víctor Grados”. De igual manera respeta los artículos del Código de la Niñez y Adolescencia que expresan: Art. 36 “Promover y practicar la paz y el respeto a los derechos humanos y libertades fundamentales a la no discriminación, la tolerancia, la valoración de las diversidades, la participación, el dialogo y la cooperación”.

Las declaraciones de los derechos a participar en el proceso de enseñanza y aprendizaje de calidez, y libre de presiones psicológicas y verbales, permiten evidenciar un ambiente muy positivos en las aulas, espacios abiertos y en el trato a los alumnos.

El gobierno estudiantil permite una práctica de convivencia dinámica y democrática, en donde la cultura del buen trato, respeto y reconocimiento ha institucionalizado la protección y defensa del medio ambiente y la vivencia de

la declaración constitucional de que todos los ecuatorianos somos sujetos de deberes y derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales.

#### **4.1.1.3 Plan Estratégico**

##### Aspecto Administrativo

Partimos de una situación que en el campo administrativo se observa un personal identificado con la institución, con una gestión del conocimiento que pretende el desarrollo humano y actitudinal del maestro, brindando oportunidades de crecimiento individual y credibilidad institucional.

Sin embargo, también se evidencia una falta de claridad en las funciones de los líderes coordinadores, desconocimiento de las leyes de Educación, falta de comunicación adecuada y oportuna en la coordinación de los proyectos.

Uno de los aspectos más preocupantes en el área administrativa es iniciar una propuesta de promoción y marketing, ya que, la institución, no logra atraer en un adecuado porcentaje de alumnos nuevos para las matrículas de cada año lectivo.

Con el objetivo de mejorar el clima laboral, se ha considerado algunos proyectos de implementación relacionados a gestionar oportunamente los sueldos, difundir el código de trabajo y concretar algunos convenios con instituciones para lograr la certificación ISO en un plazo de 2 años, a partir del 2011.

##### Aspecto De Recursos.

Se pretende optimizar los servicios de alimentación para el personal docente, mejorar la infraestructura con salas de profesores que permita una mayor comodidad en su gestión. Muy importante es para el colegio la eficiencia en el manejo adecuado de la tecnología y para este fin se están dando cursos de capacitación, compra de nuevos equipos e inserción de nuevos programas en la red para el trabajo de alumnos y docentes.

Aspecto Social.

Se observa un ambiente positivo en las relaciones interpersonales entre los docentes. La organización de eventos sociales genera un clima laboral agradable.

Se quiere llegar a estrategias de acción que permitan mantener y mejorar los espacios de socialización, ir haciendo camino para desde el punto de vista filosófico e ideológico cumplir con el slogan de la institución “Los queremos felices”.

El cálculo de un plan estratégico que responda a hechos del quehacer, establece algunas actividades que se programaron en el Plan Operativo Anual. Esto es, educar para la Vida, que significa desarrollar la capacidad de DAR, así el Colegio trabaja con programas de Cultura de Paz y Solidaridad Humana.

(Manes Juan Manuel (2011), Gestión Estratégica para Instituciones Educativas, Ediciones Granica, Argentina. Pág. 31...37)

El proyecto Pasaporte por la Paz incluye a maestros y niños en la búsqueda de soluciones pacíficas en las relaciones interpersonales. El proyecto Centavos por la Paz, crea un rol solidario en el docente y lo invita a dar, a los demás y comprender que somos responsables de los que menos tienen.

Están programadas actividades recreativas, de integración con los niños de las comunidades campesinas del Cotopaxi.

El colegio, está empeñado en la capacitación docente y desarrollo humano. Cuenta actualmente con algunos proyectos de maestrías, inglés como segundo lengua, desarrollo humano y existe gran apertura para estas nuevas ideas.

Para contribuir a la formación Cristiana, se trabaja en la capacitación de los niños a la Primera Comunión, hay buena aceptación de los padres de Familia.

Escuela Para Padres es una iniciativa permanente y con muchos beneficios para padres y alumnos. Se realiza dos encuentros al año.

Actividades como: fiestas Patronales, día del Maestro, Elecciones Estudiantiles merecen una atención importante en nuestra agenda.

Aspecto Pedagógico.

La estructura del currículo se encuentra en un estado de transición, ya que, el Colegio tiene aprobación del Bachillerato Internacional, para impartir el programa de Años Intermedios y al momento se está gestionando como Colegio Solicitante para capacitarnos e impartir el Programa del Diploma en los segundos y terceros años de Bachillerato.

Las evaluaciones de los alumnos de Certificación del PAI, dan a conocer resultados satisfactorios en la moderación y certificación de los alumnos de los años lectivo 2010 – 2011.

Las evaluaciones recomiendan ajustes a los procesos de matemáticas, así como felicitan los resultados de las áreas de humanidades, arte, educación física, ciencias, asesoría de Proyectos Personales y manejo de la filosofía del IBO.

Se ha incrementado el aval tecnológico en el colegio y por ende la capacitación docente, lo cual permite un incremento de interés y seguimiento del DOBE y de un equipo de profesionales que acompañan el proceso con talleres de capacitación externa e interna.

Se maneja la idea de la Educación en un Mundo Globalizado y esto implica una retroalimentación permanente del tema y de las estrategias pedagógicas en los proyectos de aula y proyectos institucionales.

#### **4.1.1.4 Plan Operativo Anual(Poa)**

El análisis de los resultados contempla el estudio realizado a doce maestros de la secundaria del Colegio Ludoteca.

CUADRO No. 01

ELEMENTO DEL CURRÍCULO	CONSTA EN LA PLANIFICACION		COHERENCIA EN EL PLANTEAMIENTO		
	SI	NO	Totalmente	Parcialmente	Deficiente
1.- objetivo					
1.1.1 Visión institucional	12		12		
1.1.2 Generales de la institución	12		12		
1.3 Específicos de la institución	12		12		
1.1.4 Generales Asignatura De Unidad.	6	6	6	6	
1.1.5 Específicos asignatura/ unidad.	6	6	6	6	
1.2 Los objetivos evidenciados					
1.2.1 Son medibles	6	6	10	2	
1.2.2 Contextualizados (lugar y edad evolutiva)	12		12		
1.2.3 Desarrollo del conocimiento	12		12		
1.2.4 Desarrollo de actitudes y valores	12		12		
1.2.5 Desarrollo de experiencias	6	6	6	6	
1.2.6 Desarrollo de destrezas y capacidades motrices	6	6	12		

Fuente: Maestros Nivel Medio Colegio Ludoteca.

Para saber qué debemos enseñar, a quiénes, cómo, cuándo y dónde debemos contextualizar nuestra labor pedagógica.

Estas preguntas son esenciales para organizar el proceso Enseñanza – Aprendizaje, ya que nos permiten tener un orden y una optimización de los recursos pedagógicos, metodológicos y didácticos a utilizar en las clases.

Así se orienta un proceso claro, que entrega tanto contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales que deberían ser significativos para los alumnos. La guía del Bachillerato Internacional para los Años Intermedios y la claridad de metas curriculares en el Bachillerato Nacional, permiten llegar a un enfoque óptimo en relación al currículo.

El Colegio Ludoteca es considerado como una institución humanista, La organización del Bachillerato Internacional, así lo catalogó y es mérito de estudiantes, docentes y padres de familia entender la tarea de educar, en base a la capacidad de DAR.

Así apoyamos permanentemente una serie de proyectos de Desarrollo Personal con los Maestros, Estudiantes y Padres de Familia. Una tarea muy importante en Ludoteca es la gestión social en beneficio de la comunidad campesina de La Victoria en la Provincia del Cotopaxi, aquí se trabaja con escuelas y adultos mayores desde el año 2000 hasta la fecha, y es un proyecto de emprendimiento con gran aceptación.

El colegio Ludoteca, fundamenta cada año, algunos proyectos que rigen la práctica institucional en los macro proyectos: Planeta Vida, English For Life, Pasaporte Por La Paz Y Pasantías Nacionales E Internacionales.

Estos cuatro proyectos se consideran la vida y el hacer pedagógico del colegio. El plan operativo aporta en sus respectivas líneas al desarrollo de estas ideas centrales para la indagación y aprendizaje significativo

Así, Planeta Vida representa el pensamiento ecológico del Colegio en sus diferentes manifestaciones artísticas, culturales y formativas. Inglés como

segunda lengua es una fortaleza trabajada de forma permanente. Los valores y el programa de habilidades para el éxito y pasaporte por la paz, son el ideal en la formación de seres humanos para la vida.

Finalmente la idea del Ciudadano del Mundo, el reconocimiento la identidad y la proyección al mundo, se fortalece con salidas pedagógicas nacionales e internacionales.

#### **4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional. (PEI)**

El proceso de reflexión y construcción colectiva, se realiza a través de un proceso de reflexión y construcción colectiva a través de la asesoría del Programa de Años Intermedios del BI. Los objetivos de este programa son claros y la visión proyectista y a largo plazo, hacen prever la solución de problemas con toma de decisiones colaborativas de todos los miembros.

El Proyecto Educativo Institucional es elaborado anualmente por el equipo docente y es generador de todos los programas expuestos en el POA, siendo una práctica coherente durante el año lectivo. Los actores se integran en reuniones permanentes y las evaluaciones consultivas a Padres de Familia se realizan tres veces al año. El Programa de Años Intermedios, es una dirección pedagógica muy flexible y permite articular el currículo Nacional y dinamizar con áreas de interacción y ejes interdisciplinarios, los proyectos de cierre de procesos.

La Organización del Bachillerato Internacional (IBO), que regula el programa, es una fundación educativa sin fines de lucro con sede en Ginebra, Suiza, que ofrece tres programas educativos: el Programa del Diploma para jóvenes de entre 16 y 19 años en los dos últimos años de escolaridad secundaria, el Programa de los Años Intermedios para adolescentes de entre 11 y 16 años, y el Programa de la Escuela Primaria para niños de entre 3 y 12 años. Unos 1.300 colegios en 110 países cuentan con la autorización de IBO para enseñar estos programas.

Además, la organización desarrolla para estos colegios planes de estudio y sistemas de evaluación, organiza talleres de formación y seminarios de

información para sus profesores, les facilita redes de comunicación electrónica y les ofrece otros servicios educativos.

El Programa de los Años Intermedios (PAI) ha sido diseñado para alumnos de edades comprendidas entre los 11 y los 16 años. Este periodo, que comprende desde el inicio de la pubertad a la mitad de la adolescencia, es una fase especialmente crítica del desarrollo personal e intelectual. En esta etapa de incertidumbre, sensibilidad agudizada, susceptibilidad, resistencia y cuestionamiento, se precisa un programa educativo que ayude a los alumnos a desarrollar el conocimiento, las actitudes y las habilidades que necesitan para participar activa y responsablemente en un mundo en constante cambio y cada vez más interrelacionado.

En este proceso, aprender a aprender y a evaluar críticamente la información es tan importante como el contenido de las disciplinas mismas. La Organización del Bachillerato Internacional está enormemente interesada en el desarrollo de la ética y de los valores en los jóvenes.

Aunque IBO no pretende prescribir a nadie los códigos morales de ningún grupo determinado, se preocupa especialmente porque los alumnos desarrollen un sistema de valores personales que les sirva de guía en su propia vida y les permita ser miembros íntegros y considerados de su comunidad local y del mundo circundante.

El Programa de los Años Intermedios (PAI) ofrece un enfoque de enseñanza y aprendizaje que abarca, y a la vez trasciende, la dedicación a materias escolares tradicionales. Al tiempo que hace hincapié en el estudio a fondo de las diversas disciplinas, el PAI acentúa la interrelación entre ellas y promueve así una visión holística del aprendizaje.

Esta perspectiva obliga al alumno a considerar aspectos y problemas desde el punto de vista más amplio posible y a percatarse de que las buenas soluciones a menudo se inspiran en percepciones que uno ha adquirido de fuentes muy diversas. Esto significa ayudar a los alumnos a reconocer las relaciones

existentes entre las materias escolares y el mundo exterior y enseñarles a combinar los conocimientos pertinentes, la experiencia y el pensamiento crítico para resolver problemas auténticos.

Como organización internacional, IBO es decididamente idealista porque cree que la educación puede fomentar el entendimiento entre los jóvenes de todo el mundo y ayudar a las futuras generaciones a vivir más pacífica y productivamente que hoy en día.

La conciencia intercultural se ocupa de desarrollar las actitudes, el conocimiento y las habilidades de los alumnos mientras éstos estudian la cultura social y nacional propia y ajena. Alentando a los alumnos a tomar en cuenta diferentes perspectivas, la conciencia intercultural no sólo promueve la tolerancia y el respeto, sino que también puede generar empatía.

Además de la educación holística y la conciencia intercultural, el PAI considera que la comunicación es fundamental para el aprendizaje, dado que fomenta la actitud inquisitiva y la comprensión y permite al alumno reflexionar y expresarse.

Un buen dominio de la lengua materna permite articular claramente ideas, actitudes y sentimientos. El aprendizaje de otras lenguas incrementa esa capacidad y enseña a apreciar culturas y formas de pensar diferentes.

Pero la buena comunicación no sólo consiste en generar un lenguaje apropiado, sino también en escuchar lo que tienen que decir los demás y ser capaces de percibir las intenciones, las variaciones y los matices del mensaje. El PAI también anima a los alumnos a ahondar en múltiples formas de expresión.

## ÁREAS DE INTERACCIÓN

Cinco amplias áreas, conocidas como áreas de interacción, conforman el núcleo característico del currículo del PAI y reflejan el énfasis que este programa pone en el desarrollo intelectual y social de los alumnos. No se trata de materias académicas como las disciplinas específicas, sino más bien de perspectivas comunes firmemente fijadas en las materias académicas y visibles a nivel interdisciplinario.

Estas áreas proporcionan un marco de referencia para el aprendizaje y permiten establecer conexiones entre las propias materias.

LAS CINCO ÁREAS DE INTERACCIÓN SON LAS SIGUIENTES:

1. APRENDER A APRENDER (¿Cómo aprendo mejor? ¿Cómo sé? ¿Cómo comunico lo que he comprendido?).
2. COMUNIDAD Y SERVICIO (¿Cómo vivimos en relación con los demás? ¿Cómo puedo contribuir a la comunidad? ¿Cómo puedo ayudar a los demás?).
3. HOMO FABER (¿Por qué y cómo creamos? ¿Cuáles son las consecuencias?).
4. MEDIO AMBIENTE (¿Dónde vivimos? ¿Qué recursos tenemos o necesitamos? ¿Cuáles son mis responsabilidades?).
5. SALUD Y EDUCACIÓN SOCIAL (¿Cómo pienso y actúo? ¿Cómo estoy cambiando? ¿Cómo puedo cuidar de mí mismo y de los demás?).

Estas áreas son tratadas de modo creativo y congruente durante el ciclo de cinco años del PAI, sobre todo mediante los grupos de materias, aunque también a través de la enseñanza interdisciplinaria y de proyectos, de actividades en las que participa toda la escuela y de la investigación personal.

(El departamento de ventas teléfono: +44 29 2054 7746 • fax: +44 29 2054 7779

Organización del Bachillerato Internacional Route des Morillons 15 • 1218 Grand-Saconnex  
• Ginebra • SUIZA [www.ibo.org](http://www.ibo.org))

El área de **APRENDER A APRENDER** es un elemento esencial del programa porque pretende desarrollar la disciplina intelectual, las actitudes, estrategias y habilidades que darán como resultado un pensamiento crítico, coherente e independiente así como la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones. Va más allá de las destrezas de estudio, pues se trata de aprender a aprender y de desarrollar una conciencia de los procesos de pensamiento y de su uso estratégico.

El área de **COMUNIDAD Y SERVICIO** comienza en el aula y sigue fuera de ella, estimulando una participación responsable y solidaria en el entorno inmediato y en la sociedad en general.

El acento se pone en el desarrollo de la conciencia de que vivimos en una comunidad y debemos preocuparnos por la misma.

Se busca asimismo desarrollar el sentido de la responsabilidad y las habilidades y actitudes necesarias para hacer una contribución eficaz a la sociedad.

El área de **INGENIO HUMANO** se ocupa de los productos del genio creador e inventivo de las personas y de la incidencia de esta creatividad en la sociedad y en la mente humana. El alumno aprende a apreciar y experimentar la capacidad y el impulso humanos para transformar, disfrutar y mejorar la calidad de vida a través del tiempo.

El área de **ENTORNO** se propone que los alumnos se den cuenta de su interdependencia con el medio ambiente, para que asuman así la responsabilidad de preservarlo en condiciones óptimas para el futuro.

Se confronta a los alumnos con temas globales del medio ambiente que requieren una comprensión equilibrada en el contexto del desarrollo sostenible.

El área de **SALUD Y EDUCACIÓN SOCIAL** se centra en la preparación para una vida sana física y mentalmente, en la que el alumno sea consciente de los potenciales riesgos y capaz de tomar decisiones informadas basadas en el respeto al cuerpo y a la mente.

Esta área constituye un estímulo para que los alumnos se conozcan mejor a sí mismos y establezcan relaciones sanas con los demás. Las áreas de interacción están íntimamente ligadas entre sí y a los ocho grupos de materias con los que entran en contacto de diversas maneras.

### **Proyecto Personal**

Las cinco áreas de interacción son perspectivas más que materias específicas, y no son evaluadas directamente ni están sujetas a calificaciones individuales. Se evalúan indirectamente a través del proyecto personal, un trabajo independiente que constituye la culminación de la actividad sostenida del alumno en las cinco áreas:

**Lenguaje:** literatura, español e inglés, **Humanidades:** historia y geografía, **Ciencias:** biología, química y física, **Matemáticas:** un curso que incluye cinco ramas de las matemáticas: número, álgebra, geometría y trigonometría, probabilidad y estadística, y matemáticas discretas, **Artes:** artes visuales y artes interpretativas Educación Física: un curso que incluye una gran variedad de actividades físicas Tecnología: tecnología informática y tecnología del diseño.

### **Evaluación Del Programa.**

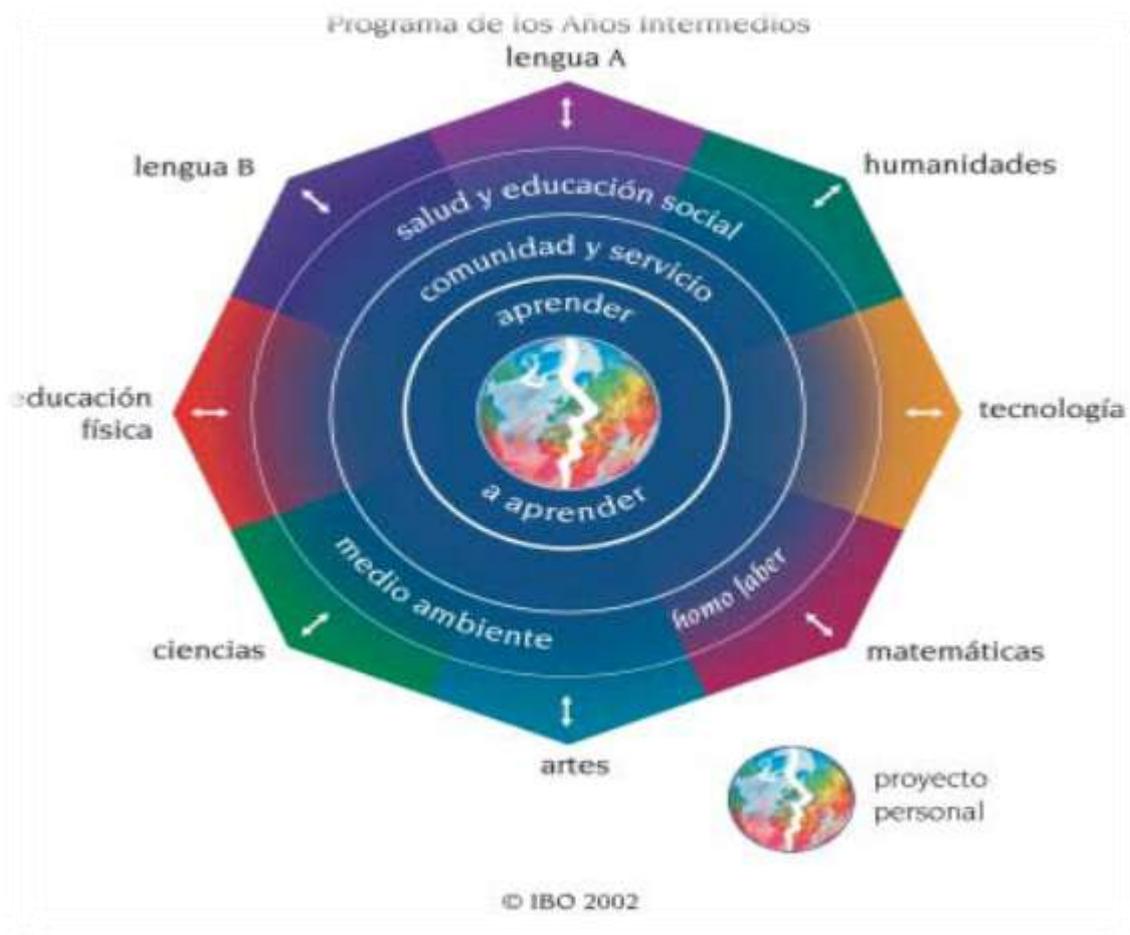
La Organización del Bachillerato Internacional ofrece al colegio un servicio de evaluación del programa y un servicio de seguimiento de la evaluación. También puede validar la evaluación interna de los alumnos mediante un proceso de moderación externa. La evaluación periódica del programa está pensada para comprobar la eficacia de la puesta en práctica del PAI en cada colegio.

Después de un proceso de autoevaluación a fondo en el colegio, un personal designado por IBO visita el colegio para realizar la evaluación in situ; los evaluadores son personal de IBO, profesionales del PAI o expertos que conocen bien el programa.

En el proceso de evaluación no se hace una evaluación individual de los profesores o los alumnos ni se modifica la evaluación por materias realizada por los profesores.

El principal objetivo de la evaluación del programa es identificar si hay que hacer algún ajuste en la organización, administración o implementación del programa. Las fortalezas y debilidades del programa tal como se imparte en el colegio se señalan en un informe que IBO envía al colegio.

La información proporcionada ayuda al colegio a desarrollar un plan de acción para hacer frente a las recomendaciones específicas sobre cuestiones tales como la asignación efectiva del tiempo, el uso de los recursos y el desarrollo del currículo.



(Organización del Bachillerato Internacional Route des Morillons 15 · 1218 Grand-Saconnex · Ginebra · SUIZA [www.ibo.org](http://www.ibo.org))

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

El Reglamento Interno de la Institución educativa Ludoteca señala que los departamentos DE GOBIERNO Y COORDINACIÓN DOCENTE Y ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL, están organizados de acuerdo a Deberes y Derechos, todos los que se contemplan en la ley de Educación y los siguientes para el cumplimiento de los objetivos institucionales, sustentamos la siguiente organización estructural:

- NIVEL DIRECTIVO: Junta General de Directivos y profesores, Rectorado, Vicerrector, Coordinador del Bachillerato Internacional, Inspector General.
- NIVEL ASESOR: Consejo Directivo, Rector, Vicerrector, 1º Vocal, 2º Vocal, 3ª Vocal, Coordinación OBI, Consejo Educativo OBI, Coordinación PEP, Coordinación PAI, Coordinación DP, Coordinadores de las Áreas de Interacción, Jefes de áreas de estudio, Consejo de Coordinación, Coordinación Bachillerato Ciencias, Coordinación Bachillerato Turismo, Inspección General, DOBE, Coordinación Español, Coordinación Inglés, Consejo de Coordinación Interdepartamental
- NIVEL DE APOYO: Departamento Administrativo, Secretaría General, Colecturía, Comité Central Padres de Familia, Servicios Generales, Departamento Cultural, Programas Institucionales, Clubes, Pasantías Internacionales, Actividades Extracurriculares Cuenta con una infraestructura de servicios complementarios: laboratorios de Ciencias, Tecnología y Laboratorio de Idiomas, biblioteca, Canchas de Vóley, fútbol, parque infantil, salas de conferencias y auditorio, bar, salas de ludoteca, piscinas, y un entorno ecológico.

Se puede evidenciar un liderazgo transformacional en los mandos Directivos e intermedios, ya que, el reglamento institucional está dirigido con visión de futuro, con sano interés en el cliente, las relaciones son horizontales, ascendentes, se crea una cultura de creatividad y el crecimiento de la comunidad Educativa se centra en el docente y el niño.

Los procesos de selección de personal no tienen una estructura bien establecida, lo cual preocupa porque puede ser uno de los motivos de la deserción del personal docente en el primer trimestre de clases.

Algunos maestros nuevos, no logran adaptarse a los proyectos Educativos Institucionales y esto en gran medida causa la inestabilidad del personal.

Se puede evidenciar un carisma de respeto y confianza entre los miembros, ya que, los proyectos de interdisciplina generan orgullo de alcanzar metas y objetivos, esto inspira el optimismo y entusiasmo de la comunidad educativa, con un sentido de tolerancia psicológica, que en ciertos momentos permiten manejar el estrés propio de cierre de actividades comunitarias.

El Reglamento Institucional, fija premios e incentivos para los maestros. Las pasantías internacionales son vistas con mucho interés por los maestros y el manejo de incentivos salariales anuales, como justo mérito a la capacitación y desempeño personal, se realiza en base a una tabla de regulación cuyos criterios son conocidos con anticipación.

El liderazgo directivo tiende a satisfacer objetivos institucionales y personales, a veces se observa un clima de liderazgo directivo, especialmente cuando se trata de optimización de tiempos y del logro de determinadas gestiones institucionales que amerita una transformación inmediata.

#### **4.1.2 La estructura organizativa de la unidad educativa**

##### **4.1.2.1 Misión y Visión**

###### **VISION INSTITUCIONAL**

Ludoteca Padre Víctor Grados, dentro de cinco años se posesionará en la ciudad de Quito como una Institución holística con reconocimiento Internacional en los tres Programas del Bachillerato Internacional:

- Programa de Educación Primaria (PEP).
- Programa de los Años Intermedios (PAI).
- Programa del Diploma, (DP).

Desarrollando procesos innovadores que permitirán a sus estudiantes alcanzar niveles competitivos de desempeño y requerimientos de la sociedad.

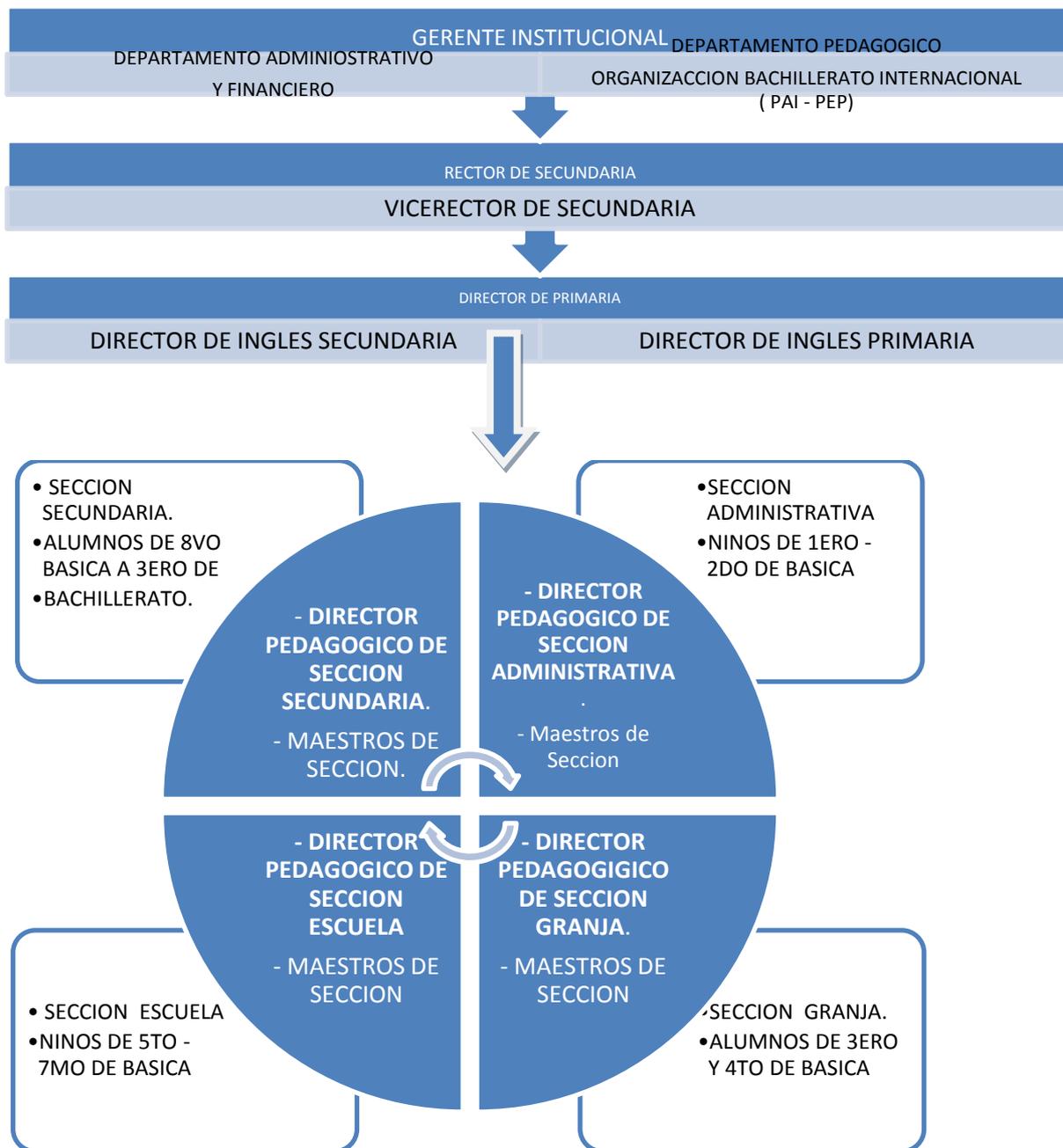
## MISION INSTITUCIONAL

Ludoteca “Padre Víctor Grados”, es una Institución dedicada a la formación holística de las y los estudiantes de la ciudad de Quito, generando una educación integral, fundamentada en la identidad nacional, con conciencia ecológica, valores humanos, logrando la excelencia en el idioma inglés sustentado en el Bachillerato Internacional, para incorporar en la sociedad personas críticas, reflexivas y emprendedoras, que contribuyan en el desarrollo del país .El Colegio Ludoteca “Padre Víctor Grados”, ha desarrollado en sus 15 años de funcionamiento varios proyectos Institucionales que han sido el pilar de la gestión académica y reputación ganada en la ciudad de Quito.

Estos proyectos se sintetizan:

- En el área académica, el Bachillerato Internacional, la Institución cuenta con la certificación del Programa de Anos Intermedios. (7mo – 1ero bachillerato).
- English for Life: los alumnos aprenden inglés como segunda lengua con un alto nivel de comprensión y desarrollo lingüístico.
- Planeta Vida: es un proyecto muy importante para fomentar la conciencia ambiental en niños, jóvenes y adultos, se realizan varios encuentros artísticos, foros y demás actividades para generar cambio en la comunidad.
- Identidad Nacional: es fundamental el aporte a la autoestima de niños y jóvenes, el amor a su país y el deseo de trabajar por el crecimiento del Ecuador. La Institución también tiene el Bachillerato en Turismo, el mismo que ha aportado mucho en la identidad nacional.

### 4.1.2.2 Organigrama



La Institución Educativa Ludoteca “Padre Víctor Grados” se encuentra organizada por la Gerente Institucional, quien monitorea la gestiona administrativa y pedagógica. El departamento Administrativo Financiero se encarga del manejo de personal y gestión financiera para el crecimiento de la infraestructura institucional. El departamento Pedagógico bajo el respaldo y asesoría del Bachillerato Internacional es el que desarrolla la propuesta académica para los diferentes niveles de instrucción primaria y secundaria. La Rectoría, Vicerectoría, Dirección Primaria, Directores de Ingles de Secundaria y

Primaria, conforman el Consejo Directivo quienes elaboran, planifican y monitorean la ejecución de los proyectos educativos Institucionales.

Cada Sección consta de un Director Pedagógico, quien es el responsable de la gestión académica, logística y avance curricular de los niños y jóvenes. En cada sección hay un grupo aproximado de 150 estudiantes, quienes tienen una atención personalizada a sus necesidades y los espacios físicos están orientados para cada nivel de aprendizaje e intereses.

El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil y el Departamento Médico tienen sus oficinas en cada sección, lo cual permite el seguimiento y apoyo psico - emocional de los estudiantes.

Las relaciones Interpersonales de los maestros y directivos es muy horizontal, se ha desarrollado un clima laboral de respeto y consideración con cada uno de los departamentos.

Al respecto de la relación con los alumnos, el Colegio trabaja con educación personalizada, aproximadamente 15 niños y/o jóvenes por clase, lo cual permite que conozcamos a cada uno de los estudiantes y se establezca una relación de apoyo y seguimiento permanente en el área académica y personal.

Los maestros son estables y el porcentaje de profesores que continúan trabajando por largos periodos de tiempo es alto, los directivos siempre están preocupados por mejorar la capacitación docente e invertir en capital humano a través de talleres de profesionalización internacionales.

La vida del Colegio Ludoteca, desde el punto de vista formal tiene las siguientes estructuras: El Equipo Directivo, Docente y de Servicios Generales. El liderazgo compartido facilita las funciones y proveen recursos. Los factores de la eficacia se resumen en la evaluación permanente de los resultados, la satisfacción del personal y de los recursos. Los proyectos institucionales y de infraestructura han contribuido al reconocimiento de lo organizativo como elemento sustancial para conocer, y comprender las propuestas curriculares y proyectos en la institución.

El sistema de control de los alumnos está regularizado por el código de convivencia y sobre todo por el comportamiento amable y profesional de los profesores, lo cual permite evidenciar una gestión en el aula y en la estructura del centro, acorde a la misión y visión institucional.

Actualmente los maestros se encuentran muy motivados en su compromiso y expectativas, hay un cambio en los dos últimos años, de una cultura individualista a una cultura de colaboración. Los ejes interdisciplinarios del PAI han aportado un convencimiento de lo que se enseña al niño y del empleo de recursos instructivos por parte del profesor y la autonomía en la toma de decisiones en los proyectos pedagógicos.

Los mandos directivos identifican metas y prioridades, aunque a veces también se observan opiniones de autoritarismo. Los directivos comprenden los programas por dentro y fuera y ejercen un liderazgo educativo y administrativo, se preocupan por las relaciones humanas y por un sistema de incentivos, recompensas, lo cual crea una tónica de expectativas altas en el personal.

#### **4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos**

##### **RECTOR**

El Rector es la primera autoridad y representante oficial de la institución, es nombrado por la gerente del plantel educativo.

Son deberes y atribuciones:

A más de las contempladas en el artículo 95 de la Ley Orgánica de Educación y su reglamento las siguientes.

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y orientaciones adoptadas por la institución y sus organismos de dirección.
- b) Responsabilizarse de la orientación técnico-pedagógica y administrativa del nivel específico.
- c) Asesorar y evaluar las actividades a través de sus coordinadores.
- d) Convocar y presidir la Junta General de Directivos y Profesores
- e) Tener un mínimo de 4 y un máximo de 16 horas de clases semanales.
- f) Justificar las faltas de los alumnos cuando sean superiores a tres días consecutivos.
- g) Informar al personal sobre invitaciones a cursos, seminarios, becas y más eventos profesionales, para su resolución correspondiente.
- h) Facilitar al personal que lo requiera, la hoja de resumen mensual de asistencia.

- i) Evaluar el desempeño de las coordinaciones.
- j) Reunirse permanentemente con los coordinadores para evaluar el desempeño de los maestros.
- k) Velar por el buen manejo y organización de la Institución.
- l) Emitir comunicados de organización general a alumnos, maestros y padres de familia.
- m) Revisión y supervisión diaria de la asistencia del personal docente.
- n) Asistir a reuniones de la Supervisión de Educación y del ámbito académico en general.
- o) Orientación a padres en las áreas académica y disciplinaria.
- p) Organización y coordinación en actividades extracurriculares y proyectos.
- q) Revisar y evaluar los informes presentados por las coordinaciones de cada sector.
- r) Mantener una comunicación permanente con las coordinaciones, personal docente y administrativo.
- s) Promover reuniones de asesoramiento y orientación a los miembros de la sección, para la eficiente planificación y ejecución de los programas de estudio.
- t) Mantener reuniones mensuales con los jefes de área.

#### Vicerrector

Es el responsable de la organización y desarrollo de la gestión académica del colegio.

Son deberes y atribuciones:

A más de los contemplados en los artículos 97 y 98 de la Ley Orgánica de Educación las siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones reglamentarias y más disposiciones de la autoridad superior
- b) Dirigir el proceso técnico Pedagógico del Colegio
- c) Asesorar el proceso de planeación educativa
- d) Evaluar los documentos de desarrollo curricular

- e) Instrumentar acciones de mejoramiento a la práctica pedagógica de los docentes en el colegio
- f) Ejecutar un seguimiento y control del desarrollo de los proyectos de aula
- g) Coordinar el accionar educativo con los coordinadores del bachillerato
- h) Evaluar el proceso de aprendizaje y emitir informes de su desarrollo a la Dirección General

#### Coordinador del Bachillerato Internacional

Son responsabilidades del Coordinador General del Bachillerato Internacional:

- a) Organizar los procesos de implementación de los programas del OBI en la institución.
- b) Supervisar la implementación de los programas en el colegio de acuerdo a los planteamientos del OBI.
- c) Supervisar la forma en que se imparte el PEP-PAI y DP en el Colegio.
- d) Mantener una comunicación e interacción directa entre el Colegio y el OBI.
- e) Informar de manera permanente al rectorado sobre los cambios que se operen en el OBI y su desarrollo en la Institución.
- f) Mantener una información puntual y constante sobre los procesos y sus resultados al personal docente y administrativo involucrado en el programa.
- g) Responsabilizarse directamente de todo el material que proporcione el OBI y distribuirla cuando las condiciones lo ameriten.
- h) Asegurarse de que el proceso de implementación y seguimiento del programa se está realizando con éxito a través de reuniones con los jefes de áreas de interacción.
- i) Responsabilizarse de la documentación institucional de los estudiantes que corresponden al OBI.
- j) Prever conjuntamente con las autoridades de la institución, la disposición de textos, recursos didácticos tecnológicos e instalaciones adecuadas.
- k) Organizar la evaluación interna y su correspondiente estandarización de acuerdo con los criterios del OBI.
- l) Organizar los procedimientos que lleven a la moderación y a la certificación de los casos que se necesite.

- m) Promover el OBI y sus programas dentro y fuera de la institución.
- n) Garantizar la información del OBI, los objetivos y requisitos de sus programas aplicados a estudiantes, padres de familia y docentes, de manera personal y documental.
- o) Proporcionar la información necesaria a los estudiantes que se trasladen de un colegio a otro y al colegio de traslado.
- p) Dar a conocer a los padres de familia el proceso de evaluación del OBI que lleva el Colegio y de sus responsabilidades.
- q) Organizar la entrega de expedientes académicos, los resultados finales y las certificaciones estudiantiles a padres de familia.

### Coordinador de Disciplina

El Coordinador de Disciplina del Colegio es una persona que está pendiente de toda la logística general de disciplina de los estudiantes, pero al mismo tiempo desarrolla niveles de comunicación permanente con los alumnos para que logren reflexionar frente a sus actos y a su tiempo mantengan las normas de convivencia establecidas.

Son deberes y atribuciones:

A más de los contemplados en los artículos 100 y 101 de la Ley Orgánica de Educación las siguientes:

- a) Coordinar el trabajo interdisciplinario de los estudiantes con los coordinadores de año.
- b) Mantener una comunicación oportuna y fluida a maestros y estudiantes, sobre decisiones, informaciones y gestión de los organismos o personal directivo, docente y estudiantil del plantel.
- c) Asistir y participar de la junta de curso de los diferentes años del Colegio.
- d) Ofrecer la información necesaria sobre aspectos de desarrollo actitudinal y académico al departamento de orientación y Bienestar Estudiantil y a los coordinadores de año.
- e) Cuidar de la integridad y seguridad estudiantil dentro y fuera del plantel mientras se hallen a su cargo.

- f) Crear un ambiente de cordialidad, respeto, confianza, cooperación y trabajo de maestros educandos y otros involucrados en el proceso educativo.
- g) Velar por el buen uso de las instalaciones del Colegio en coordinación con los coordinadores de sección y año.

#### Departamento de Bienestar Estudiantil. (DOBE)

El DOBE es un departamento muy dinámico en la Institución, genera espacios de reflexión, apoyo psico emocional y crecimiento personal dentro de las actividades que le corresponde tenemos:

Son funciones de la Sección de Diagnóstico, Orientación y Tratamiento:

- a) Planificar anualmente sus acciones técnico-educativas.
- b) Realizar anualmente la evaluación preliminar de los aspirantes, para su ingreso a la institución y ubicación correspondiente, de acuerdo con su nivel de funcionamiento.
- c) Elaborar y ejecutar programas de tratamiento y habilitación dentro de su competencia.
- d) Programar actividades a desarrollar con Escuela para Padres.
- e) Colaborar con las actividades programadas en las otras secciones.
- f) Participar en las actividades que la Institución programe dentro y fuera de la misma, si las circunstancias así lo demandan.

Son funciones del coordinador de la Sección de Diagnóstico, Orientación y Tratamiento:

- a) Programar y coordinar acciones que faciliten la evaluación de los alumnos que solicitan ingreso a la institución.
- b) Asistir a las Juntas de Curso.
- c) Coordinar las actividades del equipo multidisciplinario, de estudio de caso y juntas de grado o curso; y, llevar con la secretaria de la sección la síntesis escrita de las mismas.
- d) Verificar el cumplimiento de los planes de tratamiento, sugeridos en los estudios de caso y las resoluciones de las Juntas de Curso.

De la Coordinación de Español e Inglés

Es la persona responsable de la Elaboración, Seguimiento, Desarrollo, Ejecución y Evaluación de los proyectos educativos de español y/o Inglés según corresponda.

Son deberes y atribuciones de los Coordinadores de inglés y español las siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Rectorado y Consejo Directivo
- b) Hacer el seguimiento y ejecutar las diferentes fases de los proyectos inglés – español
- c) Tener relación y comunicación directa con el rectorado y las coordinaciones generales por sección
- d) Remitir casos especiales al departamento de Psicología
- e) Hacer el seguimiento de las carpetas de coordinación y casos especiales

El Consejo Directivo

El Consejo Directivo estará conformado por: Rector, un Vicerrector, Tres Vocales Principales, Coordinador OBI, Director del Departamento Administrativo, Director del Departamento de Cultura, Orientador Vocacional, La Secretaría estará a cargo de la Secretaria General del Plantel.

El Consejo Directivo se reunirá ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando lo convoque el Rector o a pedido de tres de sus miembros. Sesionará con la presencia de por lo menos tres de sus integrantes y previa convocatoria escrita con 24 horas de anticipación.

Son deberes y atribuciones del Consejo Directivo:

A más de los contemplados en los artículos 104, 105 y 106 de la Ley Orgánica de Educación las siguientes:

- a) Orientar y dirigir la elaboración del Proyecto Educativo Institucional del establecimiento en el período de matrículas y dar a conocer a la Junta General.
- b) Elaborar el reglamento Interno del establecimiento o sus reformas y remitirlos a la Dirección Provincial de Educación para su aprobación.
- c) Elaborar el Plan Operativo Anual.
- d) Designar la comisión encargada de elaborar el horario general en las áreas de apoyo.
- e) Designar a los coordinadores de cada sección, de entre sus miembros.
- f) Estudiar y resolver problemas de carácter disciplinario y profesional del personal o disponer el trámite correspondiente, para los casos en que la solución deba darse en otros niveles.
- g) Promover la realización de actividades de mejoramiento profesional y desarrollo institucional.
- h) Crear estímulos e imponer sanciones a profesores, estudiantes y personal de servicio de conformidad con las normas de este reglamento.
- i) Conocer y aprobar los planes, programas e informes presentados por los responsables de las secciones y coordinaciones.
- j) Evaluar periódicamente el proyecto Educativo Institucional y realizar los ajustes necesarios.

#### De la Junta General de Profesores

La Junta General se integrará con los siguientes miembros: El Rector que lo presidirá, Directores de Departamentos, Coordinadores y el personal de educadores que se hallara laborando en el plantel.

La Junta General se reunirá en forma ordinaria al inicio y finalización del año lectivo y cada fin de mes previa convocatoria.

La convocatoria se realizará por escrito, por lo menos con tres días hábiles de anticipación.

Las sesiones extraordinarias se realizarán previa convocatoria del Rector, por sí o a petición de las dos terceras partes de sus miembros y en ellas se tratarán los asuntos concernientes en la convocatoria.

Las citaciones se harán por escrito, al menos con dos días hábiles de anticipación.

Son deberes y atribuciones de la Junta General.

A más de los contemplados en el artículo 109 de la Ley Orgánica de Educación las siguientes:

- a) Conocer el Proyecto Educativo Institucional preparado por el Consejo Directivo y sugerir las modificaciones que creyere conveniente.
- b) Conocer el Plan Operativo Anual y proponer cambios necesarios.
- c) Conocer el informe anual de labores presentado por la Dirección General y formular las recomendaciones que estime conveniente.
- d) Proponer reformas al Reglamento Interno.
- e) Estudiar y resolver los asuntos que fueren sometidos a su consideración por el propietario de la institución.

La atención de las autoridades y docentes, está sobre objetivos de la educación en un sentido amplio, esto proporciona un enfoque comprensivo y coordinado de los aspectos de planificación del currículo, enseñanza, gestión y recursos, esto ha incorporado a corto y largo plazo la perspectiva de superación del maestro, la competencia del equipo administrativo y la cooperación del Consejo escolar y el Directivo, lo cual permite que la tarea sea más sencilla, y que las funciones de autoridades y docentes se den en un marco de democracia y respeto a la ley

(Ludoteca (2011), Manual del Reglamento Institucional Colegio Ludoteca, Quito -Ecuador.

Pag.15...36)

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

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

El mundo actual es tan acelerado que se han modificado aspectos económicos, políticos y sociales, transformando las relaciones humanas y también los marcos de referencia conceptual, dando lugar a un nuevo fenómeno educativo que exige cambios permanentes en las instituciones educativas y convoca a revisar profundamente modelos y prácticas de propuestas pedagógicas que implica establecer objetivos, analizar, interpretar y valorar la toma de decisiones oportuna.

El Diagnóstico evidencia que falta continuidad en los estudios de los Años Intermedios. Actualmente el Colegio se encuentra gestionando la inclusión al Programa del Diploma y se espera conseguir la acreditación en un plazo de dos años.

En el aspecto organizativo, curricular y de valores, se analiza los siguientes puntos:

- 1 Existe un buen sentido de identidad institucional en los maestros de secundaria. El equipo docente se reúne permanentemente para enriquecer la malla curricular con proyectos de áreas de interacción e interdisciplina.
- 2 El PAI, es una fortaleza curricular, ha permitido mejorar los niveles de rendimiento de los estudiantes, lograr una capacitación internacional para los docentes, mantener estándares de evaluación nacional e internacional, y lograr una mejora administrativa en infraestructura escolar.
- 3 La comunidad educativa tiene claridad en el desarrollo del PAI, esto permite que la gestión sea óptima. Sin embargo, existen problemas de motivación de los estudiantes al programa, básicamente porque lo consideran un trabajo exigente, y los adolescentes muchas veces prefieren procesos menos estresantes.
- 4 Los maestros están interesados en la capacitación en valores y Desarrollo Humano.
- 5 Los alumnos se sienten comprometidos con el proceso, muy orgullosos por su acreditación internacional. Se evidencia un clima positivo de identidad institucional, hace falta mejorar la comunicación horizontal entre alumnos y maestros. A veces ellos

sienten un manejo muy directivo en la gestión del maestro en el aula.

- 6 Al cierre de cada período escolar se revisa los instrumentos de gestión y evaluación institucional y los últimos datos coinciden con los obtenidos por esta investigación.

(Fariat Lilitiana (1998): Gestión Educativa Institucional, Editorial Lugar, Buenos Aires-Argentina. Pag 68..72)

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

Existe un interés real de las autoridades de la institución por incluir el Diploma de los 5 y 6 cursos y el Programa de la Primaria, del BI. Esta organización Internacional tiene costos de asesoría, capacitación y acreditación, muy altos. Los tres programas independientes, tienen costos muy altos. Sin embargo, la comunidad educativa pretende financiarlos con una cuota mínima anual de 60 dólares.

El Colegio Ludoteca, atiende a una población de estrato socio económico medio, no es una institución elitista en el aspecto económico pero oferta calidad y eficiencia en educación a precios sin competencia en el análisis inter-institucional de Colegios Privados de la Provincia de Pichincha que trabajan con el BACHILLERATO INTERNACIONAL, en cualquiera de los programas.

Generalmente las instituciones educativas toman un solo programa, Ludoteca está interesada en trabajar con los tres Programas Internacionales.

La población del Colegio es pequeña, pero la educación de vanguardia no tiene precio y no puede encontrar trabas en lo económico o en el querer, ya que, el poder es hacer las cosas. Con esta filosofía El Colegio busca permanentemente la excelencia, y toda gestión administrativa y financiera, apoya a conseguir los recursos y desarrollar la propuesta de inmersión al Bachillerato Internacional.

Las pensiones del colegio están reguladas por la comisión de Costos del Ministerio de Educación. No hay apoyo del Ministerio de Educación para regularizar costos, pero este período lectivo se logra un importante aval en los costos de pensiones, sin embargo la administración financiera considera que todavía no es suficiente.

Al momento la pensión la el Colegio es de doscientos cinco dólares mensuales, incluye todos los servicios, excepto el club extracurricular que cuesta veinte dólares.

Los costos del Bachillerato Internacional para el Programa de los Años Intermedios, es de alrededor de nueve mil dólares anuales, más los costos de capacitación internacional de los docentes.

Los sueldos y salarios del todo el personal, están regulados por la capacitación, competencia y competitividad del mercado, a lo cual incluye todos los beneficios legales. El personal administrativo, docente y de servicio cuenta con otros beneficios como: uniformes, refrigerio y participación en algunas actividades sociales, transporte y participación en pasantías internacionales y otros.

El manejo financiero es equitativo y eficiente, los servicios de limpieza e infraestructura son idóneos y la inversión en beneficio del estudiante, es prioridad.

Existe un compromiso muy importante de la gestión financiera sobre el impacto en calidad de servicios, propone mejorar cualitativamente y ampliar el rango de oportunidades para el estudio y acreditación de niveles de logro individual vinculados a las capacidades de los alumnos para que sepan reflejar adecuadamente las expectativas de la sociedad y de la competencia con otras instituciones educativas.

El Colegio Ludoteca ha desarrollado un programa de Gestión del Conocimiento, que influye en el impacto de la escuela y del profesor. Se asegura de que los profesores tengan un alto nivel de dominio en habilidades básicas de enseñanza, conocimiento de la materia y un modelo de estrategia de enseñanza y colaboración entre el profesorado.

Esta cultura promueve responsabilidad y resultados en los alumnos, y se logra una convivencia en un ambiente estructural y cultural predispuesto a la innovación y a los cambios.

El compromiso de la administración financiera es la capacitación permanente de los maestros y personal de servicios generales. Para esto se destina un presupuesto importante para maestrías, licenciaturas, cursos de perfeccionamiento docente.

Se trabaja de forma coordinada con algunas Universidades y Centros de Capacitación: Universidad Técnica de Loja, Universidad Andina Simón Bolívar, Fundación Kolping Ecuador, Universidad San Francisco de Quito, Universidad de Babahoyo, Universidad Técnica de Ambato, Universidad Central del Ecuador, Escuela de Psicología Transpersonal, Centro de Kundalini Yoga, Centro Constelaciones Familiares, Centro de desarrollo Humano Casa la Victoria.

#### **4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores**

La importancia de incluir a otros miembros de la comunidad educativa significa que el Colegio asume la posibilidad de que ellos ejerzan influencia sobre la actividad del Colegio.

Así Ludoteca, ha dispuesto estrategias de trabajo en colaboración con padres y la administración educativa, la posibilidad de apoyo a otros centros educativos, convirtiendo esta oportunidad para investigar y lograr un enriquecimiento mutuo entre el que da y recibe. Se desarrollan políticas y programas específicos para concentrar energías sobre temas de apoyo a la comunidad local y provincial.

Comentar la experiencia del Programa de Liderazgo Juvenil de los Jóvenes del Colegio Ludoteca, es dar a conocer la cristalización de actividades de recreación, arte y cultural, en unión a un proceso del sector educativo, donde los jóvenes han crecido y han madurado en otros espacios ajenos a lo académico y donde las prácticas sociales se han convertido en una necesidad para la formación de jóvenes Líderes.

Los estudiantes pertenecen a varios niveles: Octavo de Básica hasta Primer Año de Bachillerato.

El Servicio Social se basa en actividades de RECREACIÓN la mayoría desean ser conocedores y participes activos, formando los nuevos semilleros de Liderazgo Comunitario, convirtiéndolos a futuro en los verdaderos protagonistas de su entorno social.

Se decidió apoyar a varios centros asistenciales y comunidades que presenta varias necesidades:

- Abuelitos indigentes apoyados por el Patronato San José pero que necesitan de actividades artísticas y lúdicas para los fines de semana.
- Visitas al Hospital Baca Ortiz a varias salas, entre estas Niños con Disfunción Renal, Quemados y Niños de Emergencia, quienes con su enfermedad o problemática necesitan apoyo
- Apoyo sostenido a tres escuelas de la provincia del Cotopaxi y a los abuelitos de la comunidad La Victoria,
- En el Centro de niños con Síndrome de Down presentan necesidades de apoyo para la inserción a la sociedad.

Frente a esta realidad se establecen lazos de comunicación con los Directores y Coordinadores de los centros mencionados y se establecen cronogramas de trabajo comunitario entre estos:

- Actividades artísticas con los participantes.
- Talleres de pintura y artes plásticas.
- Paseos, caminatas, salida a museos.

Los jóvenes brindan a los niños y abuelitos beneficiarios, oportunidades de participación en procesos de práctica de la Recreación y aprovechamiento del Tiempo Libre, como contribución al desarrollo integral y mejoramiento de su calidad de vida.

No se evidencia conflictos de valores y la superación de los paradigmas de eficiencia y calidad del Colegio, se hacen en un marco de acuerdo y concientización sobre los nuevos retos del milenio.

Los conflictos de poder entre los docentes, aparecen cuando hay alguna vacante y los intereses individuales pretenden aflorar en méritos propios.

Es decir, un Director nuevo, encuentra dificultades en su adaptación, los maestros están capacitados y esperan del líder una inserción armónica al esquema de innovación acción.

Cuando esto no sucede, la salida del profesional es casi inmediata, eventualmente hay problemas en los mandos intermedios. En este momento no se registran luchas de poder.

Ciertamente todo cambio requiere modificación de las motivaciones y de las actitudes de las personas, algunos maestros tienen estructuras muy estáticas en su personalidad, sin embargo se ha logrado convocar una diferente manera de pensar y hacer, el grupo se ha consolidado en el proceso y los docentes nuevos deben adaptarse a estos nuevos paradigmas.

#### **4.1.3 Análisis FODA: Matriz.**

##### **4.1.3.1 Argumentación de las fortalezas, debilidades.**

(Andre Ezequiel 2007. Introducción A La Planificación Estratégica. Grupo Editorial Lumen/Hvmanitas, Buenos Aires-Argentina)

#### **Fortalezas**

Una fortaleza del Colegio Ludoteca, es un equipo administrativo muy cohesionado y responsable en todo lo relacionado a lo administrativo y financiero. Los altos niveles de lealtad e identidad institucional. Un equipo técnico pedagógico que define el rumbo del Colegio, realmente haber consolidado un equipo de planta sólido y estable permite visualizar nuevos proyectos emprendedores.

Sin duda, una gran fortaleza en el deseo de servicio y solidaridad de la gente de Ludoteca, es creer en un mundo más justo, se realizan obras sociales en beneficio de otros, no con espíritu compasivo, si con generosidad y entrega.

El promover en la comunidad Educativa la práctica de valores éticos y morales es prioritario para el Colegio, en tal sentido la institución se compromete en afianzar y mejorar un programa de Valores y formación en Desarrollo Humano, este programa será sin duda un espacio muy importante para el colegio.

En la práctica social se han desarrollado proyectos de apoyo social a los niños y ancianos de la Parroquia La Victoria Cantón Pujilí – Cotopaxi, con quienes la institución se mantiene conectada con un lazo espiritual.

Para la institución es importante promover la integración familiar y el cuidado del medio ambiente a través de actividades como el andinismo y el deporte con esfuerzo, uno de los proyectos élite es La Caminata por la paz, en el que cada año se visitan diferentes montañas y nevados del país.

En el último año toda la comunidad educativa, alumnos, maestros y padres de familia disfrutaron de un día de caminata al Ruco Pichincha.

Se ha logrado emprender un proyecto innovador al motivar la superación personal de los maestros, personal administrativo y mantenimiento a través del diseño de un proyecto de gestión del conocimiento.

Los espacios de reflexión y análisis para la educación de los padres en el manejo de los hijos, son fundamentales en la vida de la comunidad educativa, así como la formación de los padres de familia en diversos temas de crianza de los hijos y desarrollo personal.

Existe una política educativa de estímulos y motivación en estándares e incentivos educativa, esto convoca a los padres de familia y a toda la comunidad, en un liderazgo para el cambio, con una visión y misión clara, percibida como significativa para la mayoría de los miembros de la institución.

Hay una cultura de colaboración, toma de decisiones abiertas, organización de trabajo en equipo y altas expectativas de un liderazgo escolar eficiente. Los programas se dan con seguimiento y evaluación priorizando el diseño de procesos de indagación acción.

La institución respalda a los profesores, se preocupa de sus sentimientos y necesidades. Una fortaleza de la Institución, es mantenerse como un centro compartido, como un proyecto de futuro y una cultura evaluativa integrada, se respeta y aprueba el liderazgo de la Dirección General.

El centro educativo como organización innovadora, con liderazgo y en gestión de cambio, permite lograr una auténtica equidad en los alumnos para acceder a una educación de calidad donde están incluidos los contenidos esenciales de la alfabetización, la tecnología, la ciencia y un segundo idioma.

La inserción en la tecnología es una gran oportunidad para los docentes, quienes se conectarán a la red de internet a través del aula virtual o a través de su propio computador.

### **Debilidades**

El Colegio considera que es importante desarrollar un plan de promoción institucional para incrementar el número de estudiantes en la sección colegio, ya que, no se logra un incremento considerable del número de estudiantes nuevos, básicamente se trabaja con la promoción interna.

Es necesario realizar talleres de difusión del código de trabajo para conocer los lineamientos relacionados a los deberes, derechos y a las políticas institucionales. Por otro lado se hace emergente diseñar a una matriz de análisis de puestos y definir más claramente las responsabilidades de los maestros coordinadores pedagógicos de sección.

Se debe mejorar el nivel de conocimiento tecnológico de los maestros a través de cursos permanentes de asesoramiento para insertarnos en un mundo globalizado. Se hace urgente el mejorar la capacitación profesional para lograr la inserción en la sociedad del conocimiento y aportar con elementos más significativos en la preparación académica de los estudiantes.

Además es oportuno ampliar el conocimiento de la Ley y Reglamento de Educación para desarrollar un clima institucional de respeto a los deberes y derechos de los alumnos, docentes, personal administrativo y padres de Familia de la Institución.

Con este diagnóstico se puede fortalecer los puntos fuertes de la institución y considerar los cambios en las debilidades, especialmente la comunicación efectiva y la comprensión de las emociones de los jóvenes, a partir de la comprensión de los sentimientos y emociones de los maestros y padres de familia.

El Colegio requiere implementar un plan de marketing externo e interno.

La gerencia del marketing institucional interno ha sido parte del estilo de liderazgo y ha permitido a la institución prever una información de gestión estratégica con los padres de familia y alumnos, logrando una adecuada comunicación. Hoy el querer ser el mejor no es una declaración, es una obligación.

El marketing externo ha sido olvidado, y la población no conoce del Proyecto Educativo, básicamente nunca se ha hecho promoción y actualmente la oferta educativa particular es muy amplia y la competencia busca comunicar sus logros y aciertos.

Es importante un cambio de mentalidad de la Dirección de Ludoteca, en este tema.

#### **4.1.3.2 Argumentación de las oportunidades y amenazas.**

##### **Oportunidades.**

En el marco de la globalización se establece como mecanismo esencial las alianzas estratégicas con otras instituciones que apoyan a la educación, en este sentido se convierten en oportunidades la presencia de organismos no gubernamentales, instituciones públicas como la Administración Zonal Municipal, instituciones educativas del sector a fin de generar acercamientos para un aprendizaje cooperativo y corporativo en una suerte de constituir en circuitos educativos, posibilitando espacios de crecimiento y fortalecimiento de la gestión educativa institucional, acorde a los requerimientos y demandas de la comunidad.

El Bachillerato Internacional con sus tres programas, es mirado como una oportunidad de cambio en los paradigmas de la educación de calidad y en la oportunidad de profesionalización de los maestros.

La ubicación geográfica del Centro Educativo, es mirada como una oportunidad y una amenaza.

La primera permite disfrutar de aire puro y una excelente vista al valle de los Chillos, el entorno ecológico es una oportunidad que muy pocas instituciones educativas la tienen.

La creación del departamento de Gestión del Conocimiento, es una oportunidad para la comunidad educativa, mejorar los niveles de profesionalización y recibir un incentivo económico, mueve los intereses de todos.

Todas las actividades extra curriculares se convierten en un buen espacio de promoción y manejo efectivo de los proyectos en un ambiente de comunicación a la comunidad con el arte, el deporte y la cultura.

### **AMENAZAS.**

El Colegio está ubicado en un sector ecológico, junto a la vía Oriental Simón Bolívar, se convierte en una amenaza, la delincuencia, inseguridad, falta de transporte y deslaves cercanos al colegio. Los esfuerzos de la institución en este tema, no es suficiente.

### 4.1.3.3. Matriz Del FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado y comprometido.</li> <li>• Manejo positivo de las relaciones interpersonales entre docentes.</li> <li>• Búsqueda permanente de pasantías y novedades pedagógicas para estudiantes y maestros.</li> <li>• Certificación Internacional PAI.</li> <li>• Educación personalizada.</li> <li>• Grupo de trabajo consolidado, responsable y con identidad institucional.</li> <li>• Implementación de un nuevo sistema de registro de notas.</li> <li>• Número adecuado de docentes.</li> <li>• Implementación de nuevos laboratorios.</li> <li>• Existencia de una biblioteca adecuada.</li> <li>• Aulas adecuadas en tamaño e iluminación.</li> <li>• Piscina en cada sección escolar.</li> <li>• Número de personal logístico adecuado.</li> <li>• Presencia de un médico capacitado.</li> <li>• Canchas deportivas modernas.</li> <li>• Alto nivel del idioma inglés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de ONG´s que apoyan la educación.</li> <li>• Conformación de los circuitos educativos conforme la Ley de Educación.</li> <li>• Ofertas de capacitación virtual y presencial existentes en el mercado.</li> <li>• Implementación del Programa PEP.</li> <li>• Programa del Diploma BI.</li> <li>• Pasantías nacionales e internacionales.</li> <li>• Integración familiar a través de diferentes eventos sociales, culturales y deportivos.</li> <li>• Participación activa en la comunidad por la ayuda social.</li> <li>• Tecnificación de la educación.</li> <li>• Textos actualizados e innovadores.</li> <li>• Excelente ubicación geográfica.</li> <li>• Conformación del Departamento de Gestión del Conocimiento.</li> <li>• Reconocimiento académico del Ministerio de Educación y el Municipio de Quito.</li> </ul>

ALTO IMPACTO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de la Ley de Educación, por parte de los maestros.</li> <li>• Falta de promoción del Colegio.</li> <li>• Coordinar mejor los pagos de salarios a maestros.</li> <li>• Rotación del personal del DOBE.</li> <li>• Escaso conocimiento de herramientas tecnológicas por parte de los maestros.</li> <li>• Incumplimiento de tareas escolares por los alumnos.</li> <li>• Falta de compromisos por parte de los Padres de Familia, al motivar a sus hijos para un mejor rendimiento académico.</li> <li>• Falta de capacitación de algunos maestros en títulos de cuarto nivel.</li> <li>• Falta de capacitación de los maestros en temas de comunicación y desarrollo personal.</li> <li>• Equipo administrativo insuficiente en número.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad y marketing de otras instituciones.</li> <li>• Inseguridad en el entorno social.</li> <li>• Existencia de gasolinera frente al establecimiento.</li> <li>• Delincuencia en el sector.</li> <li>• Tráfico pesado en la vía, riesgo de accidentes automovilísticos.</li> <li>• Ministerio de Educación no estudia la carpeta de costos de la institución, para fijar las pensiones de acuerdo a la oferta académica.</li> <li>• Siempre se trabaja con préstamos bancarios, lo cual crea un registro negativo en el Estado de Situación Financiera.</li> </ul>
MEDIO IMPACTO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de hora de tutoría.</li> <li>• Falta de cordialidad y sensibilidad por parte de secretarías y departamento de contabilidad.</li> <li>• Falta de baterías sanitarias para el uso de los docentes.</li> <li>• Amplificación no adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad emocional de los docentes nuevos.</li> <li>• Falta de transporte para todo el personal.</li> </ul>

Es a base de esta gestión, como se llegará al cumplimiento de objetivos. La retroalimentación es permanente y la evaluación de cada instrumento se lo hace trimestralmente. Al cierre del año lectivo e inicio de nuevo periodo, los instrumentos registrados tienen un tratamiento muy minucioso en la elaboración del FODA.

#### 4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

##### Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	8	100%
b. Coordinadores de área	0	0%
c. Por grupos de trabajo	0	0%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. No contestan	0	0%

Según los datos registrados, el 100% de encuestados manifiestan que la forma de organización de las tareas dirige el Director en base a reuniones de trabajo trimestral a partir de una reunión general que planifica el anuario y de lo que se conoce por trimestre, lo cual nos hace suponer que, propicia el trabajo en equipo, la participación, el consenso y compromiso de la comunidad docente a Partir de directrices que operan como ejes transversales y transdisciplinarios para cada área y para la construcción de los proyectos institucionales, que sirven a su vez, como tareas para la coordinación en las secciones, el seguimiento y la evaluación del desempeño.

### Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la Institución	4	57%
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	43%
c. Valor y tiempo empleados	0	0%
d. Otros	0	0%
e. No contestan	0	0%

De los datos recabados, los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización corresponden al número de miembros de la institución con el 57% y los resultados obtenidos en la institución con el 43%, esto guarda coherencia con los parámetros que posibilitan medir el tamaño de una institución, es decir el número del talento humano que integra la comunidad educativa vista desde la cobertura del servicio educativo (estudiantes), la cantidad de docentes y personal de servicio que conforman el capital humano involucrados en el servicio. Es evidente que una institución crece porque ofrece calidad en los servicios en correspondencia con la comunidad educativa que es muy exigente y los resultados obtenidos en el proceso que son evaluados con rigurosidad, lo cual determina la confianza en los actores que por lo que se conoce comparten el cambio. Así el crecimiento institucional se refleja en cantidad de estudiantes y calidad en los procesos

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

Aspectos	f	%
a. Si	5	63%
b. No	3	38%

El 63% manifiesta que, las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, mientras el 38% manifiesta que no, esto hace suponer que la socialización y difusión del manual de funcionamiento, el código de convivencia y el reglamento funcional, han sido insuficientes o no han tenido la repercusión necesaria, en estos casos.

### **El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones**

<b>Aspectos que se toma en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	8	100%
b. No	0	0%

El 100% de encuestados manifiestan que existe respeto y consenso en la toma de decisiones lo cual propicia un clima institucional adecuado. Lo expuesto nos hace suponer que, los docentes tienen voz y voto en la toma de decisiones en las acciones que competen a la Junta Directiva, y el equipo de administradores llegan adecuadamente a resolver sus conflictos y /o decisiones.

Sin embargo en caso de no existir acuerdo la Directora General deberá asumir su rol y con autoridad definir la acción a tomar.

### **Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos**

<b>Aspectos que se toma en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	6	75%
b. No	2	25%

Respecto a la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos el 75% responde que si lo hace y el 25% considera que no delega, esto se corrobora con la práctica institucional, en la que, en general la resolución de conflictos son tomadas en una junta de administradores, coordinadores, profesores, se discute el problema a la luz del reglamento institucional, de la ética y del manual de convivencia. Hay casos en los que, los participantes no

llega a un consenso, el rector toma la decisión en base al análisis del aporte del grupo.

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES	NUNCA	
		f	%	f	%	f
A	Excelencia académica	8	100%			
B	Desarrollo profesional de los docentes	7	88%	1	13%	
C	La capacitación continua de los docentes	8	100%			
D	Trabajo en equipo	8	100%			
E	Vivencia de valores institucionales y Personales	5	63%	3	38%	
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	38%	5	63%	
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	2	25%	6	75%	

La gestión institucional promueve en un 100% la Excelencia académica, la capacitación continua de los docentes y el trabajo en equipo, seguido del desarrollo profesional de los docentes con el 88% y la vivencia de valores institucionales y Personales; mientras que con menos del 50% la participación de los padres de familia en las actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión, no son considerados como importantes en la vida institucional. Ello se corrobora con las vivencias institucionales donde, el clima de valores personales e institucionales que se comparte en cada momento es muy valioso, en tanto que, los padres de familia son actores y evaluadores del proceso pero no participan en la toma de decisiones, ellos son respetuosos de los cambios y de la política institucional, la participación en todas las actividades programadas es masiva, a veces se limita la participación de los padres por medio de cupos, porque generalmente acuden papa, mama, abuelos y amigos.

### Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES		NUNCA		
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	3	38%	5	63%		
B	Se logran estudiando las teorías	3	38%	5	63%		
	Contemporáneas sobre liderazgo						
C	Se adquieren a partir de la experiencia	5	63%	3	38%		
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	5	63%	3	38%		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría	6	75%	2	25%		

Respecto a las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución se observa una tendencia a la Capacitación continua que combine la práctica con la teoría con un 75%, seguido por el 63% que consideran que, las habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios en gerencia y se adquieren a partir de la experiencia. Toda persona tiene la oportunidad de desarrollar su liderazgo personal e institucional si tiene los conocimientos y la habilidad para entrar por la puerta de la oportunidad. Los coordinadores de Ludoteca, han entendido que la inversión en capital humano es la única posibilidad de crecer como seres humanos, esto unido a la experiencia, es decir combinar la teoría, la práctica y la reflexión siempre darán un mismo resultado: Éxito. Las habilidades para el liderazgo son innatas pero hay consciencia, de que un talento guardado, poco o nada se desarrollará si no se tiene la voluntad de “hacer las cosas”.

## 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	3	38%	3	38%		
B	La disminución del número de estudiantes	3	38%	4	50%	1	13%
C	La mejora de los mecanismos de control	4	50%	4	50%		
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	7	88%	1	13%		

Conforme los encuestados, para potenciar y mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueven la existencia de ambientes cordiales en un 88% y con el 50% la mejora de los mecanismos de control, lo que hace suponer que, la atención al bienestar del talento humano es fundamental, guardando coherencia con aspectos tratados en preguntas anteriores.

## Organismos que integran la institución

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES		NUNCA		
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	8	100%				
B	De gestión	6	75%	2	25%		
C	De coordinación	8	100%				
D	Técnica	7	88%	1	13%		
E	Otros	1	33%			2	67%

El organigrama funcional de la institución definen claramente estos roles y las autoridades que lideran a partir de la dirección, los mandos de gestión, coordinación y apoyo técnico, lo cual se refuerza con la frecuencia de respuestas con un rango entre 75% y 100% registradas en las encuestas, entidades que son fundamentales para desarrollar una gestión educativa de calidad. Además hay otros roles, vinculados a las personas que asumen funciones eventuales de acuerdo a la programación de una actividad y a la afinidad con esta, los docentes o directivos que tienen algún talento especial asumen la coordinación del mismo.

### 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	7	88%	1	13%		
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	75%	2	25%		
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas necesarias	4	50%	4	50%		
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	75%	1	13%	1	13%

En relación a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, conforme los encuestados el 88% se promueve la evaluación o seguimiento, seguido con el 75% por establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, lo cual indica que, las actividades se centra en mejorar el desempeño del talento humano. En este contexto, la Junta de Profesores es el organismo que vela por el adecuado desempeño de todas las funciones den deberes y derechos de la comunidad educativa, en este sentido promueve el trabajo de cada alumno, establece las acciones de convivencia del grupo de estudiantes, apoya la solución de conflictos y todas las decisiones que tienen que ver con el manejo del PEI.

### 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 material	6	75%	1	13%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes de la institución	7	88%		
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	7	88%	1	13%
D	Mantener actualizada la metodología	6	75%	2	25%
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	8	100%		
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	8	100%		
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	5	83%	1	17%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas didácticas de las asignaturas	8	100%		
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	50%	4	50%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	86%	1	14%

Las acciones de los departamentos didácticos tienen que ver con promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas, los departamentos didácticos formulan propuestas didácticas de las asignaturas, como actividades fundamentales conforme indican el 100% de encuestados, aspectos que guardan correspondencia con la filosofía institucional y con los resultados del proceso formativo intra y extra institución.

### La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

ORDEN	ACCIONES	SI	NO		
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a las diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno	7	100%		

Con relación a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, el 100% dice que, la gestión pedagógica en el Centro es parte esencial de la gestión educativa institucional. En este sentido, el departamento del DOBE, trabaja con un modelo de Habilidades para el éxito, a través de las cuales orienta soluciones propias ante las dificultades y busca mantener la formación de liderazgo personal y descubrimiento y cultivo de talentos.

### Material de planificación educativa

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI	NO		
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	5	100%		
B	Plan estratégico	6	100%		
C	Plan operativo anual	7	100%		
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100%		

La planificación educativa se centra en los diversos instrumentos en un 100% por cuanto forman la columna vertebral de la institución, posibilitando trazar los escenarios para una oferta formativa de calidad y cumplimiento de objetivos. Se conoce que, la retroalimentación es permanente y la evaluación de cada instrumento se lo hace trimestralmente. Al cierre del año lectivo e inicio de nuevo período, los instrumentos registrados tienen un tratamiento muy minucioso en la elaboración del FODA.

#### 4.2.1 DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

No	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la comunicación?	8	0	0	0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	3	3	5	5
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	7	7	1	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	8	8	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la docencia y alumnado?	8	8	0	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	8	8	0	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	8	8	0	0

El análisis del texto se visualiza un pensamiento con una tendencia positiva en el clima laboral. Existe diversidad de opiniones en relación al manejo de los procesos de aprendizaje. Toda la comunidad educativa está viviendo un cambio en los conceptos y en el manejo del modelo pedagógico tradicionalmente trabajado.

El BI fundamenta su filosofía no solo en lo académico, sino, sobre todo en el trabajo de valores. Los maestros ejercen su liderazgo con libertad de opinión, pero su gestión esta supervisada por el coordinador académico, por esta razón hay un criterio con alta tendencia a definir que a veces no pueden tomar solos las decisiones.

En este momento la Institución se encuentra gestionando el ingreso a los tres programas del Bachillerato Internacional, por tanto el liderazgo individual debe ser monitoreado para que el cambio se convierta en una filosofía de trabajo corporativo. El ambiente de valores e identidad Institucional favorece para que se den estos cambios, los padres de familia valoran este esfuerzo y tratan de incorporarse a los cambios. La Institución lleva tres años como Colegio Autorizado para el PAI, programa de los Años Intermedios, es muy difícil que los jóvenes y padres de Familia, acepten un modelo de estudiante internacional, ya que, los estándares de calidad en la elaboración, defensa y evaluación de proyectos son más exigentes que el currículum Nacional. Esto hace que los alumnos y padres no acepten el stress, dicen ellos, esto en realidad es el manejo de hábitos de estudios que los empodere con mayor exigencia al éxito. Los docentes se muestran positivos a las diferencias individuales y a los criterios, pero continuamos orientándolos a para la inscripción voluntaria en el PAI. La mayoría de docentes están de acuerdo con la visión y misión institucional en relación a la formación para la vida, que en esencia es la educación para la vida, con los conceptos de ética, respeto a la interculturalidad, identidad nacional y mentalidad internacional.

Los maestros están seriamente comprometidos con este ideal. En ocasiones es difícil encontrar espacios de socialización, ya que, los horarios de las diferentes secciones no coinciden en tiempos e intereses. Se desarrollan actividades de solidaridad, compañerismo a través de la recreación y el festejo de eventos importantes del calendario anual.

En general hay aceptación del rol de Director, los desacuerdos son propios de los momentos de toma de decisiones, pero existe un respeto al liderazgo pedagógico de la Dirección General y Dirección Financiera y de Proyectos. Se interpretan los resultados como un clima laboral de valores y búsqueda permanente de la excelencia académica.

#### 4.2.2 Encuesta a Docentes

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA			
	f	%	f	%	f	%
1.- El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes	6	15%	28	70%	6	15%
2.- El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	18	45%	20	50%	2	5%
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	28	70%	12	30%		
4.- Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	30	75%	9	23%	1	3%
5.- Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	8%	35	88%	2	5%
6.- Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	19	48%	20	50%	1	3%
7.- En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores en el eje transversal de la formación integral del estudiante.	29	73%	11	28%		
8.- Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	6	15%	25	63%	9	23%
9.- Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			18	45%	22	55%
10.- Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	2	5%	25	63%	13	33%

11.- Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades Educativas	17	43%	23	58%		
12.- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	30	75%	10	25%		
13.- Los directores mantienen liderazgo y gestión en el área Académica.	20	50%	18	45%	2	5%
14.- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa –financiero	15	38%	22	55%	3	8%
15.- Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de toda la comunidad.	16	40%	20	50%	4	10%
16.- Los valores predominan en las decisiones de los Docentes.	20	50%	17	43%	2	5%

Respecto a las respuestas que dan los maestros, el 75% indica que, se siente comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo y el 73% pone énfasis en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores en el eje transversal de la formación integral del estudiante, lo cual es coherente con las respuestas antes registradas.

Además, en el I análisis del texto se visualiza un pensamiento con una tendencia positiva en el clima laboral. Existe diversidad de opiniones en relación al manejo de los procesos de aprendizaje. Toda la comunidad educativa está viviendo un cambio en los conceptos y en el manejo del modelo pedagógico tradicionalmente trabajado.

El BI fundamenta su filosofía no solo en lo académico, sino, sobre todo en el trabajo de valores. Los maestros ejercen su liderazgo con libertad de opinión, pero su gestión esta supervisada por el coordinador académico, por esta razón hay un criterio con alta tendencia a definir que a veces no pueden tomar solos las decisiones.

En este momento la Institución se encuentra gestionando el ingreso a los tres programas del Bachillerato Internacional, por tanto el liderazgo individual debe ser monitoreado para que el cambio se convierta en una filosofía de trabajo

corporativo. El ambiente de valores e identidad Institucional favorece para que se den estos cambios, los padres de familia valoran este esfuerzo y tratan de incorporarse a los cambios.

La Institución lleva tres años como Colegio Autorizado para el PAI, programa de los Años Intermedios, es muy difícil que los jóvenes y padres de Familia, acepten un modelo de estudiante internacional, ya que, los estándares de calidad en la elaboración, defensa y evaluación de proyectos son más exigentes que el currículum Nacional.

La mayoría de docentes están de acuerdo con la visión y misión institucional en relación a la formación para la vida, que en esencia es la educación para la vida, con los conceptos de ética, respeto a la interculturalidad, identidad nacional y mentalidad internacional.

Los maestros están seriamente comprometidos con este ideal. En ocasiones es difícil encontrar espacios de socialización, ya que, los horarios de las diferentes secciones no coinciden en tiempos e intereses.

Se desarrollan actividades de solidaridad, compañerismo a través de la recreación y el festejo de eventos importantes del calendario anual.

En general hay aceptación del rol de Director, los desacuerdos son propios de los momentos de toma de decisiones, pero existe un respeto al liderazgo pedagógico de la Dirección General y Dirección Financiera y de Proyectos. Se interpretan los resultados como un clima laboral de valores y búsqueda permanente de la excelencia académica.

## 4.2.3 Encuesta a Estudiantes.

### Resultados de la encuesta a estudiantes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	F	%
1.- El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes			7	39	11	61
2.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	3	17	14	78	1	6
3.- El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	3	17	14	78	1	0.06
4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	4	22	11	61	3	17
5.- En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	2	11	12	67	4	22
6.- Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes”, considerando la realidad del “entorno familiar y/o comunitario	1	6	1	6	16	89
7.- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	2	11	8	44	8	44
8.- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			15	83	3	17
9.- Los docentes no se interesan por los problemas de los Estudiantes	1	6	5	28	12	67
10.- En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	2	11	14	78	2	11
11.- Es el profesor quien decide que se hace en la clase	12	67	6	33		
12.- se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente	3	17	12	67	3	17
13.- los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	8	44	9	50	1	6
14.- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	8	44	8	44	2	11

De los datos registrados en las encuestas, el mayor porcentaje se registra en la pregunta relacionada con si los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, pues el 89% indican que nunca, lo cual es preocupante pues, todo proceso de aprendizaje para la formación integral del estudiante requiere de la motivación necesaria para la vivencia en valores y virtudes, es decir, trabajar en el aprender a ser; por otro lado, la opción a veces, conlleva la mayor frecuencia lo cual denota discontinuidad en las acciones sea de autoridades o docentes en los procesos propios de su ámbito de competencia, siendo los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes con un 83%, lo cual hace suponer que hay mediana preocupación por mejorar el PEA..

La encuesta fue aplicada a los estudiantes de sexto curso, considerada una muestra importante para entender el pensamiento del estudiante. Se perfila un malestar de autoritarismo en la toma de decisiones de los maestros y directivos, sin embargo, estas decisiones están basadas en el código de convivencia trabajada con los alumnos al inicio del período escolar.

A veces ellos quieren que se respeten sus opiniones, cuando aquellas no se sujetan al reglamento institucional, esto causa un clima de tensión y ellos lo ven como autoritarismo, pero el diálogo con los maestros, directores y en especial con el DOBE, permiten llegar a los acuerdos que garantizan un clima de compañerismo y amabilidad.

La observación participativa en el Colegio permite garantizar un clima adecuado, tolerante pero exigente en el cumplimiento de tareas y del código de convivencia.

#### 4.2.4 De los Padres de Familia

PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	RESPUESTA NEGATIVA	NO OPINA
¿Qué es para usted la comunicación?	20	0	0
¿Conoce usted con claridad el manual de convivencia de los alumnos en el Colegio?	12	8	0
¿Considera que existen un clima de respeto y cultivo de valores en la institución?	15	5	0
¿Qué es la permisividad y qué es libertad?	14	6	0
¿Considera que hay autoritarismo de los maestros y directivos hacia los estudiantes?	11	8	1
¿Se encuentra satisfecho con el trabajo en liderazgo personal y toma de decisiones orientado por la institución hacia los estudiantes?	16	4	0
¿Conoce si la institución tiene programas de capacitación para la formación de valores en los jóvenes?	18	2	

#### COMENTARIO

Realmente se puede observar una preocupación de los Padres en relación al manejo de la comunicación, y el liderazgo vertical que a veces los maestros tienen con sus estudiantes. Sin embargo se llega a una identidad institucional y apego a la norma, se puede percibir confianza, aunque no un total acuerdo ante el sistema de normas. Difícilmente los padres de familia estarán 100% de acuerdo en este tema, lo importante es su apoyo y acompañamiento oportuno cuando existen dificultades. El diálogo adecuado y a tiempo, permitirán llegar a un consenso entre maestros y padres de familia.

## Matriz De Problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1.</p> <p>Los coordinadores pedagógicos no pueden tomar decisiones oportunas.</p>	<p>Falta de Capacitación en Gerencia y Liderazgo Educativo, lo cual ocasiona una falta de confianza en la toma de decisiones oportunas.</p>	<p>La dirección General desarrolla un liderazgo vertical.</p>
<p>Problema 2.</p> <p>Los alumnos se manifiestan estresados ante las exigencias curriculares del Bachillerato Internacional</p>	<p>Falta de información, difusión, motivación y oportunidades del BI. La comunidad Educativa todavía no está muy clara en los procesos del BI</p>	<p>Pocos alumnos inscritos en la certificación Internacional PAI, y estrés en los maestros ante los cambios curriculares que se darán en los próximos años.</p>
<p>Problema 3.</p> <p>Los alumnos sienten autoritarismo en el manejo de la comunicación y en el liderazgo de maestros y directivos</p>	<p>Falta de discusión del Manual de Convivencia y reglamento institucional.</p>	<p>Timidez en los alumnos ante la libertad de expresión y el manejo de los valores institucionales que se los proclama, pero ellos sienten que a veces los maestros y directivos no los respetan.</p>

### COMENTARIO

De los datos registrados, se puede colegir que, el estilo de liderazgo institucional afecta a las relaciones entre docentes y estudiantes al generar desconfianza de los docentes respecto a sus maestros, quienes reproducen el autoritarismo en la comunicación, lo cual conlleva a comportamientos de timidez para expresar libremente sus pensamientos y sentimientos, cuanto la práctica de valores, que conforme perciben los alumnos tan solo se queda en el discurso respecto a directivos y profesores.

## 5 . DISCUSIÓN

Bajo la luz de la variabilidad humana, creencias, opiniones de sí mismo y del mundo exterior, se entiende que la conducta de un individuo es el resultado de la interacción entre la persona y su medio ambiente. Una organización que invierte en talento humano desarrolla una ventaja competitiva en la sociedad del conocimiento, en este sentido el comportamiento individual se transforma en un comportamiento organizacional y su dinámica ambiental determinara el clima de trabajo y el éxito de las organizaciones innovadoras.

Se cumplen los objetivos individuales, se subraya las diferencias entre las personas y los puestos, el dinero es un gran motivador pero no un fin en sí mismo, depende de sí las personas sienten una relación directa o indirecta entre su desempeño y su consecuente remuneración.

Las resultados de las encuestas a los directivos del Colegio Ludoteca, hace pensar que existe un clima laboral adecuado y que el desempeño profesional brinda satisfacciones y retos individuales, lo cual proyecta una institución con ideales y visión de nuevos proyectos y valores.

Cada miembro está llamado a mejorar su capital intelectual, a innovar con sentido crítico, a capacitarse continuamente, a enfrentar las dificultades y el pluralismo de las relaciones en un mundo donde la capacitación y la información es un atributo fundamental para el éxito.

Los recursos organizacionales en la infraestructura: edificios, terrenos, material didáctico, equipos etc., permiten que la institución trabaje en condiciones óptimas y se maneje una cultura organizativa dinámica y que los recursos garanticen la ejecución de la misión y visión institucional con recursos y tecnología apropiada.

La motivación del grupo de coordinadores, directivos y docentes es auto regulada por un sistema de valores e intereses personales que empata con la cultura organizacional, donde el trabajo bien hecho y la pasión por dar lo mejor de sí mismos se convierte en un contagio emocional muy interesante.

El ingenio en la solución de conflictos y asumir responsabilidades, son valores corporativos desde los niveles bajos, y la participación consultiva entre todo el equipo es una medida muy importante en la toma de

decisiones, donde las relaciones sanas y positivas permiten un ambiente participativo en diferentes niveles jerárquicos.

La comunicación es vertical, horizontal y lateral, la relación es espontánea entre las personas y existen recompensas salariales especialmente orientadas a gastos personales en gestión del conocimiento.

La política de reclutamiento de personal, los criterios de selección de nuevo personal se encuentran debilitados, no existe en realidad un adecuado instrumento y un manual riguroso que oriente al administrador en este tema. La selección parte de una entrevista, estudio del currículo, pero falta un sistema claro que garantice la idoneidad del candidato.

Los profesores nuevos, en los primeros meses, a veces, no se adaptan a los requerimientos del Colegio, esto podría mejorar con un adecuado tratamiento a los criterios de selección de personal.

Las características de la personalidad de los miembros nuevos: habilidades, competencias, colaboración, conocimiento, etc., no siempre se obtienen a través de una entrevista de personal.

El desarrollo dinámico, es un proceso de adaptación del maestro en su gestión pedagógica, en el área, en la sección y en general en la institución. Esto crea relaciones proactivas y competitivas, con niveles de identidad institucional que crecen conforme avanza su permanencia en la institución.

Existe un personal estable y la rotación se da especialmente en los puestos creados por nuevas matrículas, o en puestos nuevos para proyectos nuevos. Sin embargo pueden haber fenómenos externos que influyan en la rotación del personal, como es la situación de oferta, la coyuntura económica y oportunidades de empleo, ya que, los administradores y maestros de los Colegios de Bachillerato Internacional son muy cotizados y la experiencia es valorada en otros Colegios BI, y en otros que entienden la capacitación de estos maestros como una fortaleza en su formación ética y pedagógica.

Al parecer, de acuerdo a las encuestas, hay una tranquilidad en relación a la política salarial, política de prestaciones, condiciones ambientales y relaciones humanas, factores internos que influyen en la rotación del personal. El Colegio Ludoteca, cuenta con un personal idóneo en los niveles: pre-básica, básica y bachillerato. Los maestros tienen una buena

actitud y compromiso de servicio a los niños y jóvenes. Existe una especial sensibilidad a los valores de solidaridad, cooperación e integridad.

El equipo administrativo y docente se muestra positivo, y respetuoso de la orientación pedagógica del Ministerio de Educación y buscan enriquecer el currículo con nuevos proyectos de innovación curricular, a través de la orientación del Bachillerato Internacional.

ejorar capital humano es un concepto válido para el personal administrativo, docente y de logística. El liderazgo individual innato, se fortalece con la capacitación continua. Conscientes de que: Quien no crece, envejece y que la responsabilidad como maestros es la vanguardia del conocimiento en la nueva era.

Para liderar y orientar en la toma de decisiones, el personal se actualiza en las nuevas corrientes pedagógicas y metodológicas. Además han iniciado un camino de autoconocimiento y transformación personal, a través de la psicología de valores, relaciones sociales y estudios de la personalidad y uso de instrumentos de comunicación asertiva.

Es necesario comprender la comunicación educativa como una tarea demasiado amplia y que ninguna profesión está tan impregnada de lo comunicacional como la del Educador.

Los maestros dan sentido a la palabra y van creciendo en la práctica del aprendizaje de la paz. La capacitación, es un instrumento para ejercer con gozo y competencia la mediación pedagógica. Algunas personas lo hacen sin mayor dificultad y su discurso comunica, pero a otras personas les cuesta más, por tanto se entiende que la comunicación es un ejercicio de expresión del ser humano, que define la capacidad de relación, expresión de la palabra, los gestos y las imágenes, que comunican.

Desde este punto de vista se visualiza un ideal de comunicación, desde el educador, desde los medios, desde el grupo, desde uno mismo. Este ideal no se medirá en cantidad sino en el modo de relación y se observará en la dinámica de los miembros, en su forma de hablar, sentarse etc.. Todo se transforma en un acatamiento de las normas basadas en el derecho y en la

crítica sana y el debate para cultivar : CABEZAS CAPACES DE PENSAR, como lo dice Celestín Freinet.

El Colegio Ludoteca considera la posibilidad de la capacitación docente y administrativa en los temas de autoconocimiento a través de talleres vivenciales: El niño interior, el valor de la comunicación y la educación para el amor. Se busca que el acto educativo no caiga en el sinsentido del abandono de la comunicación que es en esencia la incapacidad de desarrollar su propia voz. Se pretende que alumno crezca sin darle haciendo las cosas.

La encuesta a los estudiantes es asertiva y se interpreta un buen clima de trabajo, los alumnos valoran la opinión de sus maestros y los miran como personas con altos valores humanos.

El sentido ético de la comunidad educativa es valorada por sus principios de integridad, honradez y prudencia lo cual supone un adecuado clima en beneficio de todos.

## 6 . CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

### Conclusiones.

- Los valores de integridad, honradez y prudencia son valores corporativos de alumnos, docentes y padres de familia que se registra en la práctica educativa, contribuyendo a mantener un liderazgo educativo y una confianza en los procesos.
- La orientación y capacitación de la Organización del Bachillerato Internacional permite mantener los estándares de calidad en procesos académicos y valores.
- El liderazgo institucional está posicionado en la comunidad educativa y en el sector sur de la ciudad de Quito.
- La toma de decisiones por parte de los coordinadores pedagógicos por la falta de Capacitación en Gerencia y Liderazgo Educativo, lo cual ocasiona perjuicios en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Los alumnos se manifiestan estresados ante las exigencias curriculares del Bachillerato Internacional, debido a la falta de información, difusión, motivación y conocimiento de las oportunidades del BI. La comunidad Educativa todavía no está muy clara en los procesos del BI.
- Los alumnos sienten autoritarismo en el manejo de la comunicación y en el liderazgo de maestros y directivos, siendo una de las causas la falta de discusión del Manual de Convivencia y reglamento institucional.
- La política de reclutamiento de personal, los criterios de selección de nuevo personal se encuentran debilitados, no existe un adecuado instrumento y un manual pertinente que oriente al administrador en este tema, generando constantes deserciones de maestros, especialmente en el primer trimestre. Profesores nuevos que ingresan y no se adaptan a los requerimientos del Colegio.

## Recomendaciones

- Elaboración de un plan de capacitación que potencie el desarrollo personal, profesional e institucional para mejorar los procesos en todos los ámbitos de la gestión educativa.
- Desarrollar un adecuado sistema de comunicación asertiva que posibilite fluidez en la información oportuna y pertinente en toda la comunidad educativa.
- Organizar talleres para análisis, sobre el Manual de Convivencia y reglamento institucional.
- Implementar un adecuado sistema de reclutamiento docente, inducción y motivación a las mejores prácticas.
- Los criterios de evaluación deben ser definidos y tratados con mucha seriedad. Es necesario planear la observación de un examinador externo en forma periódica, esto garantizará que los procesos pertinentes se retomen y se mantenga la motivación por la innovación pedagógica y se alcancen metas en base a logros, objetivos de retroalimentación y mejoramiento continuo.
- Es necesario mejorar la comunicación efectiva. Es importante tener presente la visión de la Institución y su trabajo en valores, entendiendo que los objetivos del educador en el aprendizaje para la vida, van más allá de transmitir conocimientos, se educa con el contagio más que por el saber intelectual y es necesario el conocimiento de uno mismo para ser un maestro de calidad.
- Unir lo educacional con lo terapéutico, es entrar en contacto con una amplia gama de recursos para el desarrollo humano, en donde la educación afectiva, una educación de calidad amorosa, es la base de la buena convivencia, desarrollar la conciencia emocional para vencer los obstáculos es permitir que se dé una conexión amorosa entre la mente y el corazón. En este sentido la comunidad recomienda iniciar este proceso.

## **7 PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1 Título de la propuesta**

LOS MAESTROS PRINCIPALES GESTORES DE UN NUEVO MODELO DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO.

### **7.2 Antecedentes**

El proyecto de Desarrollo Humano es una idea que nace con la filosofía del Bachillerato Internacional, hace tres años aproximadamente. El Colegio Ludoteca gestiona la inserción a este Programa e inicia una capacitación técnico - pedagógica a los maestros y personal administrativo, logrando su acreditación como Colegio Autorizado en el BI.

Progresivamente se va visualizando la necesidad de un trabajo en Capacitación docente en Valores, complemento indispensable en la formación integral del docente. Así nace, el reto de lograr un cambio de los paradigmas de la educación en el nuevo milenio, lo cual, determina una nueva manera de pensar y actuar del adulto, dentro y fuera del aula.

Con este pensamiento el Colegio Ludoteca, investiga algunas técnicas de desarrollo humano. Parte de la idea, que toda persona necesita una resolución de conflictos de su niñez, adolescencia y juventud, y que, ser mejores seres humanos es una búsqueda permanente del sentido de la vida, en donde el servicio es la clave de la felicidad. Estos son conceptos que se empiezan a trabajar con talleres y conferencias.

Oportunamente en noviembre del 2010, este trabajo de investigación, asesorado por la Universidad Técnica de Loja, en la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo, aporta decisivamente en el rumbo del requerimiento de la Institución. Se realiza un estudio diagnóstico de la estructura organizativa de la unidad educativa, clima escolar y convivencia, dimensión administrativa y financiera, FODA institucional, sostenibilidad del proyecto, entre otros, y las conclusiones y recomendaciones, permiten aplicar este trabajo en respuesta a los intereses del Colegio.

### 7.3 Justificación

La propuesta del Maestro Gestor de un Nuevo Modelo de Educación, nace del estudio diagnóstico del Colegio Ludoteca. En estos tiempos de individualismo, agonizan los ideales, reina la violencia y la insensibilidad. Surge el miedo a asumir la vocación de constructores de la historia y sumergirnos en lo profundo de nuestra vida para descubrir que necesitamos crecer hacia adentro.

Los maestros del Colegio Ludoteca, han incluido en la gestión del conocimiento y desarrollo humano un valor de autoconocimiento, para humanizar la educación. En esta Institución Educativa, existen las bases de integridad, libertad, amor a su vocación y respeto a los derechos humanos. Las autoridades y docentes en su Plan Curricular Institucional, quieren avanzar hacia la urgencia de recuperar el valor de la palabra y la comunicación adecuada,, donde la educación deje de ser un empleo y se convierta en una vocación de servicio y poder creador de un mundo más humano.

Los maestros y directivos del colegio Ludoteca, consideran viable esta propuesta, que mejorará su calidad de vida en beneficio de los estudiantes. Conscientes que solo quien está en la luz puede ver la oscuridad. Plantear un nuevo reto al clima escolar, que siendo bueno puede mejorar, e integrar un nuevo concepto de una educación que ensene a vivir más humanamente.

Ferreyra Horacio. 2006. Diseñar y gestionar una educación auténtica. Ediciones Educativas.  
Argentina . Pág 49...60)

Reflexionar sobre como fuimos educados y plantearnos una serie de preguntas: Cómo fueron educados nuestros padres, Qué debieron y pudieron hacer por nosotros? Cómo hubiéramos podido hacer algo distinto con nuestros propios hijos? Podrá algún momento romperse el círculo de lo que no queremos hacer con los niños y sin embargo seguimos lo cadena? Cómo fueron educados los maestros? Se puede cambiar los paradigmas de la educación con maestros que vivieron una experiencia de enfado, gritos, y golpes como disciplina y método de aprendizaje?

Estos son conceptos sin fondo, ya que, se puede entender literalmente las orientaciones y análisis de los modelos de aprendizaje, de los cambios de la sociedad del conocimiento, de las tendencias de la tecnología, del mundo globalizado y de una mentalidad abierta al cambio. Pero todo queda en el simple cuestionamiento e interpretación de conceptos, a lo máximo llegamos a entender los métodos, desarrollar el talento humano a través de la gestión del conocimiento individual e institucional. En la práctica todo queda ahí, en el papel, en los conceptos y slogans que interpretan la educación de calidad y la excelencia en la formación de valores.

En el fondo se ha olvidado lo sustancial: ¿Cómo fuimos cuando niños? , ¿Que nos ocurrió en la infancia?. Lo cierto es que todos los juristas, políticos, psiquiatras, médicos tienen que vérselas precisamente con las consecuencias graves a lo largo de la vida profesional de los individuos, e ir remontando paso a paso hasta los orígenes para encontrar lo que verdaderamente afectó al paciente cuando era niño.

Se trata en definitiva de recuperar una perspectiva holística del ser humano, esto supone entender el hecho educativo como una capacidad integradora del alumno y el maestro. Aquí es importante que las personas que trabajamos con niños y adolescentes tengamos un niño interior sano, que haya cerrado los conflictos con el pasado, así el adulto estará en disponibilidad de trabajar con los problemas emocionales del niño del adolescente y de sus padres.

El profesional que no tiene un niño interior fuerte, tiene dificultad para manejar sus emociones como herramientas de trabajo, para ser espontáneo, para dar afecto y para entender las necesidades de sus alumnos.

(Naranjo, C. (1999): "Cambiar la educación para cambiar el mundo", Ediciones La Llave, Vitoria. Pág. 213...234)

La propuesta de intervención con los maestros del Colegio Ludoteca, pretende trabajar con nuestro niño interior, para descubrir nuevas formas de relación con los hijos, con la pareja, compañeros, y especialmente con los estudiantes, empezar a utilizar la energía emocional sana para tener una capacidad de amar, poner límites, tomar responsabilidad y ser adultos creativos.

En este sentido los talleres vivenciales y las conferencias de habilidades para el éxito marcarán la pauta para la interiorización de valores éticos que son parte de nuestro ser interior y del disfrute y pasión por lo que hacemos y somos “Maestros al servicio de la niñez y la juventud”. Podemos entonces generar una impronta de calidad y evitar ser réplica y cadena de nuestras vivencias infantiles inconclusas y a veces obscuras, o como lo dice Alice Miller, la pedagogía negra de la cual que somos fruto.

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

Toda la investigación e intervención de talleres y conferencias se realizó en el Colegio Ludoteca Padre Víctor Grados.

La participación ha sido un valor institucional. La actitud visionaria de los directivos, pretende replicar y mantener de forma permanente estos espacios de capacitación en desarrollo humano. Actualmente el Colegio Ludoteca cuenta con un espacio propio, se trata de una finca diseñada especialmente para el desarrollo de talleres, convirtiéndose en una nueva propuesta de capacitación al servicio de la comunidad.

La Casa la Victoria, ubicada en la provincia de Cotopaxi, abrirá sus puertas al público en Mayo 2012, por el momento empezó a trabajar con los maestros y estudiantes de Ludoteca.

Existe un equipo de capacitadores con tecnologías acordes a los diferentes temas a trabajar. Los talleres motivo de esta tesis fueron mentalizados por Nancy Albán y el equipo del DOBE del Colegio Ludoteca

#### **7.5 Beneficiarios**

- Profesores del Colegio y Escuela Ludoteca P. Víctor Grados
- Administradores y personal de Servicio Generales del Colegio Ludoteca.
- Alumnos del Sexto Curso del Colegio Ludoteca.

## **7.6 Objetivos De La Propuesta**

### **Objetivo General**

Construir una pedagogía propositiva que ayude a reflexionar y construir caminos educativos alternativos que promuevan la autonomía, el autoconocimiento y el desarrollo humano de los maestros del Colegio Ludoteca Padre Víctor Grados.

### **Objetivos Específicos**

1. Mejorar la expresión y la verdadera comunicación entre alumnos y maestros de Ludoteca, acrecentando la confianza, la amistad y la escucha, a través de una genuina pedagogía del amor.
2. Lograr un “darse cuenta”, en cada maestro, sobre sus bloqueos personales y como estos inciden en la educación en valores que transmitimos a nuestros estudiantes.

## **7.7 Proceso En La Metodología De Intervención.**

La idea de desarrollar un programa de intervención completo de formación con un espíritu holístico en lo que respecta a todo aquello que se estaba haciendo en el ámbito de las psicologías humanistas, y también con una idea todavía embrionaria, pero ya germinativa, de introducir en dicho trabajo la vivencia de ciertas prácticas “espirituales”, que permitieran hacer del trabajo terapéutico algo más que un trabajo sobre las construcciones neuróticas de cada uno.

(Naranjo, C. (1999): "Cambiar la educación para cambiar el mundo",  
Ediciones La Llave, Vitoria)

El programa de autoconocimiento para los docentes, tiene un carácter vivencial, se emplean diferentes herramientas: proceso terapéutico con las figuras parentales, técnicas de teatralización, Gestalt, danza, etc. Se trata, en definitiva, de recuperar la vieja consigna clásica del “conócete a ti mismo”, con la esperanza de que éste sea el primer paso para una más consciente existencia y en este caso, también, para una más consciente educación.

## 7.8 Actividades

### 7.8.1 Fundamentación de los talleres de desarrollo humano

Los talleres desarrollo humano en los grupos de encuentro se fundamenta bajo la perspectiva de la Psicología Humanista y la terapia Gestalt.

La psicología humanista es una escuela que pone de relieve la experiencia no verbal y los estados alterados de o como medio de realizar nuestro pleno potencial humano.

El punto central de la Psicología Humanista es la existencia individual como fundamento de la personalidad humana; la conciencia, que le hace al hombre capaz de reconocer en el mundo lo negativo y positivo y elegir su vida con libertad y responsabilidad. Está conformada por influencias del Existencialismo, la Fenomenología, los Grupos de Encuentro, el Psicodrama, La Terapia No-Directiva, la Bioenergética, psicología transpersonal, danza primal, entre otras.

Utiliza el método del darse cuenta (“awareness”) predominando el percibir, sentir y actuar. El cliente aprende a hacerse más consciente de lo que hace. De este modo, va desarrollando su habilidad para aceptarse y para experimentar el “aquí y ahora” sin tanta interferencia de las respuestas fijadas del pasado.

La teoría de la Gestalt con la que trabajaremos, prefiere usar el término *cliente* que *paciente*, ya que un *paciente* es alguien enfermo que va a qué otro le cure, mientras que cliente es un término más neutro, el cual sólo indica que es alguien que acude a la consulta del terapeuta.

En esta terapia, el cliente, es decir el profesor, es quien tiene que “auto curarse”, el terapeuta sólo le guía y le ayuda para que lo consiga, haciendo más bien una función de observador externo y no tanto de “el que cura”.

El objetivo de la terapia Gestalt, además de ayudar al profesor a sobreponerse a síntomas, es permitirle llegar a ser más completa y creativamente vivo y liberarse de los bloqueos y asuntos inconclusos

que disminuyen la satisfacción óptima, autorrealización y crecimiento. Por tanto, se ubica en la categoría de las terapias humanistas.

Se basa en:

EL AQUÍ Y AHORA:

Vivir y sentir el presente. Vivir y sentir la realidad.

EL DARSE CUENTA (“AWARENESS”, EN INGLÉS):

Es el maestro quien ha de darse cuenta de lo que le pasa. Sólo se necesita ser consciente para cambiar (si se quiere) una conducta.

ACEPTAR LO QUE UNO ES (YO SOY):

No buscar ídolos, no aceptar los “deberías”, ser responsable de los propios actos.

(Taropio Daniel 2010. Psicología Transpersonal Integral. Ediciones Giroux. Buenos Aires.)

### **7.8.2 Temática de las conferencias de habilidades para el éxito**

**Tema 1:** El precio del éxito.

Introducción.

Es importante fortalecer la idea que la vida plena es aquella que es correcta y se la vive con seres humanos imperfectos. Es momento de crecer y hacer las cosas a tiempo, no podemos vivir pensando que mañana lo haremos, porque existe solamente cosas que hemos hecho y cosas no hemos hecho. Por tanto es hora de hacer las cosas y dejar de quejarnos o postergar.

Hablamos de tiempo, el artículo de consumo más importante. La administración del tiempo parte de asumir que “ el ahora” se sitúa dentro de nosotros, en nuestras mentes, del modo en que llevamos la vida y que su planificación adecuada permitirá cumplir fechas límites, ordenar y secuenciar tareas.

Es necesario desarrollar las habilidades de fijar los resultados y pensarlos cuidadosamente, estableciendo prioridades, reflexionando sobre los patrones de trabajo. Entender las consecuencias de lo que proponemos y lo que

hacemos, es decir si hay cumplimiento de metas individuales y grupales. Los miedos no resueltos pueden bloquear la capacidad de acción; encontrarlos y solucionarlos nos darán herramientas para el éxito.

## **Tema 2:** El valor de educar.

### Introducción.

Todo esto tiene que ver con la cuestión de la *libertad*, que es el asunto del que se ocupa propiamente la ética. Libertad es poder decir «sí» o «no»; lo hago o no lo hago, digan lo que digan mis jefes o los demás; esto me conviene y lo quiero, aquello no me conviene y por tanto no lo quiero. Libertad es *decidir*.

Los valores se demuestran día a día y crecen a partir de las circunstancias históricas en las que se fundaron. Debemos partir de ser conscientes de nuestros valores que son la base para fortalecer una visión educativa. Las creencias y los valores son estilos de dirección y constituyen la brújula de un centro educativo. De su congruencia y éxito dependerá, en gran medida, las habilidades de comunicación, en donde todas las voces son escuchadas y donde la divergencia de opiniones pondrá de manifiesto la confianza en sí mismo y en la organización.

Crear valores y visión es una disciplina práctica que constituye una fuente de información e ideas, desde este punto puedo imaginarme el futuro en dos, tres, cinco años o en el tiempo que se estime conveniente y desde aquí me puedo preguntar: Soy feliz haciendo lo que hago, cuáles son mis creencias y valores, cuáles mis capacidades, cuál mi comportamiento y cuál es el entorno en que me manifiesto?.

(Greg brigmanphd 2010. GUÍA DIDÁCTICA DEL MANUAL DEL ORIENTADOR editorial Atlantic Education Florida)

La libertad en el actuar me permite ser consecuente con mis creencias y valores: Hago esto, porque me lo mandan, pero... ¿por qué obedezco lo que me mandan?, ¿por miedo al castigo?, ¿por esperanza de un premio?, ¿entonces actúo como esclavizado por quien me manda? Si obedezco porque quien da las órdenes sabe más que yo, ¿no sería aconsejable que procurara informarme lo suficiente para decidir por mí

mismo? ¿Y si me mandan cosas que no me parecen convenientes; como cuando le ordenaron al comandante nazi eliminar a los judíos del campo de concentración? ¿Acaso no puede ser algo «malo» —es decir, no conveniente para mí—por mucho que me lo manden, o «bueno» y conveniente aunque nadie me lo ordene?

### **Tema 3:** Lo mejor de ti.

Introducción.

Lo mejor de ti, es un proceso de descubrir los recursos ocultos en nuestro ser interior, tener confianza en uno mismo, fortalecer las relaciones, hallar las fuentes de estrés y frustración.

Al dar lo mejor de cada uno se pone el sentimiento de amor en el primer lugar, porque sin él todo tiene un significado distinto, este es un sentimiento instintivo de apoyo para el desarrollo positivo. Al dar lo mejor de uno mismo, es importante reflexionar con mucha atención sobre como demostrar amor y como estar seguros de que este mensaje se entienda.

El Aprendizaje de valores, actitudes y normas están en el currículo escolar y estas actitudes deben responder al ser, es decir, a la concreción de valores traducidos en la acción que corresponden al ámbito de las vivencias, a los valores del saber ser, del valer.

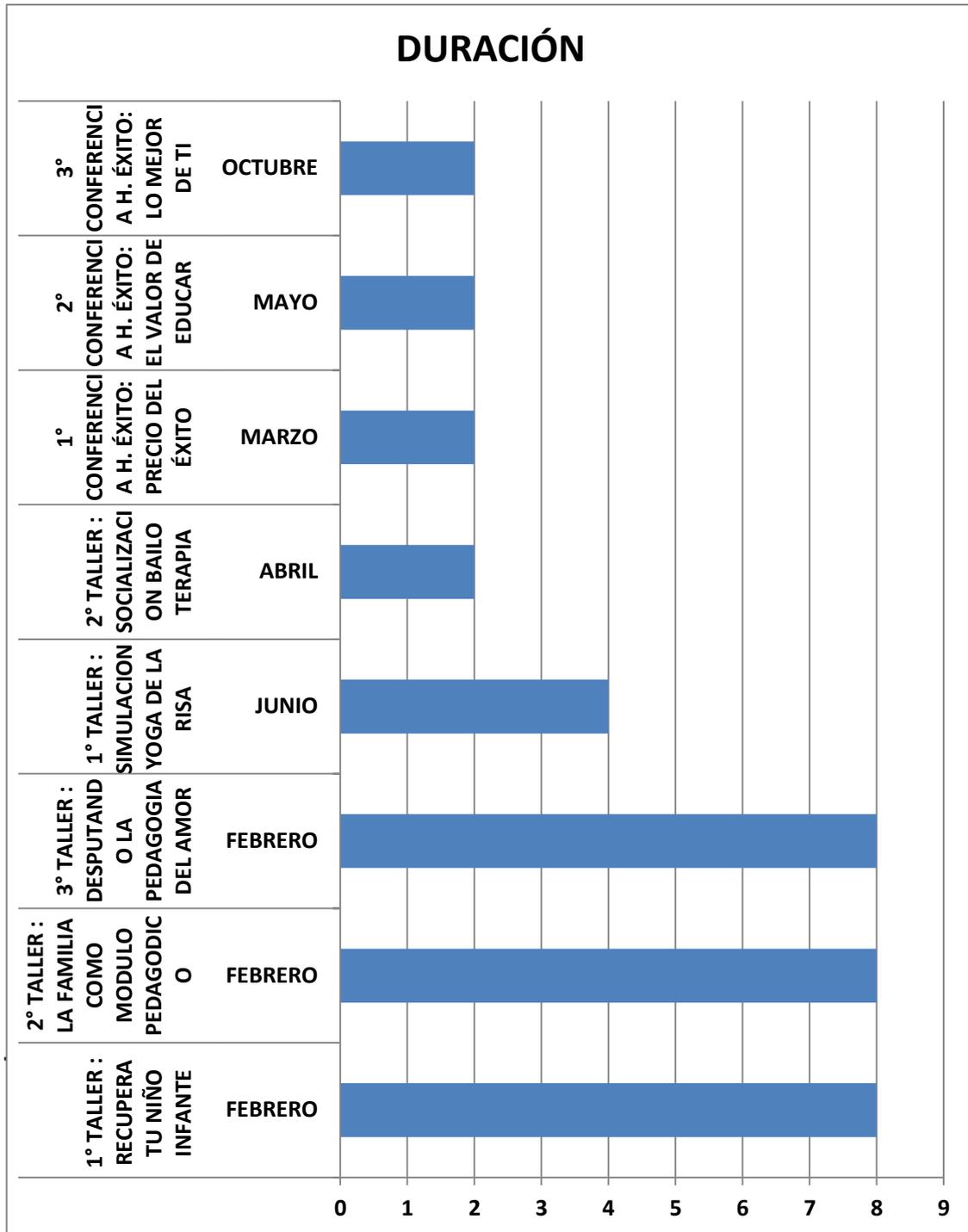
Todas estas normas establecidas por consenso guían el saber comportarse dando lo mejor de uno mismo, creando puntos de conexión entre la moral de los principios procedimentales.

Los valores acompañan necesariamente los principios de autonomía, igualdad, solidaridad, imparcialidad. Los derechos de los participantes en el diálogo y las actitudes de los que participan satisfacen intereses universales del saber hacer y del ser. Esto es un tipo de pensamiento moral que ayude a resolver conflictos optimizando las capacidades a través de procedimientos y responsabilidad, asumiendo el reto de dar lo mejor de uno mismo, al servicio de los demás.

## 7.9 Cronograma

### Cronograma de talleres año 2011

	TAREA	INICIO	DURACION
A	1° TALLER : RECUPERA TU NIÑO INTERIOR	FEBRERO	8
B	2° TALLER : LA FAMILIA COMO MODELO PEDAGODICO	FEBRERO	8
C	3° TALLER : DESPERTANDO LA PEDAGOGIA DEL AMOR	FEBRERO	8
D	1° TALLER : SENCIBILIZACION YOGA DE LA RISA	JUNIO	4
E	2° TALLER : SENCIBILIZACION BAILO TERAPIA	ABRIL	2
F	1° CONFERENCIA H. ÉXITO: PRECIO DEL ÉXITO	MARZO	2
G	2° CONFERENCIA H. ÉXITO: EL VALOR DE EDUCAR	MAYO	2
H	3° CONFERENCIA H. ÉXITO: LO MEJOR DE TI	OCTUBRE	2



## 7.10 Recursos

## 7.10 Recursos

El Colegio cuenta con una sala de conferencias y un ambiente ecológico muy propicio para la reflexión. Se inauguró hace poco un centro de Desarrollo Humano Casa la Victoria, en la provincia de Cotopaxi.

Este espacio pretende trabajar con maestros de instituciones interesadas en desarrollar esta metodología. Para los maestros de Ludoteca es un espacio propio incluido en la propuesta educativa del Colegio.

- Materiales tecnológicos: computadora, infocus, pantalla de proyección, equipo de sonido, parlante, micrófonos.
- Alojamiento y alimentación: el centro cuenta con todos los requerimientos básicos para garantizar un adecuado desarrollo de los talleres.
- Transporte: el colegio Ludoteca cuenta con transporte propio para la movilización.
- Capacitadores: un equipo de capacitadores, facilitadores de procesos de desarrollo humano y mi formación profesional en tecnología de psicología transpersonal, permitirán trabajar con éxito los talleres.
- Se mantendrá relaciones permanentes con capacitadores externos y también con la colaboración de los profesionales del DOBE del Colegio Ludoteca.
- Capacitadores: un equipo de capacitadores, facilitadores de procesos de desarrollo humano y mi formación profesional en tecnología de psicología transpersonal, permitirán trabajar con éxito los talleres.
- Se mantendrá relaciones permanentes con capacitadores externos y también con la colaboración de los profesionales del DOBE del Colegio Ludoteca.

## 7.11 Presupuesto.

### Gestión De Liderazgo Y Valores En El Centro Educativa Ludoteca

#### Presupuesto

<b>+ FUENTES</b>	<b>3.440,00</b>
<i>Ingresos Operacionales</i>	<b>0,00</b>
<i>Ingresos No Operacionales</i>	<b>3.440,00</b>
Aporte Centro Educativo Ludoteca	3.440,00
<b>(-) USOS</b>	<b>3.440,00</b>
<b>Taller</b>	<b>2.940,00</b>
Alimentación	900,00
Capacitadores	1.200,00
Mantenimiento y Logística	540,00
Regalo participantes	120,00
Suministros y Materiales	60,00
Transporte materiales	120,00
<b>Conferencia el Valor de Educar</b>	<b>100,00</b>
Alimentación	100,00
<b>Conferencia el Precio del Éxito</b>	<b>100,00</b>
Alimentación	100,00
<b>Conferencia Lo mejor de ti</b>	<b>100,00</b>
Alimentación	100,00
<b>Conferencia para Padres de Familia</b>	<b>200,00</b>
Alimentación	200,00
<b>= FLUJO NETO</b>	<b>0,00</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>0,00</b>
<b>= FLUJO FINAL DE CAJA</b>	<b>0,00</b>

## **7.12 Sostenibilidad de la propuesta**

Considerando que la Dirección del Colegio Ludoteca ha visualizado la propuesta de Desarrollo Humano como eje transversal en la capacitación del docente y ha convertido en Política Institucional la Formación en Valores y la inducción en temas relacionados a psicología transpersonal en una visión institucional de Educación para la Vida, es un hecho que la propuesta de la tesis no tendrá ningún problema en la sostenibilidad.

El colegio cuenta con un fondo permanente de capacitación al personal docente y el financiamiento vendrá por la vía destinada a este rubro en el presupuesto anual. Por otra parte el espacio de capacitación es propiedad del Colegio Ludoteca, lo cual en teoría baja los costos a un fondo mínimo de alimentación y pago a los capacitadores.

La institución cuenta con todos los recursos didácticos, tecnológicos, humanos y organizacionales que garantiza la viabilidad de la propuesta. Además tenemos convenios con el servicio de transporte escolar que garantiza la movilización gratuita de los maestros de acuerdo al cronograma que se plantee en el año.

Para las conferencias de seguimiento en habilidades para el éxito, contamos con un auditorio, materiales tecnológicos y didácticos que permitirán trabajar sin problema. Los horarios de los maestros se organizarán a partir de la 13:30, cuando los alumnos se hayan retirado.

Las conferencias son programadas en el POA y reconfirmadas en la evaluación trimestral, de tal manera que los participantes conocen con mucha anticipación su presencia en los talleres.

Esta gestión, pretende en un plazo mediato, convertirse en una oferta interinstitucional para otros maestros que deseen participar en la formación, toda vez que el Centro Casa la Victoria, será un proyecto abierto al público a partir de mayo 2012.

## 8 BIBLIOGRAFIA

- ✓ Addine, F. (2000): Diseño Curricular, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, En soporte electrónico, Cuba.
- ✓ Angulo, J. F. (1994): Teoría y desarrollo del curriculum, Ediciones Aljibe. Málaga- España.
- ✓ Adler, M. J. (1983): The Paideiaproposal. Editorial Mac Millan, EEUU- New York
- ✓ Almeida Mercedes (2000), “La Administración una Herramienta para Líderes del Futuro”, *Primera Edición, Quito – Ecuador*
- ✓ Almeida R. Arturo 2010, Gestión del Talento Humano, Guía Didáctica, UTPL.
- ✓ AA. W. (1989): Enciclopedia Internacional de la Educación, Editorial Vicens-Vives-MEC, Volumen 2. Barcelona-España.
- ✓ Álvarez Gálvez Luz (2011), Proyecto de grado 1 UTPL Maestría en Liderazgo Educativo, UTPL.
- ✓ Andre Ezequiel 2007. Introducción A La Planificación Estratégica. Grupo Editorial Lumen/Humanitas, Buenos Aires-Argentina
- ✓ Baquero Patricio (2009). Gestión Educativa con Enfoque Marco Lógico. Imprenta Ecuafuturo, Ecuador.
- ✓ Baquero Patricio (2004), Sistema de acompañamiento y mejoramiento continuo, Imprenta municipal, Ecuador.
- ✓ Chavarría Olarte, Marcela. (2004). Educación en un mundo globalizado. Retos y tendencias del proceso educativo. México. Trillas.
- ✓ Cuagtemo Sánchez 2006. Volar Sobre El Pantano, Grupo Editorial Diamante, México
- ✓ Chiavenato, Idalberto (2007): Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones, Mc. Graw Hill Octava edición.
- ✓ Estebaranz, A. (1995): Didáctica e Innovación Curricular”, Editorial Universidad de Sevilla, Sevilla-España
- ✓ Fuentes, H. (1997): Curso de Diseño Curricular, Editorial Centro de Estudios de Educación Superior. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- ✓ Fariat Liliana (1998): Gestión Educativa Institucional, Editorial Lugar, Buenos Aires-Argentina.

- ✓ FARJAT, Lilita (1998). *Gestión Educativa Institucional*. Lugar Editorial. Buenos Aires
- ✓ Ferreyra Horacio. (2006). *Diseñar y gestionar una educación auténtica*. Ediciones Educativas. Argentina
- ✓
- ✓ Fimus Gabriel (2004). *Gestión educativa*. Editorial Mendoza, Argentina.
- ✓ Gvirtz Silvina (2007), *La Gestión directiva en la Escuela*, Ediciones Granica. Buenos Aires-Argentina
- ✓ Guillén Parra, Manuel. (2006). *Ética en las organizaciones, Construyendo confianza*. Pearson, Madrid.
- ✓ García Mafalda (2001). *Supervisión educativa II*. Imprenta Universidad Particular de Loja, Ecuador.
- ✓ García Mafalda (2001). *Supervisión educativa I*. Imprenta Universidad Particular de Loja, Ecuador
- ✓ González, O. (1994): *Curriculum: diseño, práctica y evaluación*, Editorial Universidad de La Habana, Cuba.
- ✓ G.Posner.(204) Prólogo de la Dra. Frida Díaz Barriga. *Análisis Del Currículo*. Mc GrawHill. Tercera Edición.
- ✓ Greg Brigrman phd (2010): *Guía Didáctica Del Manual Del Orientador*, editorial Atlantic Education, Florida-EEUU
- ✓ Herrera Edgar (2000). *Administración educativa*. Editorial Vicentina, Quito – Ecuador.
- ✓ Hargreaves, D. (1982): *The challenge for the Comprehensive School: Culture, Curriculum and Community*, Routledge and Kegan. HMI, London- England.
- ✓ Ludoteca (2011), *Manual del Reglamento Institucional Colegio Ludoteca*, Quito –Ecuador
- ✓ Magendzo, A. (2003): *Curriculum, convivencia escolar y calidad educativa*.
- ✓ Martina, M. ( 1997): *Evaluación psicológica en el campo socioeducativo*. Editorial Paidós, Buenos Aires- Argentina.
- ✓ McMillan, James H (2008). *Investigación educativa*, Pearson, Madrid-España
- ✓ Molina Mara (1999). *Gerencia Educativa*. Editorial Afecce.

- ✓ Manes Juan Manuel (2011), *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*, Ediciones Granica, Argentina.
- ✓ Naranjo, C. (1999): "Cambiar la educación para cambiar el mundo", Ediciones La Llave, Vitoria
- ✓ Naranjo, C. (2002): "Gestalt de Vanguardia". Ediciones La Llave. Vitoria.
- ✓ Naranjo, C. (2004): "Entre meditación y psicoterapia". Ediciones La Llave. Vitoria..
- ✓ NorvertoSiciliani, 2009, *Dar Valor, Nomade Store (America)*. Buenos Aires -Argentina.
- ✓ Ortiz, A. (2005): *¿Cómo diseñar el programa de asignatura y de grado?, La elaboración del plan de estudios y del plan de clases*. Colombia.
- ✓ OCDE (1975): *Los indicadores de resultados en los sistemas de enseñanza*, Editorial MEC, Madrid-España.
- ✓ OCDE (1991): *Escuelas y calidad de la enseñanza*, Paidós MEC, Barcelona-España.
- ✓ OCDE (1983): *Compulsory Schooling in a changing world*. París.
- ✓ Pérez Antonio, 2007, *Educación para humanizar*, Editorial Narcea, Madrid España
- ✓ *Paya Sánchez (1997), Educación en valores para una sociedad abierta y plural: aproximación conceptual*, Desclée De Brouwer, España.
- ✓ Portuondo, R .( 1997): *Elementos de teoría y diseño curricular*. (Monografía). Editorial Universidad de Camagüey, Cuba
- ✓ Ruano, CR. *Más allá de la evaluación por resultados: Planteamientos metodológicos en torno al proceso de autoanálisis institucional y la construcción de indicadores de la calidad educativa en el contexto universitario*. *Revista Iberoamericana de Educación*. (ISSN: 1681-5653)
- ✓ Romana, H. (2006): *¿Transversalidad en el currículo de educación profesional? ¿Un currículo para la formación de valores?*.
- ✓ Skilbeck, M. (1984): *School-based Curriculum Development*, Harper and Row, London-Canada
- ✓ Stenhouse, L. (1975): *An introduction to Curriculum Research and Development*. Heineman, London-Canada.
- ✓ Sabater Fernando 2008. *Ética Para Amador*, EDITORIAL ARIEL, México

- ✓ Savater, Fernando (1996), El valor de Educar, Editorial Ariel, Savater, Fernando (1996). El valor de Educar. Barcelona: Editorial Ariel. Barcelona-España
- ✓ Taropio Daniel (2010). Psicología Transpersonal Integral. Ediciones Giroux. Buenos Aires.
- ✓ Tyler (1949): Basic Principles of Curricular and Instruction, Editorial University of Chicago Press, Chicago-EEUU.

## WEB

- ✓ <http://www.ibo.org/es/informationfor/universitiesandgovernments/universities/dpguide>.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos26/programa-clases/programa-clases.shtml>
- ✓ [http://www.google.com.ec/search?sourceid=navclient&hl=es&ie=UTF-8&rlz=1T4SKPB\\_esEC317EC318&q=HISTORIA+DEL+CURRICULUM+EDUCATIVO](http://www.google.com.ec/search?sourceid=navclient&hl=es&ie=UTF-8&rlz=1T4SKPB_esEC317EC318&q=HISTORIA+DEL+CURRICULUM+EDUCATIVO)
- ✓ <http://www.uasb.edu.ec/reforma/paginas/lineamientos.htm>
- ✓ <http://www.ibo.org>.
- ✓ <http://www.ibo.org/es/informationfor/universitiesandgovernments/universities/dpguide/> \* <http://www.sabuco.com/bi/preguntas.htm> \*
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Programa\\_del\\_Diploma\\_del\\_Bachillerato\\_Internacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Programa_del_Diploma_del_Bachillerato_Internacional) \* <http://www.monografias.com/trabajos18/transversalidad-educacion/transversalidad-educacion.shtml#transv>

## **9. APENDICES.**

### **GUÍA DE TALLERES DE DESARROLLO PERSONAL: MAESTROS GESTORES DE UN NUEVO MODELO DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO.**

- 8.1 Recupera tu niño interior.
- 8.2 La Familia como referente pedagógico.
- 8.3 Despertando la pedagogía del amor.

## PRIMER TALLER

### RECUPERA TU NIÑO-A INTERIOR

**FACILITADOR:** NANCY ALBAN Y EQUIPO DOBE LUDOTECA

**NECESIDAD:** Recuperar el contacto con tu niño-a interior

**OBJETIVO:** Empezar el viaje de encuentro con tu niño-a interior, cerrando heridas y recuperar su naturaleza.

**HILO CONDUCTOR:** Mediante técnicas de Gestalt, contactar con tu niño-a interior, tomando conciencia y recuperar su naturaleza.

<b>APERTURA</b>	Bienvenida Explicación del tema Objetivos	Lograr que los y las asistentes conozcan el contenido , objetivo y desarrollo del taller, información básica necesaria, Obtener y conocer la seguridad en el espacio y las personas que acompañamos	20 minutos	Música tranquila, velas, flores, cojines, agua, vasos, papel higiénico	NANCY
	Principios de los grupos de encuentro. Acuerdo de confidencialidad Cuestionario primer taller	Que los asistentes contesten el cuestionario para lograr material individual	10 Minutos		

TIEMPO: (03:30) TRES HORAS TREINTA MINUTOS

	<b>TECNICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>INCLUSION</b>	PRESENTACION: les invito a presentarse tomando contacto con su niño/a ejm: voz de niño, movimiento de niño, etc	Iniciar el contacto y tomar conciencia corporal con el niño/a interior a través de la presentación.	15 min	Juguetes, pelotas, muñecas, música de niños-	NANCY
	SOLTAR EL CONTROL: Ahora que nos hemos presentado les invito a jugar sus juegos e invitar a otros/as a jugar sus juegos.	Jugar mi juego e invitar a jugar a otros/as mi juego Permitir la inclusión grupal.	5 min	Juguetes y música de niños	NANCY
	JUEGO GRUPAL: el gato y el ratón pueden ser 3 o 4 momentos según como este energía del grupo.	Lograr mayor inclusión e integración grupal	5 min	Música niños	NANCY
	JUEGO GRUPAL ENCONTRARSE	Lograr mayor inclusión grupal e integración.	15 min	Música alegre	NANCY
	CONCIENCIA CORPORAL: utilizar diferentes posturas corporales	Lograr conciencia corporal a través de diferentes posturas corporales, acostado, reptando, gateando, de rodillas, rodillas-manos, pies.	15 min	Música suave que permita la internalización y conciencia corporal.	NANCY

<b>CONFRONTACION</b>	<b>TECNICA</b> IMAGINACION ACTIVA ETAPA ESCOLAR / ESCRIBE  ETAPA PREESCOLAR/ESCRIBE  ETAPA PRIMEROS PASOS/ESCRIBE-  ETAPA BEBE / ESCRIBE  CONVERSATORIO DE LA EXPERIENCIA / ABORDAR EN CASO NECESARIO / DE QUE SE DAN CUENTA /DOS GRUPOS	<b>OBJETIVO</b>  Hacer conciencia de esta etapa.  Hacer conciencia de esta etapa.  Hacer conciencia de esta etapa.  Hacer conciencia de esta etapa.  Compartir las experiencias, facilitar procesos en caso de ser necesarios, ubicar el darse cuenta individual, ubicar la etapa del darse cuenta principal.	<b>TIEMPO</b>  15 min  15 min  15 min  15 min  45 min	<b>RECURSOS</b>  Música, papel, esfero, lápiz, marcadores  .  Música suave de acompañamiento	<b>RESPONSABLE</b>  NANCY  NANCY Y DOBE

<b>INTEGRACION</b>	<p><b>TECNICA</b></p> <p>ESCRITURA DE CARTA mano izquierda el niño y mano derecha el adulto.</p>	<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Después del darse cuenta corporal izar a través de la escritura de la carta la escritura del niño y el adulto que le dice el niño que contesta el adulto posiblemente logren un 2do. Darse cuenta más real.</p>	<p><b>TIEMPO</b></p> <p>5 min niño/a</p> <p>5 min adulto/a</p>	<p><b>RECURSOS</b></p> <p>Hojas papel bond</p> <p>Lápiz y/o esfero</p>	<p><b>RESPONSABLE</b></p> <p>DOBE</p>
	<p>SOCIALIZAR Y COMPARTIR CARTAS UN SOLO GRUPO</p>	<p>Compartir lo que han escrito y afianzar el darse cuenta, hacer consiente las herramientas y acciones que se llevan.</p>	<p>20 min</p>	<p>Música suave y cojines</p>	<p>NANCY Y DOBE</p>

<b>AFECTIVIDAD / CIERRE</b>	<p><b>NIDO</b></p> <p>Hacemos a un lado y en la misma posición ponemos los cojines al centro tratando de formar un nido.</p>	<p>Fortalecemos sentimientos de grupo, lograr integración cariñosa de lo vivido y del grupo de uno en uno pasa al centro y damos una caricia sutil</p>	<p>10 MINUTOS</p>	<p>MUSICA SUAVE</p>	<p>NANCY</p>
	<p><b>ABRAZO DE CARACOL</b></p> <p>Les invitamos a ponerse de pie, nos tomamos de las manos y vamos formando un caracol, les invitamos a percibir el contacto si desean pueden manifestar una frase que sintetice lo significativo que te llevas del taller</p>	<p>Lograr una despedida afectiva y cierre del taller</p>	<p>10 minutos</p>	<p>Música suave</p>	<p>NANCY</p>

## **SEGUNDO TALLER**

### **LOS MODELOS FAMILIARES COMO REFERENTES PEDAGOGICOS**

**FACILITADOR: NANCY ALBAN Y EQUIPO DOBE LUDOTECA**

**TEMA:** los modelos familiares como referentes pedagógicos

**Necesidad:** Identificar a los primeros maestros y los modelos adquiridos en nuestra primera escuela.

**OBJETIVO:** reconocer a nuestros padres como referente e identificarlos como primeros educadores, polarizar el modelo asumido o adquirido. Lograr que el maestro identifique y replantee el modelo adecuado en su práctica pedagógica diaria.

**HILO CONDUCTOR:** mediante técnicas creativas de gestalt, revisaremos los tipos de familias identificadas como primeros referentes y modelos pedagógico ayudar a concientizar, expresar y sensibilizar los modelos de educación que recibimos de nuestros primeros maestros una vez identificados polarizarlos por el modelo que la persona identifique como el adecuado.

**TIEMPO : (03:30) TRES HORAS TREINTA MINUTOS**

MOMENTO	TECNICA	OBJETIVO	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
<b>APERTURA</b>	BIENVENIDA , presentación y explicación del tema, mis padres como primeros maestros <b>STACATO – PADRE</b> MASCULINO patriarcado <b>FLUIDO – MADRE FEMENINO</b> matriarcado	Dejar en contexto a los asistentes, invitar a integrarse al grupo, y mantener una buena actitud ante la experiencia.	20 minutos	música tranquila, velas, flores	NANCY

	<b>TECNICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>INCLUSION</b>	PRESENTACION:  Con una pelota como indicador se empuja para que se presenten mi nombre es .....creo que mi nombre viene de.....y quien influyo en mi nombre fue mi padre.....mi madre	Relacionar el nombre actual con quien influyo en el mismo. Papa / mama / abuelo /abuela / tío / tía	10 min	pelota de playa grande / música	NANCY
	ahora los invito a ponerse de pie y a contactarse con su nombre y con un movimiento suyo propio....soy Carlos .....mi movimiento es como (libre, redondo, arriba, abajo, duro libre, recto, ondulado, etc)	relacionar el nombre con un movimiento y con las personas	10 min	música clásica	NANCY
	OJOS ABIERTOS, CON ESE MOVIMIENTO, SE INVITA A MOVERSE Y CAMINAR POR EL espacio por cualquier lado al ritmo de la música, más rápido más rápido lentamente van bajando el ritmo no se detienen continúan con su movimiento,	hacer conciencia y corporalizar su movimiento	5 min	música lenta luego rápida	NANCY
	Has conciencia de tu movimiento,	relacionar mi movimiento con los demás movimientos	5 min		NANCY
			10 min		

	<p>ahora observa los otros movimientos son afines con el tuyo o se complementan.</p> <p>Te invito a que vayas formando pareja, en silencio, contactando con el movimiento de la otra persona, acércate al movimiento que te llame la atención, lentamente vamos bajando el ritmo, y contactando con la respiración y el movimiento.</p> <p>Por favor en silencio las personas que deseen pueden ir al baño o beber algo de agua .....Iniciaremos rápidamente.</p>	<p>Interactuar entre mi cuerpo, mi movimiento y los otros cuerpos y movimientos relacionar mi afinidad y no afinidad de movimiento.</p> <p>descanso, baño, beber antes de la danza</p>	10 min		NANCY
<b>CONFRONTACION</b>	<p><b>TECNICA</b></p> <p>INFORMACION PRELIMINAR</p> <p>bien les invito a formar un circulo parados, esta danza la haremos con los ojos cerrados, si hay alguien que necesite un antifaz lo solicita, durante el desarrollo de esta danza utilizaremos varios ritmos de música,</p>	<p>OBJETIVO</p> <p>que los asistentes tengan claro la dinámica de la danza y relacionen la madre con las copas y movimientos circulares y al padre con las espadas y movimientos lineales</p>	TIEMPO 10 min	<p>RECURSOS</p> <p>equipo, música con duración de cada danza. entrega de COPAS (MADRE) O ESPADAS (PADRE)</p>	<p>RESPONSABLE</p> <p>NANCY</p>

<b>CONFRONTACION</b>	la invitación es que lo hagamos como cada uno sienta la música, no hay un movimiento específico, tu eres el movimiento, tu haces el movimiento, escucharán ciertas consignas o sugerencias verbales, no traten de razonar dejen que su cuerpo haga lo que tiene que hacer permítanlo ser el mismo.		8 MIN		NANCY
	DANZA	expresen movimientos de identificación con la madre (fluido)	8 MIN	música fluido consignas	NANCY
	FLUIDO – MADRE - FEMENINO	expresen movimientos de identificación con la madre (fluido)	8 MIN		NANCY
	movimientos circulares es lo femenino,	expresen movimientos de identificación con la madre (stacatto)		música stacatto	
	STACATO – PADRE - MASCULINO – movimientos lineales		8 MIN	consignas	NANCY
				música caos consignas	NANCY

<b>INTEGRACION</b>	<b>TECNICA</b> <b>RECOGIMIENTO</b> elige un lugar para en tu ser la integración del padre y la madre invitación a concienciar lo vivido.	<b>Objetivo</b> concienciar y sensibilizar en el cuerpo lo vivido	<b>TIEMPO</b> 5 min	<b>RECURSOS</b> cojines música suave	<b>RESPONSABLE</b> NANCY
	<b>DIBUJO HACER</b> un dibujo que exprese lo vivido, que descubrió tu cuerpo que descubrió tu movimiento	por medio del dibujo sacar a la luz la experiencia personal	10 min	música suave / pinturas, hojas, revistas, lana, crayones , etc	NANCY
	<b>SOCIALIZAR Y COMPARTIR</b> los dibujos vamos a formar un círculo y compartir lo que hemos dibujado	integrar la música, movimientos, experiencias obtenidas en el dibujo y compartir, el darse cuenta y acciones que se lleva	20 min	música suave abordaje en caso necesario	NANCY Y DOBE
	<b>CARTA A PAPA O MAMA</b>	Con todo lo que ha salido a la luz escribir una carta a papa o mama que haga más real.	10 min	música suave esferos, lápiz hojas	NANCY
<b>AFECTIVIDAD/ CIERRE</b>	<b>TECNICA</b> <b>AFECTIVIDAD</b> formar un círculo para expresar frases finales y que motiven una despedida afectiva con todos/as los/as presentes. <b>CIERRE</b> en círculo de pie nos abrazamos y mencionamos una o dos acciones	<b>OBJETIVO</b> Despedida afectuosa, encontrar en los presentes alguien que se parezca a papa o mama y realizar una acción física de despedida (si quieren) que encamine su acción, su darse cuenta y lo que se lleva del taller.	<b>TIEMPO</b> 10 min	<b>RECURSOS</b> música suave música suave de despedida	<b>RESPONSABLE</b> NANCY Y DOBE

## **TERCER TALLER**

### **EL SINDROME DEL AMOR NEGATIVO, DESPERTANDO LA PEDAGOGIA DEL AMOR**

**FACILITADOR:** NANCY ALBAN Y EQUIPO DOBE LUDOTECA

**NECESIDAD:** Cerrar el proceso de los talleres que los asistentes logren en su presente desarrollar el adulto contenedor y obtengan herramientas para su fase adulta.

**OBJETIVO:** luego de los anteriores talleres, recuperando a mi niño interior, los modelos familiares como referentes pedagógicos, cerrar el círculo de la vivencia de los participantes, trabajando el síndrome del amor negativo y adquirir herramientas para el desarrollo de la pedagogía del amor.

**HILO CONDUCTOR:** Realizar un recorrido y revivenciar diferentes en los cuatro cuadrantes del ser humano los modelos pedagógicos recibidos durante la vida familiar y académica que el adulto de hoy logre un entendimiento y encuentre herramientas para desarrollar una pedagogía integral su propia pedagogía del amor.

**TIEMPO:** 03:40 TRES HORAS CUARENTA MINUTOS

MOMENTO	TECNICA	OBJETIVO	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
<p><b>APERTURA</b></p>	<p><b>INFORMACION</b>  dar la bienvenida y explicar el proceso del taller y tema (renacimiento)</p> <p><b>EXPLICACION DE LA TECNICA DEL RENACIMIENTO</b> las fases de respiración y concretamente la metodología del renacimiento (INSFHOE)</p> <p><b>UNA DESCRIPCION DE LOS TIPOS DE FAMILIA COMO PRIMEROS FORMADORES DEL NIÑO/A</b></p>	<p>lograr que los y las asistentes se entreguen libre y espontáneamente AL taller obtengan información básica de las técnicas y el proceso del taller</p> <p>Socializar con los asistentes los tipos de familia sus características para que integren esta información a sus particulares relaciones del tipo de familia.</p>	<p>15 minutos</p>	<p><b>Música tranquila, velas, flores</b></p>	<p><b>NANCY</b></p>

	<p><b>LECTURA SOLICITANDO A LOS ASISTENTES.</b></p> <p>LA FAMILIA</p> <p>FAMILIA RIGIDA</p> <p>FAMILIA SOBRE PROTECTORA</p> <p>FAMILIA PERMISIVA</p> <p>FAMILIA CENTRADA EN LOS HIJOS</p> <p>FAMILIA INESTABLE</p> <p>FAMILIA ESTABLE</p> <p><b>EL CUESTIONARIO DE TIPO DE familia</b> los tipos de familia relacionados con cada centro de energía (meditación guiada)</p>				
--	---	--	--	--	--

	<b>MANDALA</b> .- significa circulo en sanscrito, las allá de su				
	definición como palabra se le define como un sistema ideográfico contenedor de un espacio sagrado	<b>OBJETIVO</b> lograr que los asistentes se ubiquen en el aquí y ahora en su presente	<b>TIEMPO</b> 8 minutos	<b>RECURSOS</b> equipo música lenta, rápida	<b>RESPONSABLE</b> NANCY
	<b>COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD Y APERTURA AL PROCESO</b>	que los presentes interactúen con otra persona y obtengan información de los diálogos y relaciones el cambio de postura con el niño/a y adulto	5 minutos cada grupo total	música suave / clásica	NANCY
<b>INCLUSION</b>		hacer consiente los ejercicios realizados con lo escuchado sobre los tipos de familia	10 minutos	cuestionarios, esferos, música clásica	NANCY
		que los talleristas relacionen los tipos de	10 minutos cada	música para meditación y chacras	NANCY

		familia y los centros de energía lograr mayor conciencia y profundidad y material antes del renacimiento	grupo total 20 minutos		
<b>CONFRONTACION</b>	<p><b>TECNICA</b></p> <p><b>RENACIMIENTO</b></p> <p>formamos grupos de tres personas una hace de papa, otra de mama y otra de hijo/a</p> <p><b>SONDAS VEBALES, CONSIGNAS PARA GUIAR EL PROCESO DE RENACIMIENTO.</b></p> <p>GRUPO 1 GRUPO 2 GRUPO 3</p>	<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>que los asistentes vivencien cada uno/a los diferentes posiciones como papa, mama e hijo/a y obtengan material único y personal para su darse cuenta</p>	<p><b>TIEMPO</b></p> <p>20 minutos en cada grupo total 60 minutos</p>	<p><b>RECURSOS</b></p> <p>cojines, cobijas, sleeping, música adecuada</p>	<p><b>RESPONSABLE</b></p> <p>NANCY Y DOBE</p>
	<p><b>TECNICA</b></p> <p><b>DIBUJO DE MANDALA</b></p>	<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Manifestar la creatividad</p>	<p><b>TIEMPO</b></p> <p>10</p>	<p><b>RECURSOS</b></p> <p>Mandalas</p>	<p><b>RESPONSABLE</b></p> <p>NANCY</p>

<b>INTEGRACION</b>	<b>SOCIALIZAR Y COMPARTIR EL MANDALA</b>	e integrar lo vivido.  Formamos un solo grupo para compartir las experiencias individuales y el mandala, el darse cuenta y lo que se lleva del taller.	minutos  40 minutos	impresos, pinturas, crayones  Música suave	NANCY
<b>AFECTIVIDAD</b>	<b>TECNICA</b> <b>AFECTIVIDAD</b> les invito a formar un circulo, vamos a cerrar los ojos y nos vamos a regalar una caricia en el rostro.....lego en cualquier parte de su cuerpo.....vamos a abrir lentamente los ojos....y les invito a compartir la caricia que se han dado con cualquier otra	<b>OBJETIVO</b> Permitir que los asistentes conecten su parte afectiva con ellos mismos y a modo de despedida brinden una caricia afectuosa a cualquier compañero/a	<b>TIEMPO</b> 15 minutos  15	<b>RECURSOS</b> Música suave y alegre  Música suave y	<b>RESPONSABLE</b> NANCY Y DOBE  NANCY Y DOBE

	<p>persona.....si desean decirles algo...háganlo es el momento</p> <p><b>CIERRE</b> agradecimiento por la asistencia a esta jornada de talleres, aspiro que sus objetivos personales se hayan cumplido.</p> <p>Gracias por la apertura, por abrirse, por compartir y sobre todo por haberse dado un tiempo para ustedes mismos</p>	<p>Agradecimiento y cierre de la jornada de talleres</p>	<p>minutos</p>	<p>alegre</p>	
--	--	--	----------------	---------------	--

## GUIA DE LAS CONFERENCIAS DE HABILIDADES PARA EL ÉXITO.

### 1. TEMA: El precio del éxito.

MOMENTO	TECNICA	OBJETIVO	TEIMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
El precio del éxito	<b>Relato del cuento del sueño del rascacielos</b>	Introducir el tema de la igualdad de condiciones entre los seres humanos y la atención a la oportunidad	10 min	<b>Imágenes del cuento</b>	<b>Nancy</b>
	<b>Canto: Geografía de Oreja de Van Gosh</b>	Estamos llamados a liderar un solo país.	10 min	<b>Audio video</b>	
	<b>Conferencia sobre cómo alcanzar las metas</b>	Entender que se debe pagar el precio sobre las	15 min	<b>Power Point</b>	

<b>Compromiso</b>	<b>Video del árbol caído</b>	metas planteadas			
	<b>Pintura proyectiva del mono en el árbol.</b>	Entender que hace falta una sola persona para hacer el cambio	10 min	<b>Audio video</b>	
	<b>Cuento de la bicicleta</b>	Realizar una visualización de donde estoy y a donde quiero llegar en los próximos 5 años	10 min	<b>Gráfico del árbol</b>	
	<b>Video del Cambio</b>	Transmitir la idea de atención y sentido de urgencia.  Es hora de hacer las cosas. Debemos eliminar los miedos y bloqueos	10 min  15 min	<b>Gráfico del cuento</b>  <b>Video</b>	

2. TEMA: El valor de Educar.

MOMENTO	TECNICA	OBJETIVO	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
INTRODUCCION	Cuento de las lentejas de Saúl e Isaac.	Entender la idea de qué se gana y que se pierde, ante lo que te conviene y no te conviene	20 min	Cuento	Nancy
	Video de Talentos de Gran Bretania	Descubrir nuestro talento y ponerlo al servicio de los demás	10 min	Video	Nancy
El valor de Educar	Conferencia	Educar para la vida. Hay 2 Tipos de personas. Lo que debemos saber. Es hora de hacer las cosas. Tu palabra cuenta	15 min		Nancy

	Carta de Pepe	Desarrollar la idea de que todo está bien y que mejor imposible porque siempre tiene capacidad de elegir y de esto depende tu actitud hacia la vida	15	Power Point de Pepe	Nancy
	Cuento de la Profesora Virtudes Hinojosa	Somos llamados a descubrir nuestro talento y elegir festejarlo, cultivarlo, los maestros somos los que debemos ayudar a descubrirlos y esto es educar para la vida	15	Lectura de la carta	Nancy
Compromiso	Canto de Mago de Oz	La vida es una elección, unos minutos para pensar, puede definir el futuro.	15	Canto, audio y proyección de la letra	Nancy
	Jesús Maestro de Maestros	El liderazgo de Jesús, un maestro de la vida, de las emociones y del amor.	15	Canto Jesús es verbo no sustantivo	Nancy

### 3. TEMA: Lo mejor de ti.

MOMENTO	TECNICA	OBJETIVO	TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
Introducción	Interiorización, meditación sobre la evolución y el universo	Entender cuál es nuestro origen y cuál el sentido de nuestra existencia.	20 min	Audio video del eneagrama	Nancy
	Historia personal sobre las coincidencias para que se haga realidad lo que está planeado por Dios	Entender que todo sucede por una razón más allá de lo aparente.	10 min		Nancy
Conferencia	Proyección de sí mismo con modelado de plastilina	Desarrollar la idea que nuestro ser creador muestra lo mejor de uno mismo, cuando callamos la mente, y	30 min	Plastilina y modelados	Nancy

		los pensamientos dejan de fluir, en la crítica, censura, no se puede, y toda la bulla de la mente.			
	Video foro de la vida de Pamela García.	Vidas Extraordinarias que transmite fe y esperanza, la discapacidad está en nuestra mente, lo mejor de ti está en tu ser interior.	15 minutos	Video, Vidas extraordinarias	Nancy
Compromiso	Ciudadanos del mundo	Nuestro país, nuestro mundo necesita lo mejor de nosotros	10 minutos	Video clip	Nancy
	La raíz del árbol está muy enraizada en la tierra	Somos seres eternos	10 minutos	Imágenes de árboles raros	Nancy
	El sin sentido de la vida	El Valor de la palabra y el poder de la palabra	20 minutos		Nancy

## FORMATOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS SIN LLENAR

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia\_\_\_\_\_ Cantón\_\_\_\_\_

Sector Urbano ( ) Rural ( )

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

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

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

b. Coordinadores de área ( )

c. Por grupos de trabajo ( )

d. Trabajan individualmente ( )

e.Otros (indique cuáles)

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

a. El número de miembros en la institución ( )

b. Los resultados obtenidos en la institución ( )

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

d. Otros (especifique)

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

SI( )

NO( )

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

a) Director ( )

b) Rector ( )

c) Consejo Directivo ( )

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

SI ( ) NO ( )

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que			

**La pregunta 12, 13 y 14 debe ser respondida con términos sí o no**

12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:
- a. (\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
  - b. (\_\_\_) **Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución**
  - c. (\_\_\_) **Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente**
  - d. (\_\_\_) **Mantener actualizada la metodología**
  - e. (\_\_\_) **Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembro**
  - f. (\_\_\_) **Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.**
  - g. (\_\_\_) **Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos**
  - h. (\_\_\_) **Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.**
  - i. (\_\_\_) **Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.**
  - j. (\_\_\_) **Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.**
13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

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

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

a. Un reingeniería de procesos ( \_\_\_ )

b. Plan estratégico ( )

c. Plan operativo Anual ( )

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

Estudiante:

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

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

CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase

describe el ambiente real déla gestión, liderazgo y valores.

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el

Ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real

de la gestión, liderazgo y valores.

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase

Describe el ambiente real de la gestión

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia

Cantón

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

## TIPO DE ESTABLECIMIENTO: MATERIA DE ESTUDIO

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

### 8.4 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

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

---

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

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

---

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

---

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

---

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

---

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

En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

## CUESTIONARIO

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