



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

TEMA:

“GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN ADMINISTRACIÓN DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “MIGUEL HEREDIA CRESPO”, DEL CANTÓN PONCE ENRÍQUEZ DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010- 2011”

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

ESTUDIANTE: Lcdo. Wilmer Rolando Cano Mayo

DIRECTOR:Mgs. Richard Ruiz Ordóñez

CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 05 de Enero del 2012

Mgs.

Richard Ruiz Ordoñez

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Richard Ruiz Ordoñez

DIRECTOR

AUTORÍA

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

.....

Wilmer Rolando Cano Mayo

C.C. 0704242775

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, enero 05, 2012

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme brindado la oportunidad de prepararme profesionalmente en el área de la educación.

A mi familia soporte fundamental de amor y comprensión en mi vida, ellos se merecen mi percedera gratitud por haberme entregado sus sabios consejos en mi formación académica y de manera especial a mi hermana Silvia Cano Mayo.

Wilmer

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios todopoderoso, quien me ha brindado la oportunidad de concluir el presente trabajo de investigación, a mi esposa Rosa Laura Tomalá Saltos y a mi hija Fátima del Cisne Cano Tomalá por su generoso aporte y estímulo permanente para alcanzar mis objetivos propuestos en la gran tarea de ser educador.

Wilmer

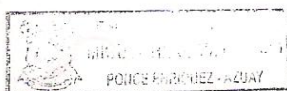
ACTA DE COMPROMISO ENTRE LA ESCUELA FISCAL MIXTA MIGUEL HEREDIA CRESPO DEL CANTÓN CAMILO PONCE ENRIQUEZ PROVINCIA DEL AZUAY Y LCDO. WILMER ROLANDO CANO MAYO ESTUDIANTE DE MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL, DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA.

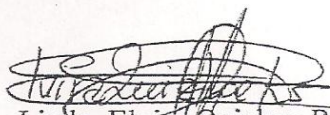
En el cantón Camilo Ponce Enríquez, a los catorce días del mes de marzo del dos mil once, comparece por una parte la Licda. Elvira Quizhpe Revilla, Directora de la escuela "Miguel Heredia Crespo"; y por otra parte del Licdo. Wilmer Rolando Cano Mayo, Estudiante de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja con el objetivo de suscribir la siguiente acta de compromiso, de conformidad a las siguientes cláusulas:

Primera: Que, la Licda. Elvira Quizhpe Revilla en su calidad de Directora de la escuela "Miguel Heredia Crespo", se compromete a autorizar que se realice la **GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO** antes indicado, brindando las facilidades para obtener información de todos los instrumentos curriculares, para la ejecución de la presente investigación.

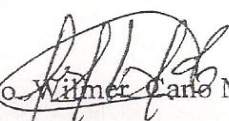
Segunda: Licdo. Wilmer Rolando Cano Mayo, se compromete a mantener la absoluta reserva y confidencia sobre las limitaciones que pudiera encontrar en la investigación, y entregar a la escuela, los resultados de la investigación.

Para validez de lo acordado, firman en unidad del acto Licda. Elvira Quizhpe Revilla, Directora de la escuela "Miguel Heredia Crespo"; y por otra parte Licdo. Wilmer Rolando Cano Mayo, estudiante de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja.




Licda. Elvira Quizhpe Revilla

DIRECTORA DEL PLANTEL


Licdo. Wilmer Rolando Mayo

ESTUDIANTE DE MAESTRÍA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
AUTORIA.....	iii
ACTA DE CESIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
INDICE DE CONTENIDOS.....	vii
RESUMEN.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 La Gestión Educativa	5
2.1.1 Concepto	5
2.1.2 Importancia.....	5
2.1.3 Tipos d de gestión.....	6
2.2 Liderazgo Educacional	7
2.2.1 Concepto	7
2.2.2 Tipos de Liderazgo.....	9
2.2.2.1.1 Cualidades del Líder de calidad.....	12
2.2.3 La eficiencia de la dirección de los centros educativos.....	14
2.2.3.1.1 Teorías Educativas	16
2.3 Planificación para la gestión educativa.....	18
2.3.1 La motivación.....	20
2.3.2 La comunicación.....	22
2.4 Nuevo modelo de gestión	24
2.4.1 Los estándares de Calidad.....	25
2.5 Importancia de las Tics en la Gestión Educativa.....	29
2.6 Los valores.....	31
3. METODOLOGÍA.....	
3.1 Participantes.....	35
3.2 Materiales e Instrumentos.....	37
3.3 Método y procedimiento.....	38

4. RESULTADOS	
4.1 Diagnóstico.....	40
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	40
4.1.1.1.1 El manual de organización.....	40
4.1.1.1.2 El código de ética.....	41
4.1.1.1.3 El plan estratégico.....	42
4.1.1.1.4 El plan operativo anual.....	44
4.1.1.1.5 El PEI.....	45
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	45
4.1.2.1. Misión y Visión.....	45
4.1.2.2. El Organigrama.....	46
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	47
4.1.2.4. El clima escolar y la convivencia con valores.....	51
4.1.2.5. Dimensión organizativa.....	52
4.1.2.6. Dimensión administrativa – financiera.....	53
4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.....	54
4.1.3. Análisis FODA.....	54
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	54
4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.....	55
4.1.3.3. Matriz FODA.....	57
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
4.2.1. De los directivos.....	59
4.2.2. De los docentes.....	68
4.2.3 De los estudiantes.....	70
4.2.4. De los padres de familia.....	72
5. DISCUSIÓN.....	75
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	82
8. BIBLIOGRAFIA.....	89
9. APÉNDICES.....	91..
Autorización de la directora del centro educativo.....	
Fotografías	
Instrumentos de recolección de información.....	
Número de estudiantes.....	
Nómina de profesores.....	

RESUMEN

En este trabajo investigativo desarrollé el tema del "Gestión del liderazgo en valores en la administración de la escuela fiscal mixta "Miguel Heredia Crespo", del cantón Ponce Enríquez de la provincia del Azuay, durante el año lectivo 2010- 2011.

Se inicia este trabajo investigativo, con un estudio referente a la gestión educativa, en el cual se exponen el concepto, la importancia y los tipos de liderazgo es decir, se plantea la necesidad de un cambio en la gestión del líder para implantar cambios trascendentales en una institución , de ahí que es imprescindible especificar las acciones del liderazgo institucional y al mismo tiempo, diferenciar al directivo y al líder, estableciendo criterios para la secuenciación y selección de las actividades curriculares, sin descuidar para nada las normas disciplinarias y las relaciones humanas, las mismas que ayudan al desarrollo de la institución, no solo en el campo científico, sino técnico y organizativo.

La investigación dejó entrever que todavía existen problemas en relación a la administración educativa, quedan rezagos del liderazgo autoritario, pero poco a poco buscando la vivencia de valores trascendentales en el hecho educativo, al menos esto se evidenció en los resultados de las encuestas y entrevista.

Esto exige una nueva actitud de los educadores, un nuevo concepto de profesionalismo, que nos lleve a asumir individual y colectivamente la responsabilidad asignada por la sociedad que reclama su participación activa en la construcción de un entorno más humanizado.

Finalmente, procedí a realizar una propuesta enfocada a la capacitación a los docentes. Espero que esta investigación sirva de referencia para que lectores como usted que gustan de la investigación, fortalezcan la educación de este país.

1. INTRODUCCIÓN

En todas las sociedades, la educación constituye uno de los elementos de mayor incidencia en el proceso de cambio y desarrollo de las condiciones de vida de todo grupo humano.

El tema de la “Gestión liderazgo y valores en la administración de los centros educativos” es una de las principales necesidades que tiene que superar la educación en Ecuador. El manejo de una Institución Educativa requiere de un conjunto de acciones planificadas para el desarrollo integral de la organización centradas en las necesidades y posibilidades internas y externas de la misma, por lo tanto, es importante que tenga conocimiento, liderazgo y capacidad para poder administrar convenientemente los recursos.

Es importante analizar las funciones administrativas como un conjunto integrado e integrador, repetible en cualquier tipo de organización o empresa, con mucha más razón en el campo educativo. Los gerentes educativos tienen que ser los líderes que lleven a la institución hacia las metas propuestas, en ese sentido se analiza la gestión educativa, los diferentes tipos de liderazgo y sus características; para enfocar con claridad las diferencias entre directivo y líder y señalar la relación entre los valores y la educación. Todos estos aspectos han sido analizados detenidamente para conocer a profundidad su importancia en el desarrollo y crecimiento de la Institución Educativa, esto solo es posible con la participación activa de maestros y maestras que forman parte de ella.

El presente trabajo se realizó en la escuela fiscal mixta Miguel Heredia Crespo, ubicada en el cantón Ponce Enríquez de la Provincia del Azuay.

El diagnóstico de cada uno de estos elementos, da la oportunidad de saber a ciencia cierta las debilidades que tienen y ayudará a mejorar, trayendo como resultado inmediato, una educación integral en los niños y niñas que se están educando.

Es verdad que se han realizado investigaciones relacionadas a esta problemática, sin embargo, siempre será importante profundizar el estudio sobre la gestión de liderazgo y valores porque son los componentes indispensables para una excelente administración educativa.

La metodología utilizada en el desarrollo de la investigación está fundamentada en los siguientes métodos: científico, analítico-sintético, inductivo-deductivo, hipotético-deductivo, la explicación y deducción; técnicas: entrevista estructurada y observación; instrumentos: encuestas

Para llevar a efecto la presente investigación fue necesario la utilización de la observación directa a la institución objeto del presente estudio, aplicación de encuestas, donde participaron: 6 directivos, 23 docentes, 771 estudiantes y el personal de servicio representado por una sola persona.

En lo referente a los objetivos planteados en la investigación realizada podemos manifestar que se establecieron los siguientes:

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

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

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión de la calidad de valores en los centros educativos

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Es verdad que se han realizado investigaciones relacionadas a esta problemática, sin embargo, siempre será importante profundizar el estudio sobre la gestión de liderazgo y valores porque son los componentes indispensables para una excelente administración educativa.

El desarrollo del trabajo de investigación fue factible por cuanto se cuenta con el apoyo institucional, tanto por la autorización, como por el aporte permanente de los compañeros de trabajo, de la misma manera se dispone del conocimiento, de la realidad académica de la institución, el interés y la motivación de los involucrados, el mismo que propone crear un ambiente agradable para guiar a los niños y niñas como personas responsables, competentes con conciencia crítica.

Nuestra propuesta consiste en difundir a la Comunidad educativa, la acción del liderazgo en las autoridades y personal docente de la escuela fiscal mixta Miguel Heredia Crespo, a través de una educación de calidad orientada en valores que genere estudiantes libres, democráticos y autónomos, a través de una capacitación a directivos y personal docente en la escuela fiscal mixta Miguel Heredia Crespo acerca del desarrollo y perfeccionamiento del liderazgo educativo y la práctica de valores humanos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

La era del conocimiento en que vivimos presenta a las sociedades modernas desafíos sin precedente histórico. Los vertiginosos avances en la tecnología y las comunicaciones instantáneas que aceleran el proceso de globalización y acercan a la gente y los países como jamás habría sucedido, causan profundo impacto en la educación. (LEPELEY, 2003 EDUCAR ES IR MAS LAA, pà: 89)

El modelo de gestión es una propuesta importante para iniciar una etapa de desarrollo educativo. Si queremos obtener una educación de calidad, necesariamente se debe desarrollar procesos colectivos, que movilicen las potencialidades de cada uno de los actores internos y externos.

2.1.1. Concepto

Del latín *gestiō*, 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**.

La gestión se puede definir como un modelo administrativo, participativo e integral que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación.

2.1.2. Importancia.- es necesario comprender en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la contención de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. Estas interacciones sociales

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

2.1.3 Tipos de gestión

2.1.3.1 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.

2.1.3.2 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.

2.1.3.3 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.

2.1.3.4 Gestión de Conocimiento: se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

2.1.3.5 Gestión Ambiente: es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

2.1.3.6 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.

2.1.3.7 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.

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

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

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

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1. Concepto

El gerente educativo, está al servicio de su comunidad, liderada su actuación convirtiéndose en guía del desarrollo, símbolo de acción y valores humanos, forma una organización educativa consolidada de autorrealización y autogestión con una formación integral de sus miembros y de alta autoestima, estimulando los nobles principios de honradez, nobleza, generosidad, prudencia con el fin de que responda a los intereses del plantel y obtener el apoyo de todos en las tareas institucionales.

El valor moral, la fuerza de los principios humanos convierte al líder de alta gerencia en un motivador de su grupo. La vocación de trabajo es el atributo de todo líder de alta gerencia educacional, impulsa ideas creativas en pos de mejorar las condiciones del hombre, es decir el líder se justifica por el trabajo que realiza en bien de la humanidad; no existe límites de tiempo en sus labores ni lo detiene obstáculo alguno, está dispuesto al sacrificio por la Institución y ama su trabajo como un don divino del hombre. (Moran, 2008: 56)

El líder educacional busca la excelencia en su trabajo, como una necesidad de eficiencia y seguridad institucional en la formación de profesionales que respondan al siglo XXI, la potencialidad de hacer las cosas bien hechas que signifiquen la satisfacción personal y social dentro de una tarea planificada. El equipo de trabajo contribuye a fortalecer el liderazgo en alta gerencia educativa porque la contribución social de muchas personas hacia el esfuerzo mutuo nos lleva al triunfo, a compartir, asumir y delegar funciones.

El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencia. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye sino en cómo se influye, pues también el jefe o el gestor de una organización pueden influir con su mandato y su gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo. El líder posee autoridad, su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente. En realidad el líder es aquella persona que conduce a otras en libertad. (Parra, 2006: 90)

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 primer lugar en las personas. 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 a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

2.2.2 Tipos de líderes

Líder autocrático: de origen griego, la palabra autocracia significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona. Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas; los líderes autocráticos los que determinan todas las normas del grupo dictando las técnicas y pasos de la actividad, para luego para finalmente incorporar un plan incierto dentro de la organización general del grupo, además de asignar las tareas a realizar y los compañeros de trabajo; en cuanto a los elogios y críticas se mantiene apartado de participar, excepto al demostrar las técnicas.

Según el Dr. Carlos Enrique Correa Jaramillo, en la guía de liderazgo, valores y educación manifiesta que el líder autocrático asume responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Hay un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos. Esta forma de actuar ha sido la que se ha dado por parte del profesor en etapas que van siendo superadas. El profesor ha tenido desconfianza de los alumnos, con lo cual ha determinado las posibilidades de iniciativa y creatividad de los estudiantes. Sus decisiones han sido órdenes que tenían que cumplían a rajatabla. Era un modelo de memorización que al alumno es enciclopedista y el docente un simple reproductor de la sociedad.

Líder democrático: proviene del vocablo democracia deriva del griego DEMOS: pueblo y KRATOS: gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo. De allí que se defina a la democracia como la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo; sin embargo, en la actualidad, el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política.

Los líderes democráticos alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades, indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes, dejan la dirección del trabajo y la elección del

trabajador al arbitrio del grupo; son integradores y se orientan hacia el bienestar del grupo preparándose con anticipación y responsabilidad para abordar cualquier tema practicando el respeto, la solidaridad, la honestidad y puntualidad; propiciando la participación de todos tomando en cuenta la interacción del grupo, según las necesidades y potencialidades individuales.

El poder es saber compartir democráticamente, fortalece su misión reivindicadora en su sociedad; organiza, y delega funciones a los integrantes del equipo y, a través del consenso crea cohesión, espíritu de cuerpo.

Líder paternalista: es el caso de algunos jefes, que en lugar de imponer órdenes, venden sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando lo peligroso de no cumplir con el deber; haciendo de esta forma que trabajen más y mejor, insinuando, prometiendo y dejando ver posibles premios, medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas.

El mando autoritario absolutista y paternalistas tienen criterios comunes: los trabajadores son inferiores, deben obedecer, se les paga para cumplir, los conflictos deben reprimirse, el orden debe imperar por presión o persecución. Esto encierra una posición existencial negativa respecto a los trabajadores: "Yo estoy bien, los otros están mal", que se traduce en pensar "yo mando, tengo la verdad y los trabajadores deben obedecerme por las buenas o por las malas".

Líder participativo: considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.

El profesor participativo viene hacer un hábil conductor de sus estudiantes .no hace sentir su gobierno como algo pesado sino que invita a seguirlo. Su acción será más

efectiva y humana que adoptando otro estilo. Los estudiantes se encontraran motivados para trabajar y aprende, para descubrir e inventar.(Correa, 2005: 34)

La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común.

Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización.

Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio.

El líder deja que su mente trabaje para él y la colectividad siempre positiva, lo ayuda a triunfar, esa acción de éxito debe ser trasmite a sus miembros para elevar su autoestima, todos sienten lo maravilloso que es cooperar con la institución el líder tiene presente, que con trabajo honesto las puertas del éxito están abiertas y cualquier oportunidad se la debe aprovechar, hay que ponerse en acción con grandes ideas, pero siempre tomar la iniciativa con planes de éxito.

Líder autoritario: El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner tela de juicio sus conocimientos.

La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, y que el jefe (por el solo hecho de serlo) sabe más que ellos y es un ser superior.

Estas imágenes de jefe subordinado no sólo son anticuadas sino que son propias, lamentablemente, de la falta de cultura y preparación de las personas.

Centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados de quienes esperan que hagan lo que se les dice. Acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. Cuando el líder autoritario emplea amenazas y castigos es negativo; pero, cuando ofrece recompensa se convierte en positivo, como sucede con el autócrata benevolente. (Herrera, 1996: 51)

Líder de rienda suelta: Deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo. Todo vale, Dejar hacer dejar pasar es la consigna de este tipo de líder. No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos. Considera que el respeto es no meterse con nadie para que nadie me moleste”. En sociedades con líderes de este tipo se forman grupos controversiales y todos hacen lo que les da la gana. Se deriva en situaciones y/o en gobiernos autocráticos. (Correa, 2005: 93)

Los líderes de rienda suelta, identificados también como liberal o Laissez-faire, evitan el poder la responsabilidad. Dejan que los subalternos trabajen a su voluntad; dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. (Torres, 2007: 45)

2.2.2.1. Cualidades del Líder de Calidad

Facilitador.- es una persona que ayuda a los colaboradores a identificar valores profesionales, interés de trabajo y fortalezas personales. Un facilitador tiene alta capacidad para discutir problemas, ayudar a identificar planes de largo plazo y mostrar apoyo para avanzar objetivos profesionales

Evaluador.- es la persona capaz de entregar retroalimentación honesta y objetiva que facilite el desempeño de sus colaboradores tanto en su función como en la imagen personal. Comparte y denuncia claros estándares de desempeño actual y el interés de mejorarlo en el futuro. Da importancia a la realización que existe entre desempeño personal y objetivos profesionales, sabe sugerir acciones para completarlos y mejorarlos.

Visionario.- es quien prevé el futuro y tiene capacidad de entregar información objetiva sobre la organización, y a las tendencias observadas en la profesión y la industria. Una persona visionaria ayuda a sus colaboradores a ubicar fuentes de información que faciliten la realización de planes de largo plazo. Puede identificar y comunicar nuevos desarrollos que tengan potencial de afectar las expectativas profesionales de su gente y los ayuda a entender la realidad cultural y política de la organización, comunicando con claridad la misión y dirección estratégica a todos los miembros de la organización.

El consejero.- ayuda a la gente a identificar los objetivos y las alternativas para avanzar la carrera profesional y la gestión que desempeñan en la institución. El consejero está dispuesto a asistir a la gente para aclarar y avanzar sus proyectos profesionales y personales y a mostrarles tanto a los obstáculos como las oportunidades, para integrarlos en forma efectiva con los objetivos de y la misión de la institución.

El motivador.- ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos y de la organización. Promueve los contactos entre personas dentro de la organización, en la industria, y con otras áreas de actividad en la comunidad nacional e internacional. El motivador conecta a la gente con los recursos necesarios para avanzar los propósitos personales, profesionales y de la organización.

Asertivo.- es la persona que tiene claridad de objetivos y la forma cómo conseguirlos para obtener beneficios propios y dar beneficio a los demás. Cabe mencionar en el otro extremo a la persona agresiva, que conoce el interés propio, pero carece de tacto y

sensibilidad para no herir a los demás mientras persigue sus intereses. (Lepeley, 2003: 66)

Gestor ser capaz de convertir las ideas en prácticas, materializar lo planificado, movilizar voluntades en pos de sus objetivos.

Coordinador ser planificador, capaz de construir un equipo de trabajo y de potenciar la capacidades de sus miembros; de disminuir los impactos de sus limitaciones; de delegar responsabilidades y lograr la ejecución de todo lo planificado; de reconocer los derechos y repartir responsabilidades, es decir, de corresponsabilizar a los demás.

Comunicador.- ser capaz de informar a su organización; de escuchar la opinión de los demás; de incorporar los criterios de los demás para la toma de decisiones.

Transparente.- mostrar lo que piensa y siente, así los demás miembros de su organización lo sabrán. Ser coherente con lo que dice y lo que hace. No presentar dobles discursos, ni prácticas. (Busto, 2004)

El panorama se ilumina, si no deseamos partir de los resultados, partimos con lo que tenemos, y lo que tenemos somos nosotros. Los que estamos dispuestos a transformarnos, los que estamos dispuestos a asumir la corresponsabilidad, los que buscamos impulsar procesos en los que, a la par, aprendemos y enseñamos; ya que no hay forma de aprender y enseñar.

2.2.3. La eficiencia de la dirección de los centros educativos.

La dirección eficaz, factor esencial en el funcionamiento de los centros de calidad, es aquella que presta un decidido apoyo didáctico, que se preocupa del rendimiento académico de los alumnos; que ejerce un liderazgo pedagógico, consciente de que su meta es el aprendizaje de los alumnos. Esta afirmación determina que los miembros de los equipos directivos deberían ser no solo gestores o administradores, sino también buenos profesionales de la enseñanza.

Perfil pedagógico del administrador educativo.

Si realmente queremos mejorar la calidad educativa de los Centros, el perfil pedagógico de la dirección escolar aumenta su responsabilidad con el asesoramiento y apoyo profesional a los docentes, quienes han de ver en el director, a una persona que respeta su autonomía profesional y se preocupa de lo que ocurre en la enseñanza; que se interesa por los procesos que acontecen en las aulas; que lo mismo que hace el profesor para crear unas condiciones adecuadas de trabajo en su aula, debe hacer la dirección. Esto implica un elevado nivel de formación, auto exigencia y sensibilidad por los problemas.

En concreto, se requiere de un administrador educativo eficiente, que disponga del necesario poder de información para resolver las cuestiones rutinarias y las consultas que le presenten diariamente sus colaboradores

El liderazgo pedagógico y tipos de conocimiento.

a) Conocimiento de las personas: los directivos deben sostener a reflexión el conocimiento de los demás para evitar estereotipos o simplificaciones excesivas. Así, sus juicios serán más imparciales. Aunque las habilidades para el conocimiento interpersonal son muy complejas, es conveniente que el directivo se dé las siguientes oportunidades:

- Observar a las personas en diferentes situaciones.
- Ofrecer variadas oportunidades a todos los miembros para que se desarrollen sus facultades.
- Favorecer encuentros y actividades que permitan a las personas y a los grupos conocerse mejor.
- Contrastar su idea acerca de los demás con la que tienen otros participantes, haciéndose consciente de sus limitaciones y parcialidad de su percepción.

- b) Conocimiento de la práctica docente:** los miembros del equipo directivo deben tener una probada experiencia docente, conocer la realidad del propio centro y de otras instituciones educativas a nivel organizativo, curricular económico, de relaciones interinstitucionales.
- c) Conocimiento de las teorías educativas:** conocer aspectos relacionados con la sociología de la educación, teorías del curriculum o investigación y evaluación del aprendizaje. El conocimiento de las teorías educativas permitirá al directivo hacer una mejor interpretación de lo que acontece en su centro. Este conocimiento puede obtenerlo no solo en medios académicos, cursos o fuentes bibliográficas sino de sistemas informales, conversaciones, reuniones, debates.
- d) Conocimiento de modelos y técnicas de organización:** el equipo directivo está inmerso en numerosos procesos de toma de decisiones, liderazgo, innovación, creación de equipos, planificación, asesoramiento, supervisión pedagógica, delegación. Etc., que requiere conocer y aplicar diversas técnicas y destrezas de comunicación de coordinación, de gestión; de evaluación de equipos, programas y centros, etc.

El liderazgo pedagógico es una tarea de equipo más que la que de un individuo, por lo que no puede limitarse al rol unipersonal del director, sino que ha de ampliarse al equipo directivo, y, en general a todos los niveles intermedios de coordinación y comunicación, jefaturas de área, coordinadores. Solo así se podrá fortalecer la idea del centro como una unidad integrada y coherente. (Águila, 2007)

2.2.3.1. Teorías Educativas

En términos de la construcción de los modelos pedagógicos, estos se constituyen por teorías que establecen referentes para la acción, Suárez reconoce que las teorías Educativas se relacionan con los paradigmas educativos, como la tecnología educativa, la escuela activa y la teoría socio crítica.

La teoría educativa, se refiere a un hecho social, que se ha desarrollado entorno a la persona y a la sociedad; que requieren explicaciones de causalidad o como hechos susceptibles de ser comprendidos y no necesariamente explicados, lo cual exige una postura que implica la intersubjetividad, la reflexibilidad y la descripción la singularidad y la diversidad primero que la universalidad.

Este autor amplía la propuesta, expresando que las teorías educativas se refieren a los fundamentos para abordar el hecho educativo y expreso que estos responden a dos intencionalidades a saber:

Explicar lo educativo y determinar las relaciones de causalidad a través de la atención a las manifestaciones y fenómenos susceptibles de generalizar para comunidades similares, intencionalidad que correspondería a un enfoque técnico. Esta intencionalidad corresponde al paradigma cuantitativo.

Comprender e interpretar el sentido de las acciones de educación de las personas y las comunidades atendiendo a su diversidad y singularidad, intencionalidad, que corresponde a los enfoques práctico y socio crítico. Esta intencionalidad corresponde al paradigma cualitativo (ver cuadro teorías educativas).

Siguiendo entonces estas intencionalidades como fundamentos para abordar los hechos educativos se plantean tres teorías educativas a saber:

Tecnología educativa: se ocupa del control de los procesos y resultados de acuerdo con unos fines previamente establecidos, este enfoque se caracteriza por estructuras curriculares desarrolladas por el estado, y la didáctica centrada en el diseño instruccional. (Representantes: TYLER, GAGNÉ, BLOOM, SKINNER)

Teoría activa: Se centra en la valoración y el rescate de la persona, de la libertad y de la autonomía, del respeto a sus intereses, motivaciones y a su ritmo personal. Representantes: BANDURA, FEUERSTEIN, MONTESSORI, PIAGET.

Teoría socio crítica: Se centra en el revelar inconsistencias y contradicciones de la comunidad para la transformación por medio de una acción comunicativa y la formación redes humanas para realizar procesos de reflexión crítica y creando espacios para el debate, la negociación y el consenso.

2.3. PLANIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA.

Una institución educativa de calidad debe ser bien organizada, sistematizada y participativa lo que implica que no se puede separar de la acción. La planificación es una forma de organización para la acción, es el punto crucial que diferencia la planificación tradicional de la planificación estratégica.

La planeación y administración implican un esfuerzo participativo. Planear es un arte que pese a los adelantos metodológicos, requiere de un trabajo de equipo, lo que implica un compromiso de todos los participantes, manteniendo un enfoque solidario. (Torres, 2007)

Según Quishpe Lema en su texto elementos básicos para la gestión educativa Planificar es un proceso intelectual que decide: Qué hacer, Cómo hacer, Quien va a hacer, En donde va hacer, Con que va hacer, Cuando hacerlo. Los planificadores deben ser verdaderamente unos artistas, en si unos ingenieros porque se necesita crear y no copiar simplezas.

Planificación Estratégica

La planificación establece una identidad entre la planificación y dirección, participarían todos los miembros de la institución y utiliza todos los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible para lograr metas anheladas.

En la planificación estratégica se utilizan “procedimientos estratégicos”, en los que interesa, de manera particular, la direccionalidad del proceso y ajustar cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización correcta.

Un sistema de planificación consiste, en esencia, en “planificar la planificación”, lo que implica ante todo una efectiva coordinación y comunicación entre los responsables de llevar a cabo los programas y los responsables de formularlos. Supone, pues, la superación del aislamiento y separación que existe, de hecho, entre la oficina de planificación y los órganos ejecutivos. Y supone, también, la necesidad de superar el modo feudal de organización y funcionamiento de la administración pública tradicional. Tarea harto difícil a poco que intente modificar el feudalismo de cada de administración pública y aún de cada departamento. (Ander, 2009)

Planeación estratégica, es fortalecer las oportunidades, hacer una dirección participativa que involucre a todos los miembros de la institución en la acción, proceso, ejecución y control del cambio en la educación y administración de una escuela, colegio o universidad, controlando las debilidades y amenazas que atentan contra la institución.

La planeación estratégica en la educación, es el camino que nos permite estar alerta en las ideas nuevas y tener un alto sentido de responsabilidad competitiva, da la oportunidad al plantel de desarrollar sus actividades con metas definidas frente al progreso socioeconómico, para formar al ciudadano del futuro. (Moran, 2008)

Características

- Manejable. Debe ser un documento fácil por lo que unas pocas páginas son suficientes para contenerlo, debe estar al alcance y disposición todos los involucrados. La presentación debe ser atractiva y motivadora.
- General y generador en el PEI debe encontrarse toda la información pertinente que permita generar los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar la acción.
- Integral y coherente debe afectar a la globalidad de la institución incluyendo la gestión administrativa. Coherencia en la práctica dl establecimiento entre los distintos proyectos para que respondan a una misma proyección y se articulen entre sí.

- Participación y consensado el compromiso efectivo de todos los miembros de la comunidad educativa, en especial de los docentes, es un factor determinante en el éxito, ya que son los que cotidianamente enfrenan la tarea educativa.
- Flexible, abierto y progresivo es un documento inicial en el que figuran aquellos elementos que se han consensado en primera instancia en la comunidad educativa, a partir de él deben comenzar a elaborarse los otros documentos programáticos y manuales de operación. No es un documento definitivo, es necesario dejarlo suficientemente abierto para generar cambios en su fondo y formar e introducir otros elementos que se consideren necesarios. Además, como referente a la praxis institucional, en cada etapa de evaluación se deben introducir los cambios pertinentes a la luz de lo realizado de los problemas solucionados y los cambios de contexto y entorno.

Componentes del PEI

- Diagnóstico
- Identidad institucional
- Componente curricular componente de gestión
- Proyecto de aula

El equipo de coordinación es el encargado de crear los espacios, motivar y coordinar las acciones de todos los actores de la comunidad educativa, durante el proceso de elaboración

2.3.1. LA MOTIVACIÓN.

La motivación humana ha sido objeto de estudio de las ciencias del comportamiento durante décadas. ¿Por qué un miembro de la organización se plantea marcharse o decide quedarse? ¿Por qué una persona deja de rendir en su trabajo o lo realiza mejor? ¿Por qué una misma persona tiene actitudes y comportamientos distintos hacia u mismo trabajo en momentos distintos de tiempo? ¿Por qué ante una misma situación

unas personas actúan a favor de la organización y otras en contra? En definitiva, ¿cuál es la razón, el motivo, o motivos que llevan a actuar de un modo u otro a cada persona?

La jerarquía de las necesidades de Maslow (1943) postula que todo ser humano se dan unas necesidades, unos motivos o fines, que justifican su conducta. Estas necesidades se pueden representar en dos niveles dentro de una pirámide, las de orden inferior, que incluyen los motivos para actuar de contenido fisiológico y de seguridad y las necesidades de orden superior que incluyen motivos sociales, de estima y de autorrealización.

Frederick Herzberg, los factores higiénicos, son motivos que en caso de no estar presentes generan insatisfacción, molestia, inseguridad, etc. (Guillen, 2005)

Factores higiénicos se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio.

Para que haya mayor motivación en las tareas, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto. (Chiavenato, 2000)

El crear un ambiente de motivación y rendimiento es tarea importante de la gerencia. Los estudios de Kovach, señalan que algunas prácticas pueden crear incentivos y entornos de trabajo donde se produzca una mayor motivación de las personas, los factores que mayor motivación producen. La prioridad dada a estos factores varía según el tipo de empleado.

- El reconocimiento por el desempeño y por la calidad del trabajo realizado es uno de los esfuerzos motivadores más poderosos y uno de los más económicos, aunque frecuentemente debe estar acompañado de incentivos monetarios. Se trata de hacer público y dejar constancia en un diploma, medalla, condecoración.
- Enriquecimiento de los puestos de trabajo los motivadores más importantes para las personas, particularmente en situaciones de estabilidad económica. Trabajos rutinarios producen frustración, baja calidad, ausentismo y rotación de puestos.
- La participación produce motivación y capacitación en la práctica. Cubre necesidades de estima y afiliación. No implica que decisiones se deleguen o que la autoridad se debilite. Un proceso participativo suele exigir mayor trabajo y tiempo de las personas. Esto obliga a planificar
- Incentivos monetarios el dinero como bonificación equitativa por el desempeño estimula proporcionalmente a las necesidades subjetivas de quienes lo reciben. Así relacionar el sueldo con el rendimiento constituye un esfuerzo y un reconocimiento al desempeño. (Torres, 2007)

El modelo de gestión de calidad un ambiente de trabajo grato, donde las personas estén contentas y trabajen tranquilas, es condición necesaria para conseguir altos estándares de productividad laboral y calidad educacional.

Un ambiente de trabajo agradable, donde existe buena comunicación entre las personas y las divisiones, motiva alta colaboración y permite utilizar el sentido del humor como instrumento efectivo para mejorar clima organizacional y disminuir conflictos laborales.

2.3.2. LA COMUNICACIÓN.

Las personas no viven aisladas ni tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es la transferencia de la información o de significado de una persona a

otra. Dicho de otra de otra forma, es el proceso por el cual se trasmite información y significados de una persona a otra. La comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales y con el mundo exterior.

Ninguna profesión tan impregnada por lo comunicacional, sin duda. Porque lo peor que le puede ocurrir a un comunicador es tener problemas de comunicación no soportar la relación con el otro, considerar su tarea cotidiana como un castigo debido a esa necesidad permanente de interactuar, de exponerse a las miradas, las voces y los gestos de diez, cincuenta, cien seres que van a él para relacionarse. (Prieto, 2004: 49)

Doctora María Maldonado dice “el docente para enfrentar con solvencia el proceso colectivo de las dificultades de aprendizaje debe buscar la forma de comunicarse con los representantes del alumno y junto a ello poder plantear alternativas de solución que expresados en otros términos, se constituiría en el programa de adaptación correctivo se incluye en las acciones, las estrategias, los materiales a utilizar por parte de los maestros, del padre de familia y del estudiante; además se incluirá la forma de evaluar los avances o los retrocesos en el caso de incumplimiento de los compromisos por parte de algunas de las partes. Es importante señalar que las acciones programadas deben ser coordinadas por el maestro con la familia y el alumno.

Una de las características importantes es su capacidad para presentar con amplitud y persuasivamente el conocimiento. Cuando el docente puede presentarlo extendiéndolo y proporcionarlo otros datos que se relacionan, sus estudiantes adquiere la capacidad de establecer conexiones entre ellas cuando hacen redes que permiten comprender mejor lo aprendido. El docente debe poseer la capacidad de explicar las ideas lucidas y profundas.

¿Cómo lograr la comunicación didáctica en el aula?

En la gerencia del aula el desarrollo de los aprendizajes dependen de las estrategias y los métodos de enseñanzas, los cuales siempre orientan a actividad comunicacional.

Esta actividad es casi siempre preparada por el docente quien estimula el desarrollo comunicacional en el marco de la estrategia, o los métodos de enseñanza, sin embargo, hay algunas reglas de carácter general que debe determinar toda expresión verbal del docente.

Los administradores educativos deben poseer el arte de comunicar los mensajes de manera fluida y precisa, ellos son los que con su palabra y gestos involucran a participar a todos los miembros de la comunidad educativa en la cual laboran las observaciones realizadas dan a conocer que se practica la democracia para poder tomar decisiones acertadas y encontrar el bien común como institución

Gracias al constructivismo podemos cambiar esa relación horizontal que existía en las relaciones entre los compañeros de trabajo los cuales solamente se dirigían en un proceso cerrado al cual debían llegar de cualquier forma donde no se respetaba las diferencias individuales.

2.4. NUEVO MODELO DE GESTIÓN

El principal objetivo del circuito es garantizar el derecho a la educación desde el nivel inicial, educación general básica hasta el bachillerato. Esta planificación manifestó, requiere del conocimiento de la ubicación de las escuelas y colegios en relación a la población, dijo que en este sentido el Ministerio de Educación implementó un proyecto de georeferenciación, que implica el conocimiento exacto del número de escuelas y colegios, así como qué alumnos asisten y en qué localidades faltan establecimientos educativos.

El compromiso del Ministerio de Educación con el funcionamiento de cada uno de los circuitos, incluye al menos un centro de tecnología que amplía sus servicios a la comunidad; un centro de atención para niños con capacidades especiales y también para niños con discapacidades, a lo que se suma el proceso de acompañamiento pedagógico entre docentes de las escuelas de la red, para alcanzar el enriquecimiento mutuo.

- *Central*: políticas, estándares, planificación y proyectos de inversión de interés nacional.
- *Regional*: control, regulación, planificación y coordinación.
- *Distritos*: trámites, atención a la ciudadanía, asesoría educativa, control sobre uso de recursos educativos y fortalece las particularidades culturales.
- *Circuitos*: red de servicios e instituciones educativas en un territorio, administran los recursos de operación y mantenimiento.
- *Gobiernos escolares ciudadanos*: veeduría ciudadana de la gestión educativa, rendición de cuentas, resolución de conflictos mediante el diálogo.

El carácter primordial de la educación se emplea en cultivar, desarrollar y alimentar la inteligencia, y lo que alimenta mejor a la inteligencia son las ideas, y de tanto llenarla con ideas se la termina concibiendo solamente como memoria.

Es importante desarrollar las habilidades del profesor para que la educación funcione. El educando se encuentra en diferentes esferas que son la escuela y la vida, en donde él tiene conocimientos de las cosas que les son útiles en el salón de clases pero que no le sirven fuera de ella, cabe manifestar que el educador debe utilizar diferentes contenidos por el motivo que se dividen por aéreas.

2.4.1. LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD.

Dentro de este análisis sobre el propósito y el contenido del currículo, ¿dónde entra el énfasis actual en los estándares? Primero, es importante recordar que los estándares definen el contenido que se aprenderá. Para parafrasear una pregunta famosa, estos estándares especifican lo que los estudiantes saber y cuándo deben saberlo. (Concejo Nacional para Estudios Sociales, 1994).

Sin embargo, los estándares son más que una lista de contenido, de lo que deben saber los estudiantes. Mientras que casi todos los documentos de estándares

incorporan una comprensión implícita o explicitada del contenido, los estándares suelen hallar (o intentan hacerlo) un equilibrio entre el contenido y el proceso. Los ejemplos que se muestran en el cuadro de la página siguiente aclaran lo anterior.

Asimismo, casi todos los estándares enfatizan ayudar a los estudiantes comprender cómo funcionan las disciplinas, incluyendo cómo se generan en la disciplina el conocimiento nuevo y la comprensión. Los estándares, a través de todas las áreas de disciplinas, recomiendan sumergir a los estudiantes en las actividades de las disciplinas, esto es, los estándares esperan que los estudiantes sean capaces de usar el conocimiento de una disciplina para fines más allá del salón de clases. (Posner, 2009)

La Ministra Gloria Vidal expresó que los Estándares de Calidad Educativa son descripciones de los logros esperados de los diferentes actores y establecimientos del sistema educativo; por lo tanto, son orientaciones de carácter público que señalan las metas que deben alcanzarse para conseguir una educación de calidad. Los Estándares permitirán verificar los conocimientos, habilidades y actitudes de los actores educativos (estudiantes, docentes y directivos), los mismos que se evidencian en acciones y desempeños que pueden ser observados y evaluados en los contextos en los que estos se desenvuelven

Características:

- Ser objetivos básicos comunes a lograr;
- Estar referidos a logros o desempeños observables y medibles;
- Ser fáciles de comprender y utilizar;
- Estar inspirados en ideales educativos;
- Estar basados en valores ecuatorianos y universales;
- Ser homologables con estándares internacionales pero aplicables a la realidad ecuatoriana;

- Presentar un desafío para los actores e instituciones del sistema, pero ser alcanzables.

¿Para qué sirven los estándares de calidad educativa?

El principal propósito de los estándares es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo. Simultáneamente, permitirán a los tomadores de decisión obtener insumos para revisar las políticas públicas dirigidas a mejorar la calidad del sistema educativo.

Complementariamente a lo anterior; algunos usos más específicos de los estándares de calidad educativa son el proveer información a las familias y a otros miembros de la sociedad civil para que estos puedan exigir una educación de calidad; a los actores del sistema educativo y a las autoridades educativas

¿Por qué necesitamos estándares en Ecuador?

Estándares educativos es una estrategia necesaria para el mejoramiento de un sistema educativo, sin importar cuál sea su nivel actual de calidad. Por su parte, los estudios de PISA (2010) establecen que los sistemas educativos a nivel mundial cuyos estudiantes tienen alto rendimiento se caracterizan, entre otras cosas, por tener estándares públicos que establecen lo que deben aprender los estudiantes.

Hasta ahora, nuestro país no ha tenido definiciones explícitas y accesibles a la comunidad educativa acerca qué es una educación de calidad y cómo avanzar hacia ella. Tampoco hemos tenido una descripción explícita de qué deberían saber y saber hacer los estudiantes en los distintos niveles del sistema educativo. Finalmente, nunca hemos tenido acuerdos nacionales sobre qué desempeños se deberían esperar de los profesionales de la educación ni cómo deberían funcionar óptimamente las instituciones educativas. Una consecuencia de la falta de estándares de calidad educativa es, por ejemplo, la inexistencia de un perfil de salida mínimo común para la formación inicial de los docentes que las universidades y los institutos pedagógicos pudieran tomar como base para preparar sus currículos. Otra consecuencia es la falta de claridad acerca de

cuáles son los aprendizajes básicos comunes que deberían conseguir todos los estudiantes. Para concluir este punto, cuando tengamos estándares tendremos descripciones claras de lo que queremos lograr, y podremos trabajar colectivamente para el mejoramiento del sistema educativo.

¿Qué tipo de estándares está desarrollando el Ministerio de Educación?

- **Estándares de Aprendizaje** - ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener un estudiante?

Estos estándares son descripciones de los logros educativos que se espera que los estudiantes alcancen en los distintos momentos de la trayectoria escolar desde educación inicial hasta bachillerato. Para los estándares de Educación General Básica (EGB) y bachillerato, hemos empezado por definir los aprendizajes deseados en cuatro áreas del currículo nacional; Lengua, Matemática, Ciencias Naturales y Estudios Sociales, así como en el uso de las TIC. En el futuro se formularán estándares correspondientes a otras áreas de aprendizaje, tales como lengua extranjera, formación ciudadana, educación artística y educación física.

- **Estándares de desempeño profesional** - ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los profesionales de la educación para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados?

Actualmente, se están desarrollando dos tipos de estándares generales de desempeño profesional: de docentes y de directivos. A futuro, se formularán estándares para otros tipos de profesionales del sistema educativo, tales como mentores, supervisores-asesores y supervisores-audidores.

Los estándares de desempeño docente son descripciones de lo que debe hacer un profesor competente; es decir, de las prácticas pedagógicas que tienen más correlación positiva con el aprendizaje de los estudiantes. Los estándares de desempeño directivo son descripciones de lo que debe hacer un director o rector competente; es decir, de las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen

desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes

Estándares de gestión escolar - Los estándares de gestión escolar hacen referencia a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los actores de la escuela se desarrollen profesionalmente, y a que la institución se aproxime a su funcionamiento ideal

2.5. IMPORTANCIA DE LAS TICS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA.

La tecnología ofrece la posibilidad de orientar y organizar el contenido en nuevos modos y genera una oportunidad de enseñar un contenido que de otra manera no sería posible. Las más importantes tecnologías en la historia de la comunicación son la pizarra y la producción masiva de los libros de texto. La pizarra permitió al profesor desplegar al frente del salón de clases enormes cantidades de información y permitió a los estudiantes resolver los problemas frente a toda la clase. Los libros de texto estandarizaron el currículo en una forma nunca antes visto

Los Estándares Nacionales de Tecnologías Educativa plantean un marco conceptual para lo que los estudiantes deben llegar a entender y ser capaces de hacer con la tecnología. Cada uno de los seis estándares tiene implicaciones de cómo se relacionan el contenido y la tecnología dentro del currículo.

Para desarrollar la gestión educativa es necesario que el docente tenga claro su rol de guía, asesor, ante todo maestro, con esa innata característica de dar siempre lo mejor a nuestros semejantes, pero antes de adentrarme en mi reflexión deseo notificarle lo que para mí es la gestión educativa: significa hacer camino hacia un horizonte cada vez más exigente, esto en lo referente a GESTION EDUCATIVA donde se inicia algo que no sabemos cuándo acabar y en Calidad de Vida es misión primordial del educador, quien llega a abrazar una misión y allí no termina su gestión, pues inmediatamente se vislumbra una aparente nueva misión que se concreta con la educación y la mejora continua que significa calidad en el ser humano, todos los días aprendemos algo nuevo.

En la educación contemporánea se hace necesaria la mano amiga y capacitada de cada ser humano intentando intimar a través de la incorporación de valores, conocimientos y prácticas educativas.

Según algunos críticos se pone en blanco y negro, se considera fundamental los aspectos en la gestión educativa, a saber: burocracia, idiosincrasia e integración, mas tres perspectivas interaccionistas, la estructuralista y la dialógica de los cuales se ha concluido que son diferentes en sus criterios de desempeño, tipos de mediación y la posición de sus intérpretes de acuerdo a la sociedad en que nos movemos muy especialmente en lo que otros autores definen como la calidad de vida del hombre en toda su dimensión (estudiante, trabajador, padre) afianzando en algunos principios como participación, equidad, libertad, entre otros.

Es importante construir y reconstruir continuamente la civilización del hombre.

Creo que es interesante concientizar e internalizar que la gestión educativa y la calidad de vida están tomada de la mano, ya que son activos intangibles que generan valor para cualquier organización y que tienen que ver con un proceso relacionado de una u otra forma con la capacitación, estructuración y transmisión de conocimientos, así como de la obtención y aumento de mayor número de usuarios a nivel mundial.

Cualquier TIC, jugaría un lugar especial de utilidad en los entornos educativos virtuales en la mejora sociocultural de la realidad venezolana, pero no podemos olvidar que la calidad de vida conlleva su uso y depende también de su aplicación por parte de sus usuarios. Sin embargo vista una información sobre nuevos acuerdos e innovaciones que impulsan el mundo digital, en la prensa nacional observamos debates entre operadores y proveedores sobre el aporte que cada quien debe dar para desarrollar este tipo de educación, en programas actualizados que magnifiquen más aun el uso de la tecnología en la educación contemporánea.

La gestión de los centros escolares fue la puerta de entrada de las NNTT en la enseñanza. Así ocurrió con la informática en los primeros momentos y así ha ocurridos con las redes telemáticas. la gestión se ha realizado a la par que permite

un mayor control administrativo de las instituciones y abre nuevas posibilidades de seguimiento y evaluación de estos centros.

Por otro lado se vienen desarrollando e implementando sistemas de información administrativa que permiten u contacto permanente del centro con los padres o representantes legales de los alumnos, lo que favorece su participación en la vida académica, y les facilita información permanente actualizada de la vida escolar de sus tutelados. Son sistemas basados en la unión de las redes telemáticas y la telefonía móvil de forma que cualquier modificación en los datos escolares de sus alumnos de modo que puedan ser conocidos, en el mismo momento en el que ocurren, por sus tutores

2.6. LOS VALORES

La persona humana está constituida por un “disposicional” o un estado de ser o apertura al modelo que lo estructura genéticamente y que le permite actuar dotado de conciencia y potestad. No habría en el ser humano responsabilidad moral si no poseyera ese disposicional, pues este hace posible que la persona pueda intelegir, querer y elegir libremente lo que en su constitución es “disposicional”, el cual tiene la capacidad de motivación intrínseca suficiente para que la persona pueda elegir el bien, la verdad, y la hermosura, por medio de la creencia, la expectativa y el amor.

Modelaje directivo Los valores serán vividos por toda la organización solo si cada director y ejecutivo de la organización se convierte en un modelo y en un maestro para su aplicación. De un manera estructurada las juntas directivas y departamentales son canal idóneo para que toda la organización conozca, analice, y estudie y encuentre las actitudes, conductas y sistemas necesarios para vivir los principios acordados y además adaptarlos a las necesidades..

Según Treviño (1990, la dirección tiene un papel primordial en crear, mantener y cambiar una cultura ética. Refiriéndose a organizaciones de tipo empresarial afirma, a otros investigadores, que la efectividad para un comportamiento ético es elevada donde los empleados perciben que sus supervisores y ejecutivos prestan atención

habitual a la ética, se la toman en serio, y les preocupa vivir valores y actuar bien tanto como la cuenta de resultados

Lograr que otras personas se esfuercen por alcanzar virtudes como respeto, el agradecimiento, la amabilidad o la lealtad no es algo que pueda ser exigido. Si se desea que los miembros de la organización sean serviciales, que actúen guiados por una motivación para el servicio, que redundará en un mejor servicio hacia el exterior, será necesario que este comportamiento comience con quienes mandan

La excelencia en las organizaciones estará condicionada por la ejemplaridad de sus directivos; por la influencia de su autoridad, más que su potestad y por la capacidad de liderazgo.

Construcción del clima institucional

Buena parte de los sistemas educativos han acumulado históricamente un conjunto de deficiencias en la formación académica de niños y jóvenes. Dramática distancia entre calidad y equidad, contenidos irrelevantes, limitaciones en el desarrollo del pensamiento, ausencia de propuestas de los jóvenes en los escenarios públicos, son algunas de las expresiones de los graves problemas que acusa la educación.

En efecto, en buena parte de instituciones educativas, el ejercicio del poder de la autoridad de directivos y maestros se sustenta más en prácticas represivas e intolerantes -que generan miedo y cumplimiento “formal” en los alumnos- que en la interiorización de la importancia del cumplimiento de la norma, como base fundamental de la construcción de la democracia.

Al respecto, la norma que verdaderamente está interiorizada, no solamente enseña lo que hay que hacer sino también por qué hay que hacerlo. En ese momento, la construcción colectiva de normas adquiere un sentido pedagógico.

Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las

maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa.

Calidad de la educación como aspecto consustancial a la Formación en valores

La calidad de la educación está íntimamente relacionada con la capacidad de una institución para tomar decisiones en función de indicadores y resultados. Es muy común observar deficiencias en la enseñanza que no son enfrentadas por la carencia de estrategias de rendición de cuentas, entre otras. Desde esta perspectiva, un proyecto educativo que encamina a una institución a rendir cuentas y tomar decisiones de acuerdo a los resultados académicos y formativos que logra, constituye un mecanismo de fortalecimiento de la calidad de la educación, por cuanto, transparenta sus potencialidades y limitaciones.

Mejorar la calidad de la educación requiere de la capacidad de una institución educativa para generar condiciones que articulen la estructura, administración y organización a los fines pedagógicos y a los requerimientos de la formación en valores. Calidad de la educación es, por tanto, un aspecto consustancial de la formación en valores.

Los valores morales se van forjando en la sociedad por el aporte intersubjetivo de sus actores, en un complejo campo de interacciones en los que interviene la historia, la influencia de los pensadores, diversos y ricos componentes socioculturales, la ciencia, el arte, la religión, el ejercicio de la política; todos los valores pueden estar presentes o no en un determinado momento

En estos momentos podemos asegurar que la preocupación por los valores es algo latente en todos los sistemas educativos internacionales y, en el nuestro, es una línea fundamental de acción que quiere estar presente en el procesos educativo. Esto viene motivado porque desde distintos ámbitos de nuestra sociedad se advierte una

preocupación generalizada por fundamentar una postura ética de actuación que sirva para establecer las bases de convivencia de nuestra sociedad. Cuando esta experimenta alguna necesidad o tiene conciencia de algún problema reclama y exige unos códigos antológicos que organicen las pautas de comportamiento ético de sus integrantes

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

Para la presente investigación realizada en la escuela fiscal mixta “Miguel Heredia Crespo” del cantón Camilo Ponce Enríquez colaboraron: 6 directivos, 23 docentes, 771 estudiantes y el personal de servicio representado por una sola persona; a continuación detallo a los involucrados en rangos de sexo y edad.

Tabla 1

Personal Directivo por sexo y edad

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
36-40 años	1	50	2	50
Más de 40 años	1	50	2	50
Total	2	100	4	100

Fuente: Directora del plantel

Autor: Wilmer Cano

El personal directivo de escuela fiscal mixta “Miguel Heredia Crespo” del cantón Camilo Ponce Enríquez esta integrado, de la siguiente manera: el 50% de los hombres tienen entre 36 y 40 años.

El promedio de edad del personal directivo de la institución, hombres y mujeres corresponde a personas que se encuentran en la adultez intermedia y tardía.

Tabla 2

Personal Docente por sexo y edad

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	2	50	2	11
26-30 años				
31-35 años				
36-40 años			5	26
Más de 40 años	2	50	12	63
Total	4	100	19	100

Fuente: Directora del plantel

Autor: Wilmer Cano

En cuanto al personal docente de la escuela el 50% de los hombres son menores de 25 años y el otro 50% más de 40 años; en cuanto a las mujeres el 11% son menores de 25 años, el 26% tiene un promedio de 36 a 40 años y el 63% restante más de 40 años.

Tabla 3

Personal de Servicio

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
Más de 40 años	1	100		
Total	1	100		

Fuente: Directora del plantel

Autor: Wilmer Cano

El personal de servicio de la escuela está integrado por una sola persona, la cual resulta insuficiente para las actividades que se tienen que realizar en el centro.

Tabla 4

Población estudiantil por edad y sexo

AÑO BÁSICO	ALUMNOS ASISTENTES	
	HOMBRES	MUJERES
Primero	49	54
Segundo	43	57
Tercero	53	52
Cuarto	60	47
Quinto	52	56
Sexto	47	62
Séptimo	40	54
Octavo	28	17
TOTAL	372	399

Fuente: Directora del plantel

Autor: Wilmer Cano

La población estudiantil de la escuela fiscal mixta “Miguel Heredia Crespo” está conformada por 399 mujeres y 372 hombres.

3.2. Materiales e Instrumentos

La técnica entre encuesta y entrevista se aplicaran con la finalidad de:

- ❖ Conocer cuál es el criterio de los directivos, docentes y estudiantes sobre la gestión de liderazgo en valores.
- ❖ Implementar un sistema de gestión del liderazgo y valores para alcanzar un alto nivel de rendimiento y mejorar la calidad de la educación.

Se aplicaron preguntas con relación a la organización de los equipos de trabajo, al liderazgo del administrador educativo de la institución, el dominio de currículo, la planificación didáctica, y a las percepciones sobre el ambiente escolar que existe en el establecimiento, la misma que nos permitió conocer el modelo de gestión involucrando a los directivos para que asuman con responsabilidad su rol.

La entrevista se aplicó a las autoridades del plantel con relación a la comunicación, el reglamento interno, la solución de problemas internos, los valores institucionales y a los antivalores.

La matriz de observación directa a directivos y docentes de la institución tiene como objetivo describir aquellas características que tiene el administrador educativo y docente; sean estas positivas o negativas, utilizando una cámara fotográfica, grabadora, para obtener información confiable y fidedigna que permita emitir juicios de valor con relación a la administración y valores que se tiene en la institución objeto del presente estudio.

En cuanto a los documentos de planificación educativa se observa que falta estructurarlos de mejor manera

Las encuestas, entrevistas y observaciones fueron realizadas con mucha objetividad tratando en lo posible de ser claros y encontrar los resultados que se buscaban.

3.3. Método y Procedimiento

En esta investigación se optó por la combinación de la metodología cuantitativa y cualitativa con el fin de descubrir y comprender la problemática de estudio; a continuación describo los métodos utilizados en este proyecto.

La metodología aplicada en la investigación es de tipo descriptiva lo que significa realizar una serie de actividades encaminadas a encontrar las soluciones al problema propuesto. Se realizaron observaciones en toda la institución para hacer anotaciones que se consideraran como aporte o apoyo, una vez este paso se sacaron algunas conclusiones que a continuación detallamos:

La metodología utilizada es muy flexible tratando en lo posible de que el niño sea capaz de construir el conocimiento, el maestro más que un guía es considerado un amigo porque gracias a esto los educandos ganan confianza y se enriquecen con los conocimientos y experiencias que poseen.

La observación y experiencia directa son técnicas de gran utilización ya que así al salir de la rutina el contenido se aprende más rápido y es más fácil memorizar. No se busca la memorización de conceptos, sino mas bien la reflexión que esté consciente de lo que van a aprender más rápido y sobre todo que lo que se va a aprender sea para toda la vida.

El liderazgo en valores se la realiza con charlas, historias, encontrando el mensaje, dramatizaciones y en cada momento recordándoles lo importante que es el respeto, la solidaridad que la ponemos en práctica regalando elementos o ropas a personas necesitadas.

El proyecto de una educación en valores es por siempre, porque nos toca batallar con una sociedad que ha olvidado lo que esto significa y a diario vemos familias desintegradas, niños deprimidos que es lo que nos hace tomar conciencia. La parte lúdica no puede quedar atrás pues las actividades que se realizan con placer nos ayudarán a alcanzar mejor el objetivo propuesto. El juego, el canto y poesías forman parte de la vida de los niños, y que mejor utilizarlo como técnica para llegar al conocimiento de uno u otro concepto.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1 El manual de organización

El manual de organización es un documento formativo auxiliar de la gestión administrativa que tiene por finalidad delimitar los procedimientos específicos para cada tarea, dentro del cumplimiento de las funciones de los diferentes órganos e instancias que conforman la institución. La escuela no cuenta con un manual de organización específico, lo que norma el cumplimiento de las tareas es el reglamento interno.

Si los manuales tienden a uniformar los criterios dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma, entonces se deduce que en esta institución no existe una política educativa clara.

Los beneficios de los Manuales de organización son:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización permitiendo la gestión administrativa interna a fin de mejorar la calidad de la educación
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización, rescatando los valores humanos
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa permitiendo la integración del capital humano
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de

trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios, promoviendo la participación de los nuevos líderes de la entidad educativa.

- Fortalecer la gestión del talento humanos, considerando las habilidades de cada persona e integrándolos a familiarizarse con el trabajo en equipos.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones, potencializando el compañerismo entre los miembros de la institución educativa...

Las funciones por lo tanto no están claramente establecidas, todo el personal administrativo, docente y de servicios están desorganizados y cada quien conoce el rol que desempeña desde le sentido común. .

La Directora organiza y guía a todo el personal.

El personal encargado de la limpieza que es una sola persona resulta insuficiente para cuidar de la limpieza del plantel

4.1.1.2 El código de Ética

El óptimo desempeño de las funciones profesionales, prevé altas exigencias a la eficiencia de cada especialista. Sin embargo, es necesario conjugar el profesionalismo con la comprensión a fondo de la responsabilidad adquirida y la obligación de cumplir irreprochablemente el deber profesional dentro del marco de un compromiso social. Las fallas éticas y el menosprecio de los valores, influyen negativamente tanto en la calidad del trabajo del especialista como en el estatus de su grupo profesional. Siendo una obligación del docente prestar sus servicios a personas o grupos, el profesional de la educación debe caracterizarse por poseer un comportamiento digno, responsable, honorable, trascendente y comprometido.

Educación representa por sí solo un acto de moralidad, es decir, se debe trabajar en beneficio de los educandos así como a favor de su libertad y desarrollo integral, independientemente de los intereses y creencias personales. Por lo tanto, el docente debe actuar con una ética impecable. La misión del docente consiste en convocar a sus

educandos hacia un proyecto de incidencia social a través de un liderazgo colaborativo que incorpore las iniciativas y necesidades de los propios educandos, en beneficio tanto de ellos como de su comunidad. El docente debe realizar su trabajo respetando en todo momento el valor y la dignidad inherente a cada ser humano. Todos los actos que realice el docente deberán manifestar su compromiso con la incorporación de los individuos al movimiento social y a la producción de la cultura universal. En la institución no existe un Código Ético donde se establezca la afirmación de los principios que han de prevalecer en las relaciones humanas, en el ejercicio profesional.

Por lo expuesto en la escuela Miguel Heredia Crespo se limita al personal docente y directivo a contribuir con su ejemplo a elevar el nivel intelectual, ético y moral de sus estudiantes.

Poco se trabaja en la preservación y fortalecimiento de los valores culturales, la identidad nacional, la familia, la libertad, la democracia, la justicia, la solidaridad, la honestidad y la paz social en sus estudiantes.

4.1.1.3. El Plan estratégico.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de la institución educativa reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

En la escuela fiscal Miguel Heredia Crespo, ubicada en el, Cantón Camilo Ponce Enríquez, provincia del Azuay se ha diseñado el Proyecto Educativo Institucional con la participación de familias, docentes, estudiantes, Directora y líderes comunitarios teniendo en cuenta las características que le corresponden a la institución como escuela de referencia cantonal en la materialización de las metodologías que conforman el Proyecto de Mejoramiento de la Calidad Educativa (MECE). Otro elemento que se tuvo en cuenta es que en ésta funciona la Sede Universitaria Municipal de la Universidad estatal de Cuenca, única en Ecuador, encargada de la profesionalización de 67 bachilleres que se forman como líderes comunitarios, pues

alcanzarán el título de Técnico Superior que los acredita como profesores de la Educación Básica.

Fue elaborado teniendo en cuenta la técnica FODA y las acciones estratégicas que responden a intervenir sobre la base del diagnóstico realizado, elemento que le permitirá a la Directora perfeccionar la planificación institucional, la conformación del plan de trabajo mensual, las acciones de índole metodológica con los profesores y la materialización del Sistema de Trabajo que se materializa en la institución, elementos que le permitirán hacer una evaluación sistemática de los resultados que se alcanzan y tomar acuerdos en las sesiones de los consejos directivos pedagógicos en función del seguimiento al diagnóstico de cada estudiante, familia y docente, de forma integrada para poder propiciar el cumplimiento de los objetivos institucionales en función del mejoramiento de la calidad educativa como un proceso ininterrumpido.

Objetivos del plan estratégico

- **Objetivo general:**

- Comprender y expresar el mundo natural y el simbólico.
- Reconocer y valorar la diversidad humana, lingüística y cultural.
- Utilizar el lenguaje como un medio de participación democrática en la vida social y el trabajo.

- **Objetivos específicos:**

- Dominar las operaciones mentales básicas para comprender y expresar el mundo natural y el simbólico.
- Valorar las manifestaciones de la diversidad humana, lingüística y cultural del Ecuador y del mundo mediante la vivencia comunicativa.
- Gozar de la producción literaria, oral y escrita, de las diferentes culturas nacionales y extranjeras.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

Debido a los cambios realizados en el proceso de una reforma educativa integral y no solo de cultura general, es imperativo que se realice un esquema y planificación de todos los elementos y actividades, curriculares y extracurriculares, para lograr integrar y superar al estudiante, centro educativo, padres de familia y autoridades educativas en un nuevo orden académico.

Por esto es necesario contar con una planificación que nos oriente en todas nuestras actividades.

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una institución los objetivos a conseguir durante su periodo en la gerencia. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos, la escuela Miguel Heredia Crespo debería mejorar su POA

La escuela Miguel Heredia Crespo carece de un Plan Operativo anual lo cual dificulta poner en práctica de manera eficiente el PEI situación que dificulta el diagnóstico y una evaluación final de los logros obtenidos en beneficio de la institución.

La no presencia de actividades y tareas a cumplir, limita la interrelación entre los miembros de la comunidad educativa, se restringe la gestión por parte de los directivos de la escuela; no se integra al capital humano se hace de lado las capacidades de los padres y madres de familia en beneficio institucional. No se potencializa las habilidades y destrezas de los niños y niñas que pueden servir como soporte para colaborar en el desarrollo de planes y programas que evidencien en el mejoramiento de la calidad de la educación en el plantel.

Toda institución educativa necesita tener un programa que guíe sus actividades en el transcurso del año lectivo.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional es la guía que orienta los procesos de formación y enseñanza e implica definir la forma en que se desarrollarán las actividades en todo ámbito.

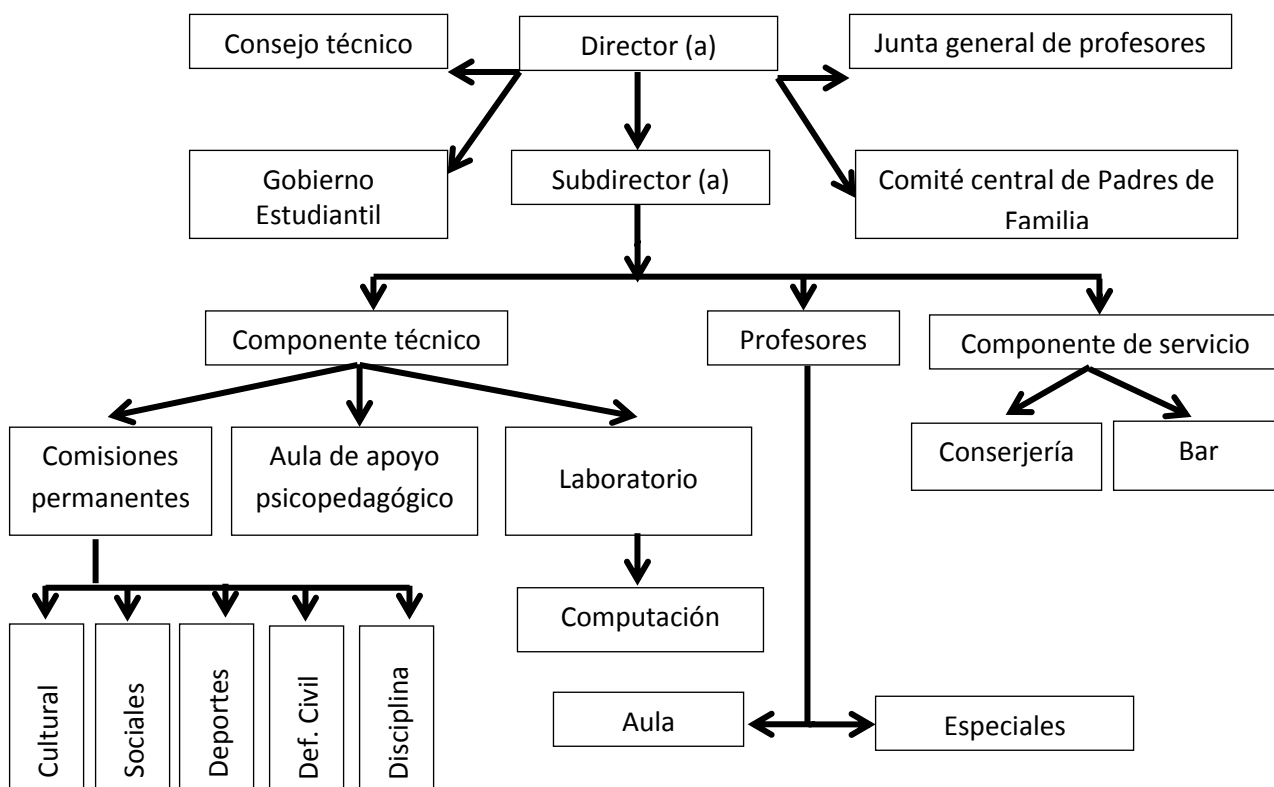
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y Visión

La escuela fiscal mixta “Miguel Heredia Crespo” del Cantón Camilo Ponce Enríquez, asume la misión de dirigir científicamente la institución escolar con la implicación de la familia y agentes educativos, sustentada en el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación básica para la formación integral de la personalidad de los niños y niñas

Ser una institución modelo en el cantón conformada por profesores líderes y con mentalidad investigativa; alumnos críticos, reflexivos de la sociedad y del entorno involucrando a la implicación de la familia y los diferentes agentes educativos, para lograr el mejoramiento de la calidad educativa en niños y niñas expresado en el desarrollo integral de la personalidad infantil.

4.1.2.2 El Organigrama



En este organigrama está representado cómo se encuentra organizado el personal, la directora quien está siempre al frente en todas las actividades que se realizan y las actividades diarias como centro educativo,

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Director

Art. 9.- Además de lo estipulado en el Art. 77 del Reglamento a la Ley Orgánica de Educación, reglamentos acuerdos y disposiciones de autoridad competente el director/a tiene las siguientes funciones:

- a) El director debe llegar por lo menos 15 minutos antes de iniciar la jornada de trabajo y salir 15 minutos después.
- b) Convocar, por escrito, a sesiones de Junta General de Profesores con 24 horas de anticipación, haciendo constar el orden del día a tratarse. En caso de haber un maestro inasistente a la escuela tendrá que hacerse cargo de su grado y adoptar las medidas pertinentes cuando faltasen dos o más.
- c) Autorizar y realizar gastos e inversiones debidamente presupuestadas previa la aprobación del Comité Central de Padres de Familia siempre en cuando vayan en beneficio del Plantel.
- d) Realizar la Distribución del Personal Docente en la última Sesión de Junta General considerando el perfil y las preferencias de cada uno, de no haber consenso será el quien decida finalmente y designe mediante oficio.
- e) Delegar mediante oficio al Subdirector para que se haga cargo de la dirección del plantel en caso de ausencias temporal o definitiva.

- f) Conocer y autorizar permisos para la realización de asambleas u otras actividades de aula que influyen directamente en el desarrollo normal de las labores docentes.
- g) Solucionar problemas internos y externos relacionados con maestros, estudiantes y padres de familia de la Institución.
- h) Coordinar el trabajo con el Auxiliar de Servicios y las labores que debe realizar por el bien y prestigio de la institución.
- i) Coordinar acciones con el Comité central de Padres de Familia y la comunidad en busca de mejoramiento del plantel.
- j) Conocer y autorizar la solicitud de contribución económica a maestros padres de familia y estudiantes de acuerdo con las necesidades emergentes del año de Básica.
- k) Elaborar el Presupuesto económico para el año lectivo en Junta General de Profesores, Poner en conocimiento del Comité Central de Padres de Familia y a través de ellos a todos en una reunión general.
- l) Responsabilizarse de la elaboración y lectura del informe final de labores el día de la clausura del año lectivo ante el personal docente, estudiantes y padres de familia.
- m) Recibir y verificar al iniciar y finalizar el año lectivo, el inventario de las pertenencias de cada año de educación básica.
- n) Ejercer una administración proactiva que beneficie a la comunidad educativa.

Subdirector

Art. 10. El establecimiento funcionará con un subdirector, el mismo quien será nombrado en consenso por todo el personal docente, al inicio del año lectivo. Sus deberes y atribuciones son:

- a). Representar y responsabilizarse del plantel, en los casos de ausencia esporádica del titular.
- b). Durará un año lectivo en sus funciones.

Junta general de Profesores.

Art. 11.- La Junta General de Profesores se organizara de acuerdo a lo que dispone el Art. 78 del Reglamento General a La Ley Orgánica de Educación.

Art. 12.- Son deberes y atribuciones de la Junta General de Profesores, además de los contemplados en Leyes y Reglamentos los siguientes:

- a) Asistir obligatoriamente a Reuniones convocadas por el Director/a
- b) Analizar individualmente el rendimiento académico y el comportamiento de niños y niñas que presenten dificultades y problemas.
- c) La secretaria de la Junta General de Profesores tiene la Responsabilidad de llevar al día y en forma bien ordenada las actas de las sesiones, así como sus convocatorias.
- d) Elaborar, conjuntamente con la Directora/a el calendario de conferencias para el año lectivo de acuerdo con las fechas conmemorativas cívicas, sociales, culturales, ecológicas, etc.
- e) Permanecer en las sesiones de trabajo el tiempo que sea necesario hasta terminar el tratamiento del orden del día preestablecido. Ningún miembro podrá llegar atrasado o abandonar las sesiones sin la debida justificación.
- f) Buscar la solución de problemas de carácter disciplinario que se presentaren al interior del plantel.

- g) Apoyar a la realización de proyectos presentados por maestros, comisiones, estudiantes, o padres de familia, siempre y cuando sean beneficiosos a la comunidad educativa.

Consejo técnico

Art. 13.- El Consejo técnico del Plantel estará integrado según lo dispuesto en el artículo N. 80 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, sus atribuciones serán los que constan en el Art. 82 del reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, y ; además.

Elaborar y/o revisar el Proyecto Educativo Institucional y ponerlo a consideración del Personal Docente para la correspondiente aprobación y ejecución.

Comisiones permanentes

Art. 14.- Las Comisiones Permanentes serán designadas por la Junta General de Profesores en el período de matrículas. Lo integrarán las Maestras por grupos en número que fueren necesarias. La Directora integrará todas las Comisiones, que son las siguientes:

- Técnico Pedagógico
- Asuntos Sociales
- Deportes
- Gobierno Estudiantil
- Defensa Civil y Medio Ambiente

Art.- 15 Son deberes y Atribuciones generales de las Comisiones:

- a) Cada Comisión elaborará su proyecto en un plazo no mayor a 30 días laborables, a partir de la fecha de conformación y pondrá en consideración de la Junta General de Profesores para su aprobación.
- b) Elegir un Representante como Coordinador y un Secretario para elaborar un proyecto de trabajo de acuerdo a las necesidades del Plantel.
- c) Solicitar la colaboración de las Maestras/(os) para la ejecución de sus proyectos.
- d) Evaluar e informar trimestralmente las actividades realizadas de cada proyecto.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

La institución educativa es consciente de la importancia que tiene un adecuado clima escolar para el desarrollo positivo de los procesos de enseñanza-aprendizaje y en las relaciones interpersonales que se desarrollan en los mismos.

El Centro Educativo, asume que la existencia del conflicto es algo inherente a la condición humana, de tal modo que no podemos entender por convivencia pacífica la ausencia total del mismo, sino su resolución constructiva y no violenta.

La comunidad educativa, concibe la buena convivencia escolar como un proceso, creativo y respetuoso con todos/as de resolución de los conflictos, tanto previniendo su aparición como evitando su aumento cuando se haya producido.

Si bien es cierto, existe la percepción generalizada de que en los últimos años se ha producido un incremento notable de los problemas de convivencia en los centros educativos y, que dentro del entorno escolar se originan interacciones interpersonales muy diversas que dificultan el normal desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La Escuela Miguel Heredia Crespo, como Institución educativa, tiene la responsabilidad de acompañar a los educandos a ser sujetos protagonistas de sus propios aprendizajes, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Se trata de buscar, desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de nuestros alumnos.

Muy a pesar de los esfuerzos de los directivos y docentes, al ser una institución asentada en la parte rural del cantón Ponce Enríquez, provincia del Azuay, se torna complejo proporcionar una educación de calidad, pues la infraestructura física, acompañado de una débil estructura tecnológica y de materiales, impide que la dimensión curricular y de valores sea orientada de manera eficiente en beneficio de la comunidad educativa.

En la escuela se pudo observar que no se fomenta el cuidado de la salud, el aprecio por el arte, la preservación del medio ambiente, así como de bajos niveles de aplicación de valores, que impide que el estudiante cuente con una formación que le haga hacer frente a su futuro tanto como estudiante como persona. Situación que debería ser puesta a consideración para optimizar los aprendizajes en ese direccionamiento.

4.1.2.5. Dimensión organizativa – operacional y valores:

Entre los inconvenientes que presenta la Escuela Miguel Heredia Crespo es la incorporación de nuevos maestros, muchos de ellos están recién en ejerciendo el cargo, y requieren el asesoramiento permanente de las autoridades de la institución para integrarse al sistema de trabajo docente en razón que se carece de ciertos parámetros importantes y necesarios para el desarrollo administrativo y académico de la escuela, tales como la carencia de un plan operativo anual.

Asimismo, la junta general de profesores, se reúne para determinar ciertos temas, pero no se hace énfasis en estrategias que sirvan para aumentar el nivel de los valores en los estudiantes, simplemente se reúnen para tratar temas relacionados a calificaciones, horarios, y avances de los planes curriculares.

Se debe manifestar que los padres de familia no se encuentran realmente unidos, a pesar de contar con un presidente del comité de padres de familia, la organización

carece de líderes que brinde la oportunidad de trabajar por el bienestar de la comunidad sin pretensiones e interés personal que permitan en todo momento mejorar la calidad educativa en la escuela.

Por lo expuesto, no existe una interrelación entre docentes y padres de familia, lo que impide la búsqueda común de una compenetración entre la escuela y sociedad, situación que sin duda alguna perjudica a su relación, pues los estudiantes y padres de familia no se identifican con la institución, lo que podría dar lugar a la deserción estudiantil, algo común en las escuelas rurales, donde los niños acuden a la escuelas con la idea de aprender a leer y a escribir, y no para formarse como futuros profesionales que contribuirán con el crecimiento socioeconómico del país.

4.1.2.6. Dimensión administrativa – financiera y valores:

La contratación del personal de la Escuela Miguel Heredia Crespo del cantón Ponce Enríquez se lo hace mediante concurso de merecimiento otorgado por la Dirección de Educación, entidad que está facultada por el Ministerio de Educación para llenar las vacantes dentro de una entidad educativa.

La distribución temporal de los alumnos al interior de la escuela se considera una distribución acorde con el cumplimiento de los contenidos educacionales y la aplicación de actividades de esparcimiento, cultura y deporte, definidos por la Dirección de la institución educativa.

En el plantel existe, por parte de las autoridades de la escuela un compromiso permanente por la implementación y utilización de material didáctico a disposición de los alumnos, donde la principal importancia al apoyo informático, con una sala de computación adecuadamente implementada conectada a la red y supervisada por un profesor especialista que desarrolle su labor en los distintos niveles.

En el campo financiero la escuela cuenta con asignaciones presupuestarias del estado ecuatoriano, sin embargo, son visibles las limitaciones económicas, pues las aulas no reciben el mantenimiento adecuado, a su vez que la falta de material didáctico es

escaso, impidiendo ejercer una educación adecuada, y una limitación de la enseñanza en valores.

4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores:

Con el objetivo de sembrar tanto en el alumnado como en los padres de familia la identidad y el apego hacia el Instituto, la institución realiza diversas actividades deportivas que generan las buenas relaciones tanto familiares como sociales, teniendo como herramientas:

- Día del niño
- Agasajo navideño
- Jornadas medicas
- Olimpiadas deportivas

A pesar de existir programas para la interrelación entre estudiantes, profesores y padres de familia, es notoria la ausencia del padre, no así de la madre, por lo que se debería de buscar estrategias para integrar a la familia a los diversos eventos programados, con lo que se incentiva a la salud física y mental del estudiante, así como una mayor integración de la Comunidad educativa.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Liderazgo de la institución en la zona
- Rendimiento de los educandos
- Espacios deportivos
- Personal servicio capacitado
- Administración de un proceso administrativo descentralizado

- Predisposición a la superación profesional y personal
- Dotación de material didáctico adecuado
- Organizaciones de madres y padres de familia

Debilidades

- Ausencia de un sistema de evaluación académica y administrativa
- Débil cultura organizacional
- Dificultades para incorporar las innovaciones pedagógicas en el trabajo en el aula
- Incumplimiento de la normativa institucional
- Deficiente comunicación entre los docentes
- Débil capacitación docente
- Falta de estudios de posgrado
- Analfabetismo funcional
- Falta de médico en la institución

La escuela posee una gran **fortaleza** que es personas que saben lo que tienen que hacer y lo cumplen.

Una de las **debilidades** que tenemos es que muchos padres de familia por ser muy jóvenes o por vivir en hogares disfuncionales no refuerzan valores en sus hijos y nos encontramos con estudiantes que no conocen de respeto

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

- Capacitación en el Fortalecimiento en la Actualización Curricular
- Dotación de infraestructura adecuada

- Relaciones interinstitucionales
- Presencia en la zona de organismos de cooperación (Asociaciones mineras)
- Interés del MEC por las instituciones educativas
- Municipio del cantón

Amenazas

- Falta de organización en la comunidad educativa
- Desconocimiento de la propuesta de ley de educación
- Inestabilidad en el trabajo (Docentes Contratados)
- Contaminación ambiental
- Bares nocturnos cerca de la institución
- Clima húmedo durante todo el año
- Insuficientes fuentes de trabajo
- Hogares desorganizados

4.1.3 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p align="center">Niños y niñas</p> <p>Capacidad de organización a través del Gobierno Estudiantil Capacidad de oratoria Espíritu de colaboración</p> <p align="center">Maestros</p> <p>Dominio del material didáctico Predisposición al trabajo Responsabilidad del profesor</p> <p align="center">Padres y madres de familia</p> <p>Respeto al reglamento interno del comité Respeto hacia el profesor y local escolar</p> <p align="center">Infraestructura y servicios del local escolar</p> <p>Espacios deportivos Servicios básicos Dotación de material didáctico adecuado Código de ética Código de convivencia Bares con personal capacitado</p>	<p align="center">Niños y niñas</p> <p>Dificultad en problemas de calculo No existe autonomía en el trabajo individual o colectivo Agresividad en algunos niños</p> <p align="center">Maestros</p> <p>Desconocimiento l diagnóstico por elementos del conocimiento Ausencia de un sistema de evaluación académica y administrativa Poco dominio de contenidos Falta de dominio de las TIC</p> <p align="center">Padres y madres de familia</p> <p>Analfabetismo funcional Falta de valores</p> <p align="center">Infraestructura y servicios del local escolar</p> <p>Falta de atención medica en la institución Falta de juegos recreativos</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p align="center">Niños y niñas</p> <p>Sub - centro de salud Consejo Cantonal de la Niñez</p> <p align="center">Maestros</p> <p>Atención de la Supervisión Capacitación por el MEC</p> <p align="center">Padres y madres de familia</p> <p>Alfabetización de los colegios</p>	<p align="center">Niños y niñas</p> <p>Epidemias y enfermedades Clima frio y húmedo Falta de señalización de transito</p> <p align="center">Maestros</p> <p>Organización en la comunidad educativa Desconocimiento de la propuesta de ley de educación</p>

<p>Capacitación por parte de los miembros del código de la Niñez</p> <p>Infraestructura y servicios del local escolar</p> <p>Interés del MEC</p> <p>Municipio del cantón</p> <p>Presupuesto por costos de matrícula</p>	<p>Inestabilidad en el trabajo</p> <p>Padres y madres de familia</p> <p>Insuficientes fuentes de trabajo</p> <p>Hogares desorganizados</p> <p>Infraestructura y servicios del local escolar</p> <p>Centros nocturnos</p>
--	--

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

El establecimiento donde se desarrolló la investigación es una institución fiscal

4.2.1. De los directivos:

TABLA 6

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	6	100%
b. Coordinadores de área.		
c. Por grupos de trabajo.		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

ANÁLISIS:

En el centro educativo, los directivos organizan las tareas en una reunión general cada trimestre, demostrando así que no existe una adecuada coordinación con coordinadores de área o grupos de trabajo.

TABLA 7

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

Forma de organización	f	%
a. El número de miembros de la institución.	4	66.66
b. Los resultados obtenidos en la institución.	2	33.33
c. Valor y tiempo empleados en la institución.		
d. Otros.		
e. No contestan		

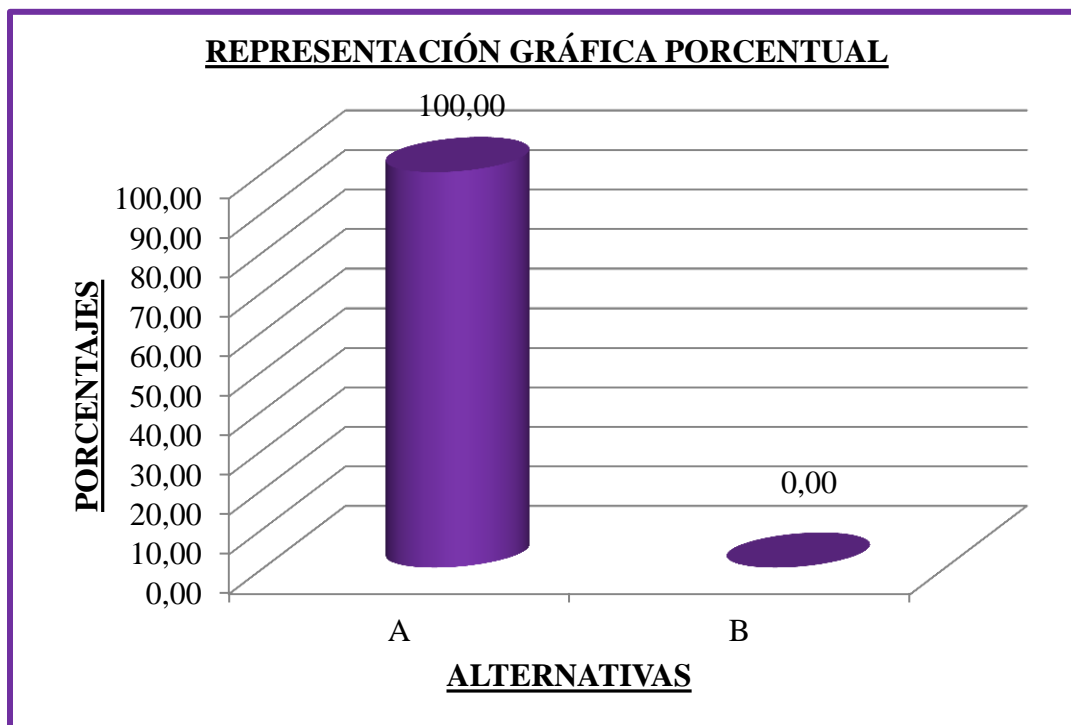
ANÁLISIS:

Como se puede evidenciar en esta institución, los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, según el 66.6% corresponde al número de miembros de la institución, y un 33.3 5 al los resultados obtenidos. De ahí que se deduce, que se esto se debe direccionar de mejor manera.

TABLA 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	6	100,00
b. No	0	0,00



FUENTE: Escuela Miguel Crespo
ELABORADO POR: Wilmer Cano

ANÁLISIS:

Según la información proporcionada por la institución, el 100% nos muestra que la institución sí toma en cuenta las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, lo que nos indica que se cumple con el cronograma de actividades planteadas.

TABLA 9**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

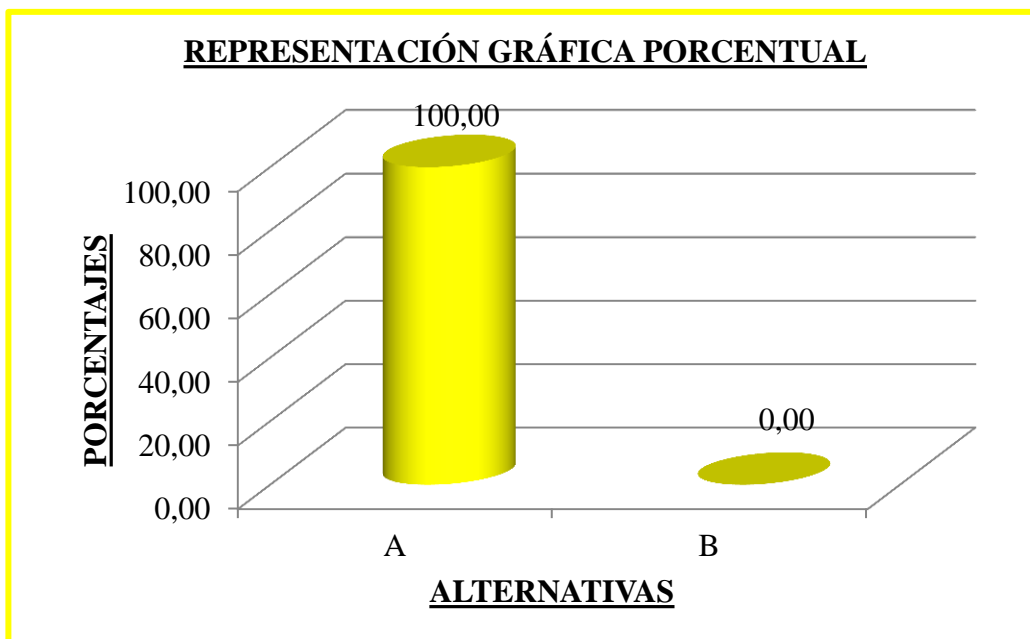
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	6	100
b. Rector		
TOTAL	6	100,00

ANÁLISIS:

De acuerdo a los datos obtenidos por la institución, el 100% nos muestra que el clima de respeto y toma de decisiones esta dada en función e la opinión de la directora.

TABLA 10**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	6	100,00
b. No	0	0,00



FUENTE: Escuela Miguel Crespo

ELABORADO POR: Wilmer Cano

ANÁLISIS:

Según lo recopilado, el 100% corresponde a Sí, lo que contribuye a la solución de problemas que podrían presentarse en la gestión de la entidad, siendo fundamental la existencia de un talento humano idóneo para lograr una calidad educativa.

TABLA 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	66.6	1	16.6	1	16.6
b	El desarrollo profesional de los docentes	4	66.6	2	33.3		
c	La capacitación continua de los docentes	3	50	3	50		
d	Trabajo en equipo	4	66.6	2	33.3		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100				
f	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66.6	2	33.3		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	4	66.6	2	33.3		

ANÁLISIS:

Cómo se puede observar en esta institución, el 66.6% corresponde siempre a la excelencia académica la cual debe estar garantizada para que exista un adecuado liderazgo institucional.

TABLA 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	33.33	2	33.33	2	33.33
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo	2	33.33	3	50	1	16.66
c	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66.66	2	33.33		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	50	3	50		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	4	66.66	2	33.33		

ANÁLISIS:

El 66.6% de habilidades de liderazgo, se adquieren a partir de la experiencia, se desarrollan con estudios en gerencia y con capacitación lo expresa el 33.3 % por lo que se deberá poner en práctica todas aquellas habilidades para lograr un liderazgo eficiente.

TABLA 13**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.)	6	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	50	3	50		
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)					6	100
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83.3	1	16.66		
E	Otros (¿cuáles?)		3			6	100

ANÁLISIS:

Como se muestra en la información obtenida por el centro educativo, el 100% corresponde de forma equitativa a la de dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.),

TABLA 14

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	3	50	3	50	0	0,00
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	3	50	0	0,00
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	33.33	4	66.66	0	0,00
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	66.66	2	33.33	0	0,00

ANÁLISIS:

En el Centro Educativo, el 50% corresponde a la forma equitativa de llevar a cabo la evaluación del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia. El 33.3% se identifica con tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en él y establecer las medidas oportunas para resolverlos, coordinando las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, demostrando así, lo importancia de trabajar en equipo.

TABLA 15

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia			6	100
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución			6	100
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6			100
d	Mantener actualizada la metodología	6	100		

e	Promover la educación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100		
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje			6	100
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos			6	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo			6	100
l	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	6	100		
j	Los Departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100		

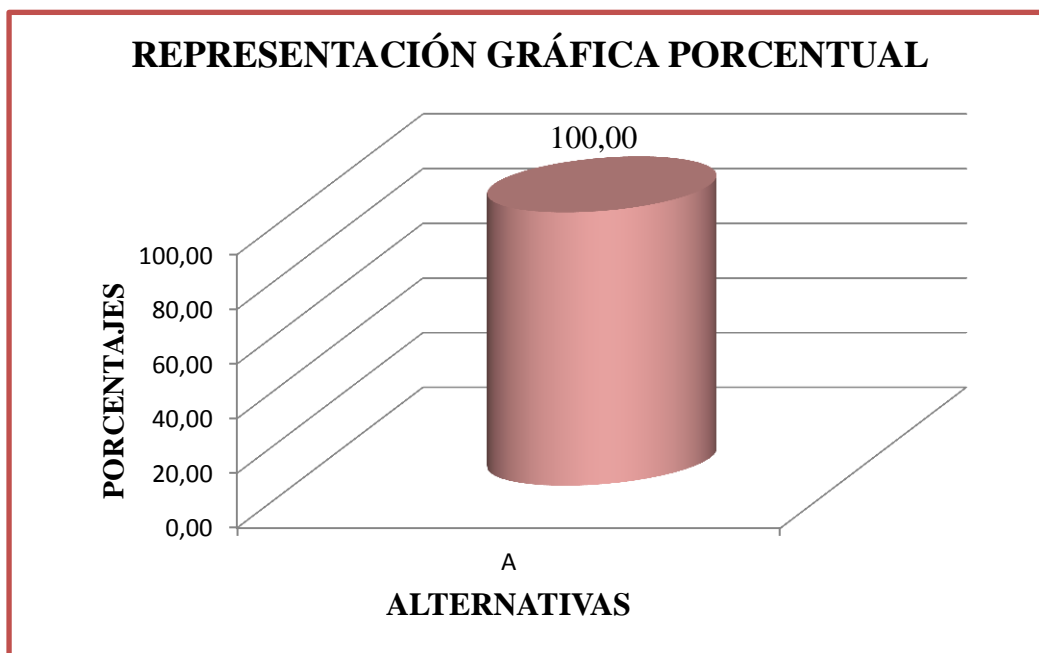
ANÁLISIS:

De acuerdo a los datos obtenidos, el 100% corresponde de forma equitativa a formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología y colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, indicando así, lo importancia de cada una de las actividades que lleva a cabo los distintos departamentos de la entidad.

TABLA 16

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Sí		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100	0	0,00



FUENTE: Escuela "Miguel Crespo"
ELABORADO POR: autor

ANÁLISIS:

Según la información obtenida, el 100% corresponde a la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, demostrando así, la importancia de una adecuada gestión institucional.

TABLA 17

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos			6	100
b	Plan estratégico	6	100		
c	Plan operativo anual	6	100		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	33.33	4	66.66

ANÁLISIS:

Como se muestra en la información obtenida por el centro educativo, el 100% distribuido de forma equitativa corresponde al plan estratégico y al plan operativo anual, permitiendo una mejor organización y desarrollo de las metodologías de enseñanza-aprendizaje.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

TABLA 18

RESULTADO DE LA 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 órdenes existentes	11	55	9	45		
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	14	70	6	30		
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	75	5	25		
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	16	80	4	20		
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	5	25	12	60	3	15
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	60	7	35	1	5
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	16	80	4	20		
8. Resistencia en los compañeros director/rector	4	20	8	40	8	40

cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza						
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	5	25	9	45	6	30
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	6	30	8	40	6	30
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	4	30.77	6	46.15	3	23.08
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	10	50	8	40	2	10
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión Académica	13	65	4	20	3	15
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el Área administrativa-financiera.	11	55	6	30	3	15
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	16	80	2	20	2	20
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75	4	40	1	5

ANÁLISIS:

Según los datos obtenidos por el centro educativo, el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes 45% a veces, el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización 70%, la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante 75%, 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 80%, Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza 25%, trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje 80% a veces, en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante 30.7%, resistencia en los compañeros director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de

enseñanza 20%, me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo 50%, los directivos mantienen liderazgo y gestión académica 55% en consecuencia es importante que las actividades mencionadas anteriormente se cumplan siempre para poder lograr los resultados propuestos por la institución y los que plantea el presente trabajo de investigación.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

TABLA 20

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	6	30	11	55	3	15
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes	6	30	7	35	4	20
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	12	60	6	30	1	5
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	4	20	8	40	4	20
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	3	15	2	10	5	25
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	10	50	4	20	1	5
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	10	50	3	15	2	10
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	7	35	4	20	3	15
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	5	25	5	25	1	5
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	40	2	10	3	15
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	13	65	1	5		
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del	12	60	4	20		

docente.						
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	14	70	4	20		
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	80	2	13		

ANÁLISIS:

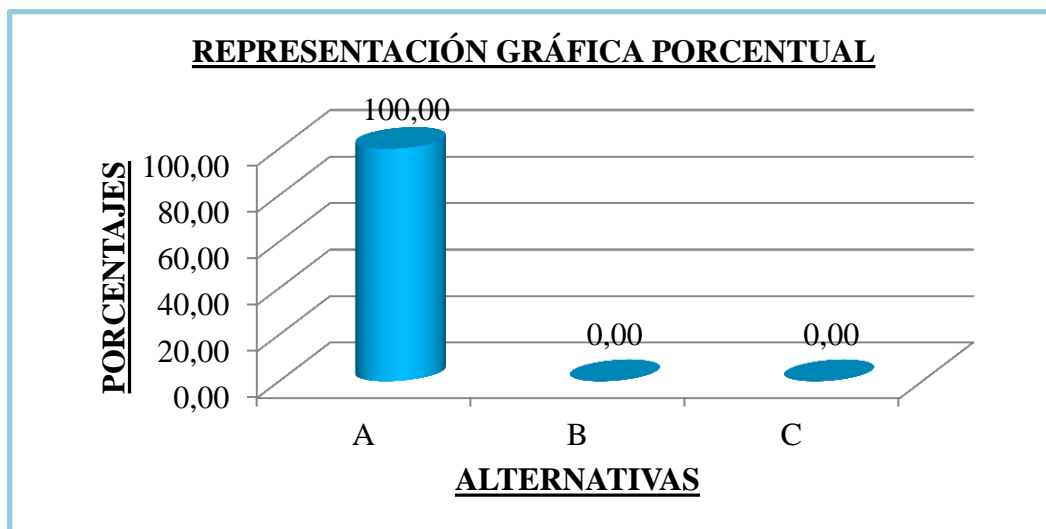
Como se puede evidenciar, los estudiantes manifestaron manifestó en el Item A veces, que El Director/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes 30%, Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes 30%, el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar 60%, rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases 20%, los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario 50%, el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen 50%, los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. 35%, los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes 25%, en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión 40%, es el profesor quien decide qué se hace en esta clase 65%; en ese ítem respondieron Siempre. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. 60%, los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. 70%, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. 80%, en consecuencia es importante que las actividades mencionadas anteriormente se cumplan siempre para poder lograr los resultados propuestos por la institución y los que plantea el presente trabajo de investigación.

4.2.4. De la encuesta a los padres de familia

TABLA 21

¿CÓMO ES LA GESTIÓN DE LIDERAZGO EN VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO ACUARELA?

Nº	DECLARACIONES	F	%
A	Respuesta positiva	100	100,00
B	Respuesta Débil	0	0,00
C	Respuesta Negativa	0	0,00
TOTAL		100	100,00



FUENTE: Escuela Miguel Crespo
ELABORADO POR: Wilmer Cano

El 100% corresponde a una respuesta positiva en cuanto a la forma como se promueve la gestión de liderazgo en el centro educativo, por lo que se requiere de una constante capacitación por parte de docentes para obtener un alto nivel de rendimiento y por ende la excelencia en la educación.

Matriz 2

TABLA 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	1	16,00	0	0,00
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	33,00	0	0,00
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	2	33,00	0	0,00
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	1	16,00	0	0,00
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	0	0,00	0	0,00
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	0	0,00	0	0,00
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	0	0,00	0	0,00
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?.	0	0,00	0	0,00

El 33% de los directivos encuestados opinan que el Centro Educativo si cuenta con un manual que distribuye las tareas de liderazgo que se debe ejercer y saben quién las ejerce pues mediante la comunicación, que es una fortaleza de la institución, todos se encuentran informados y se cumplen las normas establecidas.

- **Matriz de Problemáticas**

Problemas observados	Causas	Efectos
Impuntualidad	Distancia a la institución	Interferencia a la hora de inicio de clases
	Costumbrismo	Desorden
	Falta de control	Desorganización
Heterogeneidad profesional del personal	Diferentes títulos	Desigualdad de conocimientos
	Falta de motivación para superarse	Se mantiene el título por varios años
	Diversidad de instituciones superiores	Diferentes conceptos científicos y técnicos
Inasistencia a charlas	Falta de tiempo	No se supera
	Quemeimportismo	No alcanza mejoras
	Carencia de divulgación	Desconocimiento

5. DISCUSIÓN

Los resultados estadísticos de las encuestas y entrevistas aplicadas a directivos, personal docente, padres de familia y estudiantes nos demuestran que el planteamiento de los logros se alcanzó parcialmente. En cuanto a los objetivos tenemos:

Implementar un sistema de gestión del liderazgo y valores para alcanzar un alto nivel de rendimiento y mejorar la calidad de la educación: Incentivar a los involucrados en el proceso para optimizar las relaciones internas y desarrollar las tareas en un ambiente agradable y cordial: Es necesario también proponer una alternativa de cambio para perfeccionar la práctica de valores de acuerdo a la realidad geográfica, social y económica del Centro Educativo, motivando al personal de la institución para alcanzar los cambios adecuados en la gestión de liderazgo y valores logrando así una mejor calidad en la educación.

En la escuela Miguel Heredia Crespo el director de organiza las actividades que son de su competencia, en una sesión de trabajo cada trimestre; con el respaldo de leyes, reglamentos, disposiciones y otros instrumentos legales disponibles para dirigir de manera eficiente la administración en el plantel, tomando muy en cuenta la mayoría de los maestros.

Sobre estos aspectos, los profesores manifiestan que la gestión de liderazgo en valores por parte de los directivos es escaso determinando así un punto de partida para obtener tanto una mayor organización como una mejor función para lograr las metas propuestas.

El propósito de ayudar a la superación institucional se plantea mediante los cambios educativos que involucran a que los estudiantes se superen, en donde la gestión de liderazgo ayuda directamente a este punto mediante la colaboración del personal docente. Cuando se presentan conflictos en la escuela los maestros toman muy en cuenta el criterio de las autoridades y se lo hace en base a consensos con la finalidad

de mantener la armonía y el respeto mutuo en el desarrollo de las actividades docentes sin que trasciendan los problemas a la comunidad educativa.

La ventaja de la gestión de liderazgo en valores favorece la excelencia académica, acepta sugerencias, recomendaciones y cambios que encaminen a la superación profesional de los docentes.

“Los líderes que deben dinamizar la escuela en el futuro deberán centrarse más en lo educativo que en lo burocrático. Su primera preocupación será el desarrollo de la organización y para ello habrán de apoyar el crecimiento profesional de sus colaboradores”. (Álvarez, “Revista Iberoamericana”, 2011)

En cuanto a los resultados obtenidos en la tabla 20 de las encuestas realizadas a los estudiantes, ellos sostienen que el rol de los docentes con respecto al liderazgo es deficiente.

“El liderazgo moral debe estar fundamentado en la búsqueda del bien común, antepuesto a las prácticas egocéntricas y de búsqueda del bien personal, tal manera de obrar estará acompañada de actitudes y capacidades encaminadas a la transformación personal, la justa apreciación de las fortalezas y debilidades personales, la promoción de la unidad en la diversidad, de contribuir a mejorar las relaciones interpersonales, de obrar en pro del establecimiento de la justicia y sobretodo de servir en la sociedad e instituciones de manera que fomente el desarrollo de talentos y capacidades para el bien de la humanidad. (Rodríguez Mansilla Augusto, Cuaderno de Investigación en la Educación #20, 2005)

Considero que la educación en la Institución objeto del presente estudio, atraviesa por momentos de revisión de sus componentes considerados como decisivos y definitivos para alcanzar los objetivos de la calidad educativa.

Un líder escolar que desempeña las funciones de administrador educativo en una escuela, es aquel que forma y custodia una cultura académica. El liderazgo educativo parece ser un fenómeno gestáltico.

Comparto con el criterio de Burns (1987) cuando opina que el líder es transaccional en la mayoría de los casos, simplemente cambia la seguridad y un ambiente de trabajo agradable, por la dirección de la escuela y esto satisface en gran medida a los maestros y alumnos, de tal manera que no se trata únicamente de ordenar, disponer y criticar lo que hacen otras personas.

La institución como tal no se enfoca en la participación activa que los padres deben tener conjuntamente con sus hijos en las actividades escolares, refiriéndonos a deberes, eventos especiales, entre otros. La responsabilidad de asistir, apoyar y cumplir con estas actividades respetando los reglamentos de la institución nos lleva a fortalecer el liderazgo moral que como centro educativo tenemos que priorizar.

Como se puede observar el propósito de implementar un sistema de gestión de liderazgo en valores para mantener una excelente administración organizativa, es obtener aprendizajes significativos mediante la capacitación permanente de los docentes.

Es criterio de directivos y personal docente que todos están dispuestos al cambio mediante la actualización, de tal manera que puedan cambiar sus modelos mentales en cuanto a la forma de socializar el liderazgo para alcanzar la excelencia académica.

“Un verdadero líder educativo es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez. El auténtico maestro es también un aprendiz, y es transformado por la relación de liderazgo que ejerce”. (Tablada Julio, “El Nuevo Diario”, 2008)

Frente a esta situación central se observa que el currículo en todo su elemento van a ser tratados mediante un seguimiento y evaluación pensando en términos de un proceso orientado al desarrollo de capacidades competentes, y en ese sentido los valores y el liderazgo se convierten básicamente en herramientas claras para alcanzar ese fin propuesto.

Desde ese punto de vista los valores son componentes de una determinada capacidad que promueve la renovación social en su mejoramiento de convivencia y en el desarrollo personal para que sean los estudiantes los portadores de los cambios que nuestra sociedad requiere en el momento actual.

Partiendo de los fines de liderazgo los resultados son ampliamente favorables para un cambio adecuado de gestión administrativa por cuanto para llegar a la educación integral es imprescindible arrancar los esquemas mentales tradicionales e implantar un sistema basado en liderazgo que se expanda en todos los ámbitos, en el aula de clases, en el parque de recreación y en el entorno con la comunidad, de tal suerte que el sistema de liderazgo en valores sea considerado el principio y el fin de los cambios individuales para mejorar en gestión corporativa es decir, buscando objetivos comunes que pretendan llegar a la meta propuesta eliminando el egoísmo de la individualidad.

La gestión de los directivos es una acción propuesta para encontrar mejoras, apoyándose en el desarrollo de talleres de capacitación en donde se puedan organizar y socializar las actividades pertinentes que ayuden o colaboren a implantar un nuevo sistema en cuestión de valores.

Los participantes encuestados se manifiestan favorablemente, porque se dan cuenta que todo se mueve en torno a valores, si bien es cierto dirigidos y liderados por los directivos pero con la participación activa en las decisiones de todos los que hacen la comunidad educativa, con el criterio de docentes, padres de familia y estudiantes, para que en una acción mancomunada se siga al líder, se acepte las sugerencias y recomendaciones pero no de manera ciega sino con la participación masiva activa para favorecer la excelencia académica y el trabajo grupal de la familia educativa que se quiere lograr , a través de la gestión y un liderazgo coherente que se refleje en la forma de actuar y servir a favor de quienes formamos parte de la institución educativa y por ende de la sociedad en general.

Algo que sobresale cuando queremos integración dentro de los diferentes grupos es que en vez de hablar de líderes, hablamos de liderazgo. Un líder es tan solo una persona que tiene una posición especial dentro de un grupo. Por otro lado, el liderazgo se ejerce por todas las personas que conforman el grupo, quienes ayudan a cumplir

funciones que llevan a su objetivo común. Si este liderazgo es ejercido por la mayoría de los integrantes, entonces se apreciará un trabajo unificado y efectivo. (Hernández Juanita, "Liderazgo Social", 2011)

El hecho de tener esta perspectiva sobre lo que es el liderazgo nos respalda, da buena acogida a las ideas e iniciativas de todos. Aquí todos reconocen que las capacidades y la energía de cada persona son necesarias para transformar al grupo. En lugar de ser moldeada por las fortalezas y debilidades de una sola persona, la organización ocupa la visión, las capacidades y la energía de todos sus miembros. (Hernández Juanita, "Liderazgo Social", 2011).

La estadística analizada en cada una de las tablas responde equitativamente a los planteamientos y a la gestión del directivo que busca la intervención de todos en un marco de socialización para alcanzar respuestas positivas, aunque para ello, se requiera del asesoramiento de técnicos especializados y de un tiempo prudencial para coordinar la gestión de liderazgo en valores.

La tarea no es sencilla, ni tampoco la implantación de una forma de liderazgo tiene que ser inmediata, puesto que en la práctica todo trabajo debe ser organizado mediante el análisis.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones:

- ❖ La escuela Miguel Heredia Crespo requiere fijar políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- ❖ La gestión administrativa de los directivos de la escuela en la actualidad no fortalece la capacitación del personal, situación que limita la práctica de los valores (responsabilidad y amor al trabajo)
- ❖ En la escuela se puede apreciar una escasa relación de confianza comprensiva y exigente que fomente el respeto absoluto a la integración por mejorar la calidad de la educación así como mejorar la autoestima en los niños y niñas contribuyendo hacia su desarrollo integral.
- ❖ La escuela Miguel Heredia Crespo carece de un Plan Operativo anual lo cual dificulta poner en práctica de manera eficiente el PEI situación que dificulta el diagnóstico y una evaluación final de los logros obtenidos en beneficio de la institución.
- ❖ Con el presente trabajo de investigación se busca motivar al personal para alcanzar los cambios adecuados en la gestión de liderazgo en valores para alcanzar el mejoramiento de la educación de manera permanente.

Recomendaciones:

- ❖ Que la gestión de liderazgo en valores para un mejor desarrollo académico debe ser revisada de manera permanente
- ❖ La gestión de liderazgo en valores en la institución tiene que ser una necesidad que motive a todos los docentes a prepararse convenientemente para lograr la excelencia académica.
- ❖ Se debe facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios, promoviendo la participación de los nuevos líderes de la entidad educativa; evitar desperdicios de recursos humanos, considerando los talentos de cada persona e integrándolos a familiarizarse con el trabajo en equipos.
- ❖ Sí en realidad se quiere proporcionar una educación integral se tendrá entonces que actualizar en base al liderazgo y los valores para ejercitar su práctica en el convivir diario especialmente en la formación personal del estudiante.
- ❖ La motivación debe ser una herramienta de trabajo diaria para que invite a la participación de profesores y de estudiantes, de tal manera que en esa interrelación se logre mejorar la calidad de la educación.
- ❖ Con el paso del tiempo la institución deberá emprender proyectos que busquen de manera permanente la capacitación y actualización de todos, desde luego basándose en los resultados de un seguimiento y evaluación para tomar los correctivos necesarios.
- ❖ La escuela Miguel Heredia Crespo requiere de manera urgente la elaboración de un Plan Operativo Anual, instrumento que permitirá poner en marcha las actividades y tareas del Proyecto Educativo Institucional y robustecer la gestión administrativa en el plantel, así como la integración de directivos, docentes y estudiantes en la práctica de valores como: la responsabilidad, puntualidad, amistad, confraternidad, etc.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título: “FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGO A DIRECTIVOS Y PERSONAL DOCENTE EN LA ESCUELA FISCAL MIXTA MIGUEL HEREDIA CRESPO A TRAVÈS DE LA CAPACITACIÒN BUENAS PRÀCTICAS DE VALORES”

2. Justificación: 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 de la enseñanza-aprendizaje, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus estudiantes y que los orientan a convertirse en ciudadanos libres, democráticos con capacidad de conducir y transformar.

El líder educativo, 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 nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra institución.

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.

Se considera entonces que: 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.

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. De allí entonces la importancia de lo que significa la acción del liderazgo razón suficiente para haberlo integrado en la presente propuesta de intervención.

Pero la población en la que se desarrollan los acontecimientos educativos también debe estar motivada para poner en práctica los principales valores que permiten al ser humano vivir en sociedad, con respeto a las leyes, en un ambiente de paz y democracia, para el buen vivir.

Entonces, es responsabilidad de la sociedad y del Ministerio de Educación no sólo definir un marco teórico-normativo en el que se definan los objetivos de la educación y un modelo de escuela coherente que ponga en práctica los valores humanos; Incumbe también a la sociedad y directamente a las instancias del gobierno, proveer los medios y los recursos precisos, tanto materiales como humanos, para hacer viable dicho cometido.

La sociedad debe ser consciente de lo que le está pidiendo al sistema educativo. La igualdad entre todas las personas, la justicia, la cooperación, la solidaridad, la tolerancia, la paz, [...] son valores que, si bien pertenecen al acervo cultural de nuestras comunidades, dignos de ser transmitidos a las nuevas generaciones, son puestos en entredicho en más ocasiones que las deseables por los comportamientos sociales, considerados individual y colectivamente.

La escuela fiscal mixta Miguel Heredia Crespo debe proponerse en enseñar la acción del liderazgo en el campo de la educación, la praxis de los valores como premisa para

formar al nuevo ciudadano ecuatoriano del Siglo XXI. La idea de cambiar a la sociedad se pregona, el camino esta trazado, los actores son: la familia, la escuela y el estado. La familia como generadora de vida, la escuela y el maestro como laboratorio y obrero de los procesos de cambio y el estado receptor de la gestión que permita realizar esta gran tarea.

Entonces, nuestra propuesta debe comenzar difundiendo a la Comunidad educativa, la acción del liderazgo en las autoridades y personal docente de la escuela fiscal mixta Miguel Heredia Crespo, a través de una educación de calidad orientada en valores que genere estudiantes libres, democráticos y autónomos.

3. Objetivo de la propuesta

- Promover la acción del liderazgo en las autoridades y personal docente de la escuela fiscal mixta Miguel Heredia Crespo, a través de una educación de calidad orientada en valores que genere estudiantes libres, democráticos y autónomos.

4. Actividades

Para lograr el objetivo propuesto en el presente trabajo de investigación se llevará a efecto las siguientes actividades:

- ✓ **TALLER 1.** Capacitar a directivos y personal docente de la escuela fiscal mixta Miguel Heredia Crespo.
- ✓ **TALLER 2** Difundir los roles del líder educativo, estilos de liderazgo, problemas y ventajas asociadas a sus actividades.
- ✓ **TALLER 3** Identificar mejoras individuales concretas en la práctica de valores.

La capacitación será participativa porque a diferencia del entrenamiento tradicional, el aprendizaje ocurre mediante la involucración activa de los participantes y son ellos quienes desarrollan las respuestas, lo que reduce las actitudes negativas. Es

capacitación porque se crean oportunidades para conocer información nueva bajo un enfoque y con métodos analíticos para que los participantes discutan y consideren este conocimiento en vistas de sus propias experiencias de trabajo.

Los principios de esta capacitación se basan en teorías para enseñanza de adultos. Como los adultos tienen ya un determinado cúmulo de conocimientos y experiencias ellos aprenden más haciendo que oyendo es decir, aprenden más si tienen una posición activa en la construcción de los conocimientos que escuchando pasivamente toda la información que el capacitador transmite. Necesitan oportunidades para pensar, para comprender y luego para aplicar.

El nivel de aprendizaje se evidencia por cambios en el comportamiento, conocimiento, comprensión, habilidades, interés, valores, conciencia y/o actitudes. La capacitación se desarrollará en tres etapas:

4.1 Etapa Inicial.

En esta etapa se hace una introducción general al programa de capacitación y se presentan formalmente los miembros del grupo. Se realiza una confrontación del proyecto, se explica el procedimiento y los métodos a utilizar así como los objetivos. Es un espacio donde los participantes pueden explicitar sus expectativas, plantear preguntas, reflexionar y hacer propuestas para modificar el programa. Además se establece el contrato, y se definen las normas grupales, los horarios, las frecuencias de las sesiones de trabajo, etc.

4.2 Etapa Media.

En esta etapa es donde se desarrolla el trabajo grupal propiamente dicho. Se realizan actividades que facilitan la consecución de los objetivos del grupo por ejemplo: facilitar la información necesaria sobre el tema de los valores humanos y el liderazgo para que los directivos tengan conocimientos suficientes para valorar la importancia. Además se desarrollarán actividades orientadas en sentido general a capacitar a los miembros del

grupo para desarrollar una comunicación más efectiva, analizar y resolver conflictos, expresar sentimientos, aumentar la cohesión y el sentimiento de pertenencia.

4.3 Etapa Final

En esta etapa es donde se realiza el cierre y la evaluación del programa. Se hace una evaluación formal en cuanto a los objetivos, las actividades y tareas; de manera informal se evalúan los sentimientos y afectos del grupo. Para ello se toma en cuenta el cambio de conducta de los miembros.

MARCO TEÓRICO

La administración de empresas de cualquier tipo, incluyendo el campo educativo, el gerente, director o rector es mucho más que un administrador, es un coordinador de equipos, un diseñador, es decir, un verdadero director de las actividades, un evaluador del proceso y de los resultados, un negociador, una persona atenta a los cambios y demandas del ambiente interno y externo. Por lo tanto tiene que ser un auténtico líder.

En el campo educativo la acción del liderazgo requiere

En campo educativo la gestión de liderazgo tiene que ser de forma ineludible ligado a los valores, porque es indispensable que sepa tratar, que entienda que la dirección de recursos humanos es una de las capacidades del líder, independientemente si una organización es pequeña o grande, lo importante es que conozca los aspectos básicos del trabajo con personas y equipos. Para que pueda articular una visión estratégica y la habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión necesita apoyarse sólidamente en valores, capaz de que no cometa errores que más tarde se lamenta.

La capacitación sobre la gestión de liderazgo en valores es una actividad permanente en la que deben participar todos los involucrados para que realicen una eficiente labor en un marco de armonía y equilibrio

5. Localización y cobertura

El desarrollo de las actividades planificadas se las realizara en la escuela Miguel Heredia Crespo, durante el transcurso de dos meses que durará la capacitación dirigida al personal docente y autoridades.

6. Población Objeto.

Directora de la escuela

Profesores

Padres de familia

Estudiantes

7. Sostenibilidad de la Propuesta.

La propuesta se sostiene mediante los siguientes recursos que permitirán la ejecución de la propuesta.

- Recursos Humanos

Autoridades de la escuela

Personal docente

Tesista

Capacitadores

Secretaria

- Recursos tecnológicos

Equipo audiovisual

Laptop

Internet

- Recursos materiales

Papelote

Marcadores acrílicos

Engrapadora

Perforadora

8. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- AGILA, Robert., Manual de Práctica Profesional; Impreso en editorial politécnica de la ESPE
- ANDER, Ezequiel., Introducción a la Planificación Estratégica 1ra impresión
- ANÓNIMO., gestión educativa institucional; Dirección provincial de educación del Azuay; 2003
- ANONIMO., Proyecto Educativo Institucional, Dirección nacional de Mejoramiento Profesional
- BUSTO, Blanca., Guía de Capacitación en Desarrollo Socio Comunitario; edición agosto del 2004
- CHIAVENATO, Idalberto., administración de Recursos Humanos; Octava edición
- CORREA, Carlos; guía didáctica de Liderazgo, Valores y Educación
- Gestión y liderazgo en educación, Centro Lasallista de Formación.
- GUILLEN, Manuel., Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza; 2006 por person educación
- HERRERA, Edgar., Administración educativa. Editorial Vicentina. Quito. 1996
- LEPELEY, María., Gestión y Calidad en Educación; primera edición 2003.
- MORAN, Francisco., Liderazgo en Alta Gerencia Educativa; Universidad de Guayaquil revisado el 2008
- PARRA, Manuel., Ética en las Organizaciones; derechos reservados 2006
- POSNER, George; Análisis del Currículo, Tercera Edición.

- PRIETO, Daniel: la comunicación en la educación; segunda edición editorial Estella pag. 49
- TORRES, Carlos; Gerencia Educativa; Editorial Universidad Técnica Particular de Loja; edición 2007

REVISTAS

- ❖ Ariel Brandstadter (2007). La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. *Revista Novedades Educativas*, 18, 12-14.
- ❖ Cuevas, M., & Días, F. (2002). *Revista Iberoamericana*. Recuperado el Octubre de 2011, de <http://www.rieoei.org>:
<http://www.rieoei.org/deloslectores/1137Cuevas.pdf>

ARTÍCULOS DE INTERNET

- ❖ Hernández, D. J. (2011). *Scribd*. Recuperado el Octubre de 2011, de <http://es.scribd.com>: <http://es.scribd.com/doc/3837281/Liderazgo-Moral-Introduccion-al>
- ❖ Rivera, P. D. (2005). *Cuaderno de Investigación en la Educación*. Recuperado el Octubre de 2011, de <http://cie.uprrp.edu>:
<http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/20/00.html>
- ❖ Tablada, J. (2008). *El Nuevo Diario*. Recuperado el Octubre de 2011, de <http://www.elnuevodiario.com>: <http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgo-educativo-debe-de-liderazgo-transformador>

9. APÉNDICES



ESCUELA FISCAL MIXTA
"MIGUEL HEREDIA CRESPO"

Dir: Barrio "La Florida". Calles: Dr. Alberto Chérrez y Francisco Vidal
Camilo Ponce Enríquez - Azuay

Camilo Ponce Enríquez, 4 de diciembre del 2009.

Licenciado

Wilmer Cano Mayo

ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Presente.-

De mi consideración:

Me es grato dirigirme a usted, en calidad de Directora de la Escuela "Miguel Heredia Crespo", para hacerle extensivo un cordial y atento saludo.

Mediante la presente me permito autorizar la aplicación de las encuestas a estudiantes, profesores y representantes legales de los niños y niñas para la realización de su Proyecto de Grado de U.T.P.L.

Esperando que el trabajo a realizarse tenga el mayor de los éxitos por el bien de la educación, le anticipo mis sentimientos de consideración.

Atentamente,



DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Lcda. Elvira Quizhpe Revilla
DIRECTORA

ENTREVISTA A DIRECTIVOS



ENTREVISTA A PROFESORES



ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA



ESCUELA FISCAL MIXTA "MIGUEL HEREDIA CRESPO"



MIXTA
ESPO"

AZUAY
OBRA DE:
GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY
BLOQUE 6AM-2PH PLANTA ALTA
Miguel Heredia
Ing. Paul Carrasco Carpio
PREFECTO

HORARIO DE CLASES

	ENTRADA	SALIDA
1º AÑO	08H00	- 12H00
2º 7º AÑO	07H30	- 12H30

ATENCIÓN A PADRES DE FAMILIA:
12H00 En caso de ser necesario.

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativos.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:.....Cantón:.....

Sector: Urbano (.....) Rural (.....)

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- a. Fiscal ()
- b. 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. Poe 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 tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros (especifique) ()

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

SI () NO ()

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

- a. Director ()
- b. Rector ()
- c. Consejo directivo ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La dimensión 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)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿Cuáles?)			

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

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

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

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

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

Si ()

NO ()

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

- a. Una reingeniería de procesos ()
- b. Plan estratégico ()
- c. Plan operativo anual ()
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ()

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. (a) Profesor (a)

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:.....Cantón:.....

Sector: Urbano (.....) Rural (.....)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

Fiscal	()
Fiscomisional	()
Municipal	()
Particular laico	()
Particular religioso	()

2. CUESTIONARIO

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

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

- CA Si esta COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe
El ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D Si esta EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD Si esta COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:.....Cantón:.....

Sector: Urbano (.....) Rural (.....)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- | | |
|----------------------|--------|
| Fiscal | () |
| Fiscomisional | () |
| Municipal | () |
| Particular laico | () |
| Particular religioso | () |

2. CUESTIONARIO

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

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.?

.....

.....

2. ¿En qué se diferencia de la información?

.....

.....

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

.....

.....

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

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

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

.....
.....

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

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

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

.....
.....

9. En caso de existir anti valores, ¿cuáles son?

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

ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de familia.

Esta encuesta pretende recabar información sobre lo que usted opina acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades y profesores del centro educativo al que pertenece.

Se le solicita muy respetuosamente que lea atentamente cada uno de los planteamientos anotados en el siguiente cuadro.

Cada planteamiento tiene 3 alternativas de respuesta:

Siempre

A veces

Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El director consulta a los padres de familia para tomar una decisión			
2. Las opiniones de los padres de familia son tomadas en cuenta por los directivos			
3. Los profesores y autoridades dialogan con los padres de familia sobre los problemas de sus hijos.			
4. El director planifica con los padres de familia actividades en beneficio de la institución			
5. Los docentes tratan con amabilidad a los estudiantes.			
6. Las clases son llamativas e interesantes			
7. Los profesores se preocupan de corregir las tareas de los estudiantes			
8. Los directivos del plantel demuestran liderazgo			
9. El director promueve actividades para la consecución de obras en beneficio de la institución			
10. Los docentes demuestran ética , liderazgo y valores con el ejemplo			



SUPERVISIÓN PROVINCIAL
 UNIDAD TERRITORIAL EDUCATIVA 8 ZONA "B"
 CAMILO PONCE ENRIQUEZ



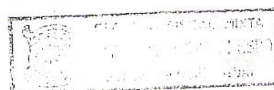
**DIRECCION PROVINCIAL DE
 EDUCACION DEL AZUAY**

INFORME MENSUAL DE TRABAJO

DESDE EL: 3 de enero AL: 20 de enero
 UTE NÚMERO: 8 ZONA: "B"
 NOMBRE DE LA DIRECTORA: Lcda. Elvira Quizhpe Revilla
 NOMBRE DEL SUPERVISOR: Lcdo. Fabián Arpi Palacios
 NOMBRE DE LA ESCUELA: Miguel Heredia Crespo
 UBICACIÓN: CANTÓN: Camilo Ponce Enríquez PARROQUIA: Camilo Ponce Enríquez

DATOS ESTADISTICOS DE MATRÍCULA Y ASISTENCIA

AÑOS	PRIMERO		SEGUNDO		TERCERO		CUARTO		QUINTO		SEXTO		SÉPTIMO		OCTAVO		TOTAL	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
MATRIC. NETA	52	55	48	58	55	56	60	47	54	58	47	63	42	55	35	18	393	410
PRESENTES	49	54	43	57	53	52	60	47	52	56	47	62	40	54	28	17	372	399
MATRIC. SEG.																		
DESERTORAS/ES	3	1	5	1	2	4	-	-	2	2		1	2	1	7	1	21	11



EDUCAMOS PARA TENER PATRIA
 DIRECCIÓN: MANANTIAL Y FRANCISCO VIDAL
 CAMILO PONCE ENRÍQUEZ
 TEL.:2430084 - CEL.:093942016
 E-mail: lic fabianarpi sup@hotmail.es

PROVINCIA: AZUAY
 ESCUELA FISCAL: "Miguel Heredia Crespo"
 SUPERVISORA DE LA ZONA: Lcda. Fabian Arpi Palacios
 MES Enero

CANTCN Camilo Ponce Enriquez
 TELEFONO: 095562634
 SUPERVISOR INSTITUCIONAL: Lcda. Elvira Quizhpe R.
 UTE: No. 8

AÑO 2010-2011
 REGIMEN: COSTA
 ZONA: "B"

RESUMEN MENSUAL Y ACUMULADO DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO.

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	CEDULA	ATRASO			FECHA			ACUMULADO			OBSERVACIONES			
				Hasta Excesd		Faltas	Hasta Excesd		MES	DIA		Hasta Excesd		Faltas		
				1 hora	2 dias	1 hora	2 dias	AÑO	1	2	1	2		3	dias	
1	ARROBO INIGUEZ SANTOS SILVIA	PROF	0702076035													Prof. Fiscal
2	BAJANA INIGUEZ MARGIA LIDA	PROF.	0101849503													Prof. Fiscal
3	CASTILLO RIVILLA JINSON ARTEMIO	PROF.	0703286880													Prof. Fiscal
4	ENCALADA FERNANDEZ LUZ MARIA	PROF.	0702082860													Prof. Fiscal
5	ERAS GUAMAN DAYS GEOVANNY	PROF.	0702420100													Prof. Fiscal
6	GARCIA MURILLO FLOR ESPERANZA	PROF	0702483173													Prof. Fiscal
7	MENDOZA RIVERA MILENE DEL PILAR	PROF	0702941883													Prof. Fiscal
8	MORAN CAGERES MERCEDES ELISA	PROF	0702428426													Prof. Fiscal
9	MORENO BETANCOURT MARIA RAQUEL	PROF.	0701079329													Prof. Fiscal
10	OCAMPO VARGAS SONIA DE JESUS	PROF	0702016437													Prof. Fiscal
11	ORTIZ CUJI EMILIA NARCISA	PROF	0702101999													Prof. Fiscal
12	ZAMBRANO G. JAVIER CRISTOBAL	PROF	0702384488													Prof. Fiscal
13	PADILLA YAGUANA EDI DELFIN	PROF	0702253899													Prof. Fiscal
14	QUEZADA PARDO AMPARO FELICIDAD	PROF	0701985376													Prof. Fiscal
15	QUIZHPE REVILLA ELVIRA NARCISA	DIREC	0701614505													Prof. Fiscal
16	QUIZHPE REVILLA LIDIA DOLORES	PROF.	0702023250													Prof. Fiscal
17	REYES CEVALLOS ROSARIO ARISTIDA	PROF	0701067001													Prof. Fiscal
18	SUAREZ ZAMBRANO AMADA CECILIA	PROF	0701249492													Prof. Fiscal
19	JUMBO NARVAEZ DANIEL ALEJANDRO	AUX.S	1100372216													Aux. de servicio
20	CASTILLO GRANDA SEGUNDO AQUILES	PROF C.	1701769851													Prof. Contratado Unidad Ejecutora
21	ZAMBRANO VILLAFUERTE BETTY YADIRA	PROF C.	0703554543							2011	1	20				Prof. Contratado Unidad Ejecutora
22	MOLINA ALVARADO JOHANNA MARIUXI	PROF C.	0704185057							2011	1	18				Prof. Contratado Direc. Educ.
23	QUIJIJE LANDIN PAOLA GABRIELA	PROF C.	0705055051							2011	1	17				Prof. Contratado Direc. Educ.
24	CAPA CARRION BELGICA ANTONELA	PROF C.	0913832051							2011	1	17				Prof. Contratado Direc. Educ.
25	MERCHAN BURI JULIO AMADOR	PROF C.	0923744098							2011	1	17				Prof. Contratado Direc. Educ.
26	NORIEGA AGUILAR MARIA LUCIA	PROF C.	0702592026							2011	1	18				Prof. Contratado Direc. Educ.
27	CARRASCO MOLINA PATRICIA BETZABETH	PROF C.	0701414179							2011	1	18				Prof. Contratado Direc. Educ.
28	ALVARADO REYES YULIANA DEL CARMEN	PROF C.	070627923							2011	1	20				Prof. Contratado Direc. Educ.
29	ESCALANTE BALÓN LILIAM MARIA	PROF C.	0913712527							2011	1	17				Prof. Contratado Direc. Educ.
30	GOMEZ SANCHEZ LUIS ROBERTO	PROF C.	0703273888							2011	1	17				Prof. Contratado Direc. Educ.

Observaciones:

14 días laborados
 ENERO



LCD.A. ELVIRA QUIZHPE R.
 DIRECTORA

LCDO. FABIAN ARPI PALACIOS
 SUPERVISOR

