



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD  
EDUCATIVA “DOMINGO CELI,” NIVEL PRIMARIO DE LA  
CIUDAD DE CATACOCCHA, DURANTE EL PERIODO 2010 - 2011*

Tesis de grado previa a la obtención del título de  
Magíster en Gerencia y liderazgo Educacional.

**AUTOR:**

CARMITA SÁNCHEZ TANDAZO

**DIRECTORA DE TESIS:**

Mgs. Gloria Andrade

**CENTRO UNIVERSITARIO ASOCIADO: CATACOCCHA**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 21 de abril 2011

**Mgs.**

**Gloria Andrade**

**DIRECTORA DE TESIS**

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, que se adjunta 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.

.....

Lic. Gloria Andrade, Mgs.

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

### CESIÓN DE DERECHOS

Yo Carmita Sánchez Tandazo, 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”

f.....

Carmita Sánchez Tandazo

1102026505

Loja, 21 abril, 2011

## AUTORÍA

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

f.....

Carmita Sánchez Tandazo

1102026505

## DEDICATORIA

Primeramente a Dios fuente de inspiración en mis momentos de angustia, a mi madre y hermanos, a la comunidad de Hnas. Dominicanas de la Inmaculada Concepción de Catacocha y al profesorado de la Unidad Educativa Domingo Celi que son parte del diario convivir, a todos ellos que de alguna forma han sido parte de este trabajo.

Y a la gran colaboración de personas amigas que hicieron posible la culminación del mismo.

## AGRADECIMIENTO

Con inmensa gratitud debo agradecer a Dios mi inspiración para por la oportunidad de permitirme crecer no solo en el campo personal sino también técnico y profesional; a aquellas personas que en mis momentos de angustia, esmero, dedicación, aciertos, desaciertos, alegrías y tristezas, me han sabido apoyar, no solo brindándome un apoyo humano sino también técnico que en este camino hoy veo realizado, a mi madre y hermanos, a la comunidad de Hnas. Dominicanas de la Inmaculada Concepción de Catacocha.

Y al profesorado de la universidad, a los directivos y su trabajo mancomunado creando nuevas plazas escolares y oportunidades para aquellos que queremos tener nuevas metas y alcances en la vida profesional.

**UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL “DOMINGO CELI”**

CATACOCCHA – LOJA – ECUADOR

TELÉFONO 2683 - 893

Oficio No 00379 UEDC

07/ 11/ 2010

Hna.

Carmita Sánchez T.

Ciudad.

De mis consideraciones:

En atención a su atento oficio, en el cual solicita AUTORIZACIÓN para realizar un trabajo de investigación a las maestras/os de educación básica de nuestra institución, con el tema “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA “DOMINGO CELI”, NIVEL PRIMARIO”. Ejecutado por la UTP. al respecto le comunico que con el mayor agrado acepto su petición, para que realice el trabajo investigativo en la entidad de mi acertada dirección.

Esperando haber cumplido con su pedido, me suscribo de usted.

Atentamente

Hna. Ibelia Pogo C.

DIRECTORA

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

AUTOR:.....	i
CERTIFICACIÓN.....	i
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO .....	ii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL “DOMINGO CELI” .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
1. RESUMEN.....	i
2. INTRODUCCIÓN .....	3
3. METODOLOGÍA.....	6
3.1. Participantes .....	6
3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación.....	8
3.3. Método y Procedimiento.....	10
4. MARCO TEÓRICO .....	12
4.1. La gestión: Concepto, Importancia, Tipos.....	12
4.2. Liderazgo Educativo: Concepto, Tipos, Características de cada Tipo.....	18
4.3. Diferencias entre Directivo y Líder.....	28
4.4. Los Valores y la Educación.....	28
5. DIAGNÓSTICO .....	35
5.1. Los Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión en Liderazgo y Valores.....	35
5.1.1. El Manual de Organización.....	35
5.1.2. El Código de Ética o Convivencia.....	36
5.1.3. El Plan Estratégico.....	41
5.1.4. El Plan Operativo Anual (POA) .....	44
5.1.5. El Proyecto Educativo Institucional. (PEI).....	45
5.1.6. Reglamento Interno.....	46

5.2.	La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa.....	48
5.2.1.	Misión y Visión.....	48
5.2.2.	El Organigrama. ....	50
5.2.3.	Funciones por Áreas y Departamentos.....	51
5.3.	El Clima Escolar y Convivencia con Valores.....	52
5.3.1.	Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.....	52
5.3.2.	Dimensión Organizativa Operacional y Valores.....	53
5.3.3.	Dimensión Administrativa, Financiera y Valores.....	53
5.3.4.	Dimensión Comunitaria y Valores.....	54
5.4.	Análisis FODA. ....	54
5.4.1.	Fortalezas.....	54
5.4.2.	Oportunidades. ....	55
5.4.3.	Matriz FODA. ....	55
5.5.	Resultados .....	56
5.5.1.	De los Directivos. ....	56
5.5.2.	De los Profesores.....	68
5.5.3.	De los Estudiantes. ....	71
5.5.4.	De los Padres de Familia. ....	72
5.6.	Discusión.....	74
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	788
7.	PROPUESTA DE MEJORA.....	811
8.	BIBLIOGRAFÍA .....	88
9.	ANEXOS .....	91
	ANEXO 1: Encuesta a Directivos .....	91
	ANEXO 2: Encuesta a Docentes .....	96
	ANEXO 3: Encuesta a Estudiantes .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
	ANEXO 4: Encuesta a Padres de Familia. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
	ANEXO 5: Cronograma de Actividades del Proyecto 1.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
	ANEXO 6: Cronograma de Actividades del Proyecto 2.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
	ANEXOS 8: Fotos Investigativas.....	10505

## 1. RESUMEN

La transformación que demanda el nivel de educación y servicios en una institución educativa, es un desafío para adecuar la Gestión, Liderazgo y valores pedagógicos a las experiencias sociales, técnicas de la docencia. Es evidente que las instituciones educativas están buscando nuevas estrategias para alcanzar la calidad que se exige, proponiendo acciones que permitan fortalecer socialmente los objetivos del nivel y los procesos de globalización que establecen las políticas educativas actuales.

Hoy en día se observa cierta decadencia dentro de la gestión de cada una de las partes que conforman un centro educativo. Es por eso esta razón que se consideró de suma importancia realizar este trabajo investigativo.

La presente investigación tiene por finalidad indagar sobre: La Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Fiscomisional "Domingo Celi". El liderazgo debe ser una acción primordial, para que la educación se haga elocuente en el quehacer diario.

Para la Unidad Educativa investigada, este trabajo viene a ser un apoyo para el mejoramiento en la calidad de la educación y la urgencia de renovación para enfrentar los nuevos retos que exige la sociedad en este delicado campo educativo. Esta investigación es para mí de gran importancia porque ha sido generador de experiencias que han enriquecido mis conocimientos sobre el tema.

En el presente trabajo se utilizó información bibliográfica, internet, así como todos los documentos con que cuenta la institución para realizar el diagnóstico de la misma dentro de la gestión, liderazgo y valores. Este trabajo más la información recogida de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la unidad, permitieron realizar la presente investigación de tipo descriptiva. Los instrumentos que se aplicaron fueron encuestas a cada uno de los participantes y a los directivos adicionalmente se les aplicó una entrevista.

La mencionada institución educativa hace un aporte valioso al permitirnos tener espacios de discusión y análisis relacionados con el tema de investigación para posteriormente plantear y reestructurar lineamientos que permitan mejorar los

estándares de calidad de cada de uno de los integrantes de esta comunidad educativa.

De todo este proceso investigativo se pudo observar que existe escasa práctica de valores en los docentes del nivel primario, así como falta una educación en valores y liderazgo dirigido a los estudiantes; otro aspecto a considerar es el escaso compromiso de los padres hacia la práctica de valores en sus hijos. Para lo cual se ha puesto a consideración la propuesta que se desarrolla en el presente trabajo.

## 2. INTRODUCCIÓN

Nadie en nuestros días pone en duda la necesidad de gestión, liderazgo y valores en la educación, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en la escuela y un factor que incide en el desarrollo interno de la organización educativa que han de garantizar el aprendizaje de todos sus estudiantes.

El año de 1940 marcó el inicio de la unidad educativa “Domingo Celi” gracias a la gestión de la madre Teresa Andrade, provincial de las Hnas. Dominicadas de la Inmaculada Concepción, y del Vicario de Paltas Mons. Francisco Valdivieso para cumplir con el anhelo del Canónigo Domingo Celi de tener una educación católica en la ciudad de Catacocha.

Desde esa época el centro educativo viene trabajando en pro de una superación permanente en beneficio de la niñez y juventud Paltense, ofreciendo en la actualidad: Educación Inicial, Educación Básica, Bachillerato en dos especialidades: Técnico en Comercio y Administración y en Ciencias especialización Químico Biológicas y un Centro Artesanal con las especialidades Corte y confección y Belleza.

La gestión educativa ha sufrido grandes modificaciones tratando de actualizar todas sus herramientas tecnológicas para una educación globalizada planteándose objetivos concretos que nos permita tener una educación no solo acorde a nuestro pueblo y nuestra realidad sino con una visión expansionista de alcances nacionales e internacionales.

Estos retos nos han obligado a mejorar la calidad académica, prestando nuevas alternativas escolares con requerimientos más minuciosos en el desarrollo no solo cristiano si no humano con una visión generalizada del buen vivir.

Uno de los aportes más importantes a la educación ha sido la investigación constante en busca de mejoras educativas, permitiendo así la intervención de jóvenes estudiantes de diferentes Universidades e instituciones superiores. Este trabajo enfocado a la Gestión, Liderazgo y valores es de gran relevancia

para la institución porque propone alternativas para mejorar la educación en valores con un liderazgo reflexivo, participativo y carismático.

Sin entrar aquí a profundizar en todos los conceptos, de este trabajo se exponen ideas entrelazadas que sirven de hilo conductor para comentar el liderazgo como proceso cultural, instructivo e intuitivo que a través de la investigación pedagógica realizada, demuestran los logros, adecuaciones, reformas, códigos, organigramas, manuales de convivencia, reglamento interno que permita un desarrollo integral de la educación.

Una de ellas tiene que ver con la verificación de que a medida que se ha ido teorizando e investigando sobre el liderazgo se ha producido un desplazamiento del foco de atención sobre el mismo: desde los rasgos y características de líder, a la gestión organizativa, y desde ésta al núcleo central de las organizaciones educativas siendo éste el proceso de enseñanza recíproco con el aprendizaje teórico práctico.

En los últimos años la innovación académica, su constante evolución nos ha permitido reflexionar acerca del liderazgo y la necesidad de mejorar el nivel académico; particularmente el director del centro educativo, ha visto la necesidad de contemplar nuevos significados y posibilidades de liderazgo en el centro educativo, motivo por el cual ha distribuido nuevas responsabilidades académicas: Creación de departamentos evaluativos, didácticos, técnicos, humanos, participativos, culturales, sociales que nos permiten trascender en el tiempo en base a la creatividad.

Es así como habla actualmente “María Salazar de un nuevo liderazgo, un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e incluso comunitario y democrático”. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados de visión, cultura y compromisos, de un modo compartido con los miembros, incluyéndolos en un sentido más amplio a los propósitos inmediatos.

Liderazgo que según las investigaciones Leithwood y Jantzi (1999) es el más “idóneo para organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas”. Además promueve el “compromiso colectivo hacia

una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos” más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos. Modelo que se separa sensiblemente de la imagen del “liderazgo pedagógico o instructivo” que emergió dentro de la investigación sobre “escuelas eficaces” y que se relaciona, en sentido más amplio con todo aquel conjunto de actividades.

En esta investigación aspiro contribuir al análisis y desarrollo de 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.

Dentro de los objetivos específicos se encuentran el investigador los referentes teóricos: 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, liderazgo y valores en los centros educativos; determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los 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.

### 3. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo explicativo y descriptivo, que facilita explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el centro educativo, de manera que hace posible conocer el problema en su realidad.

#### 3.1. Participantes

La investigación se realizó en la Unidad Educativa Fisco misional “Domingo Celi”, Nivel Primario (Séptimo año), ubicada en la ciudad de Catacocha, cantón Paltas, Provincia de Loja, este centro educativo es mixto y labora en jornada matutina.

**Población:** Para la muestra de investigación participaron un total de 81 encuestados distribuidos de la siguiente manera por responsabilidades:

Tabla 1

#### DIRECTIVOS

Participantes	Sexo		Total	Edad		Total	Título	Total
	M	F		41-50	51-60		Licenciatura	
<b>Directivos</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

**Fuente:** Escuela “Domingo Celi”

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

Podemos darnos cuenta que las personas que dirigen la institución educativa son mujeres y han obtenido un título de segundo nivel, un 50%, han superado los 25 años de servicio.

Tabla 2

**DOCENTES**

Participantes	Títulos.			Especialidad	Edades		
	2Niv.	3Niv.	4Niv.		30 - 40	41 - 50	51 - 70
<b>Hombres</b> 3		2		<b>Cultura Física</b>	2	1	
		1		<b>C.C.E.E.</b>			
<b>Mujeres</b> 22	4			<b>Normalistas</b>	4	8	10
			2	<b>C.C.E.E.</b>			
		16		<b>C.C.E.E.</b>			
<b>TOTAL</b>	4	19	2	<b>TOTAL</b>	<b>25 Docentes.</b>		

Fuente: Escuela "Domingo Celi"

Realizado por: Carmita Sánchez Tandazo

El nivel de instrucción académica es acorde con lo establecido por el ministerio de educación, teniendo en cuenta que el 40% son educadores que superan los 25 años de servicio institucional, un 32% están en un promedio de 15 a 20 años y un 24% tiene 10 años de trabajo docente.

Tabla 3

**ESTUDIANTES DEL SÉPTIMO AÑO**

Participantes	Sexo		Total	Edad		Total	Paralelos		Total
	M	F		11 - 12			A	B	
				M	F				
<b>Estudiantes</b>	12	13	<b>25</b>	15	10	<b>25</b>	12	13	<b>25</b>

Fuente: Escuela "Domingo Celi"

Realizado por: Carmita Sánchez Tandazo

Tenemos un cuadro equitativo, participativo de edades manejables y dentro de los estándares normales para no obstaculizar el crecimiento y formación académica.

Tabla 4

**PADRES DE FAMILIA**

Participantes 25	Sexo		Total	Edad				Total	Paralelos		Total
	M	F		30 - 40		41- 50			A	B	
				M	F	M	F				
	7	18	25	3	14	2	6	25	12	13	25

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

Podemos apreciar que la participación de los padres de familia en el desarrollo de esta investigación se considera muy importante para establecer el grado de responsabilidad de los mismos en los procesos a investigar.

De las 25 padres de familia encuestadas, 18 son de sexo femenino, comprometidas con el desarrollo directo de la educación de sus hijos, la otra parte, de sexo masculino solo hay 7 que responden a las necesidades educativas con una participación activa.

### 3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación

En la realización de este trabajo nos planteamos los siguientes Objetivos.

#### Objetivo General

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.

#### Objetivos Específicos

- 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, liderazgo y valores en los centros educativos.

- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la 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.

El muestreo de investigación se clasifico al grupo de trabajo acorde a su nivel de preparación; para ello se escogió un total de 81 participantes (6 directivos, 25 docentes, 25 estudiantes y 25 padres de familia), que nos permitan realizar una exploración y descripción de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en este centro educativo.

Para obtener información clave se recurrió al archivo de la institución para tener acceso a los diferentes documentos, mediante la observación directa de los mismos se obtuvo la información requerida para poder realizar el diagnostico institucional. Para determinar el problema de investigación se aplicaron encuestas a directivos, docentes, alumnas/os y padres de familia, así como una entrevista a los directivos de la unidad educativa.

El modelo de las encuestas realizadas a directivos, docentes, alumnas/os y padres de familia se encuentra adjuntas en los anexos así como las preguntas realizadas en las entrevistas.

La encuesta conto con dos partes: la primera destinada a obtener información general del establecimiento educativo y la segunda conformada por preguntas cerradas que proporcionaron información relacionada con las características organizacionales y de gestión del centro educativo, el clima institucional, características del ejercicio de liderazgo y funciones de los órganos que conforman la institución investigada.

### 3.3. Método y Procedimiento

La investigación realizada es de tipo descriptiva a través de ella se pudo llegar a conocer las situaciones como el ambiente de trabajo y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Se realizó la construcción del marco teórico, proceso que se apoyó en la revisión de fuentes bibliográficas, documentales y recursos electrónicos de calidad, puesto que este apartado constituye el fundamento científico de la investigación desarrollada.

Otra parte importante de esta investigación fue la construcción del diagnóstico de los instrumentos de gestión educativa que posee el centro escolar investigado (Manual de la Organización, Código de Ética, Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, Proyecto educativo institucional y Reglamento interno), cuyo análisis permitió configurar una visión clara de las actividades y acciones que el centro educativo planifica y desarrolla para promover la gestión y el liderazgo educacional.

Su meta no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre los diferentes miembros de la institución educativa.

La misma que se desarrolló aplicando las encuestas a los directivos, a los representantes de cada ciclo, maestras/os, a estudiantes y a padres de familia de la institución educativa, de manera regular y con normalidad.

En este aspecto se hizo el análisis de cada uno de los instrumentos facilitados por la institución, tomando como referencia de qué manera se considera el liderazgo y valores en los mismos.

El método analítico, sintético facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre los elementos y el todo, teniendo en cuenta que la reconstrucción de la misma permitió alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a comprender y ver la realidad.

Se enfatiza que el recurso humano protagonista a nivel educativo, es el estudiante y el docente, de quienes depende la búsqueda de la excelencia del proceso enseñanza aprendizaje, destacando la importancia que tienen los valores dentro y fuera del centro educativo.

El proceso estadístico, hizo factible organizar la información alcanzada, facilito los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. La gestión: Concepto, Importancia, Tipos.

#### LA GESTIÓN

Existen varias acepciones para el término gestión:

El diccionario Larousse la define:

**Gestión:** *del latín gestión. Acción y efecto de administrar. En el libro “Indicadores de Gestión” pág. 24 define genéricamente la gestión de la siguiente manera:*

*“conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”.*

De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar.

Es claro que la gestión trasciende a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos.

Generalmente una persona que “gestiona” es aquella que mueve todos los hilos necesarios para que ocurra determinada cosa o para que se logre determinado propósito

La gestión de las autoridades es cuestión de organización, además depende del establecimiento educativo, de las estructuras organizativas y de la fijación de los procedimientos.

## **IMPORTANCIA**

Entramos en una era completamente distinta de la que conocimos. El gran cambio lo está marcando la transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento.

“Aumentar la productividad tratando de optimizar la fragmentación del trabajo o aplicando esquemas tradicionales, ya no es la solución. La revolución de la productividad así entendida ya se agotó. La nueva era del trabajo implica la aplicación del conocimiento como la nueva fuente de creación de valor y riqueza. La generación de valor agregado, vía conocimiento, es la innovación y la mejora de los productos y servicios de la empresa que provienen de la inteligencia y la creatividad de las personas.

La decepción de las modas, teorías, panaceas y balas de plata ha llevado a las empresas a buscar algo más básico, algo irreductible y vital para el desempeño, la productividad y la innovación. Como resultado, la comunidad ejecutiva se ha dado cuenta de que lo que una organización y sus empleados conocen es la base esencial del funcionamiento de la organización”. (Margheritis, a 1998)

El problema planteado por los ejecutivos puede resumirse así: “No tenemos una noción real de cómo gestionar la información complementaria y el conocimiento valioso para nuestras empresas”. (. D. S., 2006)

## **TIPOS DE GESTIÓN:**

Realizar diligencias acertadas que conduzcan al logro de un deseo cualquiera

El término GESTIÓN por lo tanto, implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

**LA GESTIÓN ESCOLAR** La gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa , se reconocen problemas y se plantean soluciones .

En la Gestión Escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos

LAS CUATRO ÁREAS.- En el ámbito institucional, la gestión escolar está constituida: Área de Gestión Directiva, Área de Gestión Pedagógica y Académica, Área de Gestión de la Comunidad, Área de Gestión Administrativa y Financiera

1. La Gestión Directiva se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga de: Direccionamiento estratégico La cultura institucional El clima El gobierno escolar Las relaciones con el entorno.

Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente.

El Rector o Director y su equipo de gestión organizan desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución... Con la gestión directiva.

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

2. Gestión Pedagógica y Académica Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo.

Es el área de: \* los procesos de diseño curricular \* prácticas pedagógicas institucionales \* gestión de clases \* seguimiento académico.

Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional

3. La Gestión Administrativa y Financiera Es la que se encarga del uso efectivo de los recursos.

Tiene a su cargo: todos los procesos de apoyo a la gestión académica la administración de la planta física los recursos los servicios el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

4. La Gestión de la Comunidad Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad participación convivencia inclusión y prevención de riesgos. (<http://tutorialcomohacerunblog.blogspot.c>)

### **GESTIÓN PEDAGÓGICA.**

El concepto de gestión puede alejarse de esa visión burocrática y administrativa y adquirir un significado diferente en la escuela. Es cierto que en ella se sigue haciendo énfasis en administración de *los recursos, del talento humano, de los procesos, de los procedimientos y los resultados, entre otros*";(Azzerberoni y, D.; R. Harf 2003), pero también es cierto que emergen otros elementos desde las prácticas docentes y directivas que permiten hablar de una gestión particular para las instituciones educativas: la gestión escolar.

La gestión Pedagógica tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. En ese sentido, es posible definirla como *"el campo teórico y parasicológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática"*. (SANDER BENNO, 2002). Trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana.

Puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica que como su etimología la identifica siempre buscando conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados, de no ser así traerían consecuencias negativas dentro de éstas el que el educador, que es el que está en contacto directo con sus educando después de la familia, posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los alumnos.

## **GESTIÓN DE LA CALIDAD**

La gestión de la calidad es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización en satisfacer al cliente.

También se puede decir que la gestión de la calidad es la función general que la empresa determina y aplica su propia política. La calidad que se requiere es el compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa o de la institución.

Esta gestión incluye planificación, organización y control del desarrollo del sistema así como otras actividades relacionadas con la calidad, este sistema de calidad no deberá extenderse más que a las exigencias para realizar los objetivos de la calidad.

La gestión de la calidad ha sido siempre una de las preocupaciones de las instituciones educativas, su interés es dar una adecuada respuesta a las necesidades urgentes que el mundo moderno nos lo pide en la actualidad.

También todos los interesados en la formación educativa queremos que la formación dada y recibida corresponda con las habilidades y competencias que demanda en el trabajo; ante las rápidas y cambiantes condiciones, es necesario que los que ofertan capacitación demuestren seguridad y práctica de su profesión.

La calidad aplicada a la formación se resume en el éxito que tengan los egresados en el mercado de trabajo, para ello se utilizan diferentes estrategias las cuales se han desarrollado y evolucionado, así el análisis de la calidad en la formación se puede hacer desde el punto de vista de la gestión de la institución bajo el supuesto de que una organización que cumple los principios, asegurará constantemente la calidad de su profesión.

Así como en muchas instituciones de formación han definido explícitamente una política de calidad y en consecuencia practican una gestión estratégica de la calidad. Ello implica ubicar referentes internos y externos y aplicar decisiones que combinen ambos para avanzar hacia el logro de los objetivos.

Implementar una gestión de calidad con lleva la aplicación de varios principios básicos:

- Una clara orientación al cliente, comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Mejorar continuamente a la institución.
- Procesos definidos y consistentes es decir se definen y se garantiza su cumplimiento.
- Prevenir en lugar de supervisar

Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la **calidad** de la misma, en la búsqueda de la mejora continua.

Entre sus elementos tenemos:

1. Estructura de la organización: responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.
2. Estructura de responsabilidades: implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
3. Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
4. Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
5. Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

## 4.2. Liderazgo Educativo: Concepto, Tipos, Características de cada Tipo.

### LIDERAZGO

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

Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.<sup>(Kouzes, 1993 San Francisco pp.51)</sup>

El liderazgo es una forma especial de poder. Igual que la autoridad, el liderazgo es una categoría de poder cuyo incremento de influencia va más allá del adjudicado a una persona en alguna instancia organizativa particular.

El liderazgo es algo que se atribuye a la gente por sus seguidores y se puede dar en cualquier grupo de personas de una organización. “Es la persuasión de los individuos y la innovación en ideas y toma de decisiones la que diferencia el liderazgo de la simple posesión del poder”. El liderazgo así significó la toma de decisiones que fue crucial para los desarrollos y crecimientos organizacionales.

Desde esta óptica hubo la habilidad para influir en esos resultados que se enfocaron en tres tendencias:

La primera tiene que ver con la toma de decisiones frente a la visión y misión y papel de estas organizaciones como entes sociales en la sociedad.

La segunda estaba relacionada con el liderazgo y toma de decisiones en torno a la estructura organizacional.

La tercera tendencia enfocada a defender los intereses de la organización y de su base social.

El liderazgo no es un nombramiento exclusivo, está en cualquier ser humano, que le toca enfrentar el trabajo de dirección con espíritu amplio de desarrollo, con una sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace. De tal manera que no es fácil, pero se puede aprender, porque el líder no nace, se hace.

El liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disponibilidad de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a su accionar.

Aclarando el proceso de liderazgo, cabe agregar que, se pretende motivar a los participantes de una organización, para lograr no solo que entre todos se satisfagan los objetivos de ella, sino también que quienes participan encuentren en la acción beneficios para la consecución de sus objetivos individuales que se debe conseguir una buena integración entre las metas del grupo humano y la meta de la organización.

Para esto es necesario que quienes posean autoridad formal tengan la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad como para erigirse líderes del grupo humano.

Según hemos visto que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control y se sienten seguros de sí mismos.

Actualmente, los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías de hecho necesitan saber cómo pensar para poder analizar

eficazmente la información que están recibiendo. A pesar de la nueva tecnología su dedicación debe seguir enfocada en el individuo, tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea, y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

## **LIDERAZGO EDUCACIONAL**

Líder es la persona, liderazgo es el proceso. Liderazgo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección.

Radica en el origen de la autoridad de cada uno ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación. La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo.

Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por ningún miembro.

Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento, sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo.

Por ejemplo, de acuerdo con Katz y Kahn y basado en la función transformadora del líder (no se habla de dónde la adquirió o si nació con ella), las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.

El liderazgo de un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.

En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización. *“El liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa”* Joseph. S. Nye. Pag.123.

Por consiguiente, los directivos, personal docente que labora en el sistema nacional de educación deben ser líderes, y aplicar nuevos métodos, estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría de liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como un líder efectivo, demostrará su competencia profesional y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educativo.

Sobre este fundamento el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. Así como, un director es un líder que dirige líderes. Por ello, el liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, quitando barreras y obstáculos, siempre logrando el cambio en las personas.

## **CONFLICTOS DEL LIDERAZGO**

- Masividad y calidad.
- Necesidades y posibilidades de financiamiento.

- Autonomía e intervención estatal.

### **CUALIDADES DEL LÍDER**

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Creatividad.

### **REQUISITOS DEL LÍDER**

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia.

### **CONOCIMIENTOS DEL LÍDER:**

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

### **HABILIDADES DEL LÍDER:**

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

### **ADMINISTRADOR O LÍDER?**

A pesar de que estos términos se escuchan, son en realidad muy diferentes entre sí, con diferencias personalidades y visiones distintas. Advirtiéndolo si usted es más líder o más administrador, ganará la visión interna y confianza en sí mismo que resulta de conocerse más. Como resultado obtendrá un alto impacto y eficacia en las relaciones interpersonales y en el manejo de los negocios.

En esta oportunidad daremos una ligera vista a los diferentes estilos personales de los administradores y de los líderes, las actitudes que tiene cada uno hacia la obtención de resultados, los conceptos que tienen sobre qué significa el trabajo, sus relaciones con los demás, y su sentido de la identidad personal y cómo se desarrolla. Por último examinaremos el desarrollo del liderazgo y descubriremos qué criterios son necesarios para que los líderes alcancen su máximo potencial.

Los conceptos de administrador y líder son términos diferentes que muchas veces se confunden:

**Líder:** es motivar a los demás a que desarrollen sus funciones dentro de la organización para el logro de los objetivos.

**Administrar:** es la función de establecer los objetivos, crear metas y estrategias para lograrlo, llenarse de los recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos.

Un administrador es quien organiza, supervisa y controla las actividades para que los objetivos organizacionales se cumplan y finalmente es quien motiva y recompensa a las personas que realizan el trabajo.

La administración es una función global que se preocupa en aspectos comportamentales, mientras que el liderazgo se centra básicamente en aspectos funcionales por consiguiente, el liderazgo viene a ser un componente de la administración. El administrador se asegura que se realice el trabajo, mientras que el líder se preocupa por la gente que realiza el trabajo.

Pero también existen diferencias en los estilos personales entre el administrador y el líder:

**Administradores.-** Privilegian la racionalidad y el control.

Son resolvedores de problemas (se focalizan en el logro de objetivos, los recursos, las estructuras organizacionales). Normalmente preguntan: ¿Qué problemas hay que resolver y cuáles son las mejores maneras de obtener resultados? De manera que las personas continúen contribuyendo a la organización. Son persistentes, insistentes, fuertes trabajadores, inteligentes, analíticos, tolerantes y son muy accesibles.

**Líderes.-** Son percibidos como brillantes, pero un poco solitarios; se controlan a ellos mismos antes de controlar a los demás; pueden visualizar un propósito y generan valor en el trabajo; son imaginativos, apasionados, no suelen conformarse con facilidad y toman riesgos con frecuencia.

Los administradores y los líderes tienen actitudes diferentes respecto al logro de resultados.

Administradores.- Adoptan actitudes impersonales, casi pasivas hacia el logro de resultados, deciden sobre resultados basados en necesidades en lugar de los basados en deseos y están profundamente alineados a la cultura organizacional; tienden a ser reactivos y se focalizan en la información del momento.

**Líderes** .- Tienden a ser activos ya que se observa y promueven sus ideas en lugar de reaccionar a las situaciones que se van dando, generan ideas en lugar de responder a ellas; tienen una orientación personal hacia los resultados; proveen una visión que altera la manera en que las personas piensan sobre qué es deseable, posible y necesario.

Generalmente el administrador tiene nombramiento, en cambio un líder no necesariamente. Además todos los administradores deberían ser líderes pero no todos los líderes deben ser administradores.

La teoría administrativa tiende a distinguir entre administración y liderazgo y hace hincapié en los líderes. Se describe a los administradores como aquellos que simplemente siguen procedimientos y buscan estabilidad, mientras que los líderes tolera el riesgo y crean cambios.

Las organizaciones los necesitan a ambos, pero los líderes son los más importantes. Como dice un experto, una coalición con buenos administradores pero malos líderes no tendrá éxito. Los buenos líderes construyen equipos que combinan estas funciones y se aseguran de contratar subordinados que puedan compensar diferencias administrativas del líder.

Sin embargo recientemente ha habido un interés renovado en los líderes como administradores. Después de todo, la visión sin aplicación no es efectiva.

Los líderes requieren suficientes habilidades administrativas para garantizar que existan sistemas que den información necesaria para tomar buenas decisiones y realizar una aplicación efectiva. Un líder eficaz administra y da forma al contexto de las decisiones creando y manteniendo sistemas bien diseñados.

La capacidad de organización es la aptitud para administrar las estructuras, flujos de información y sistemas de recompensas de una organización o de un grupo. Los líderes administran directamente aquellos que les rinden informes y administran indirectamente estableciendo y manteniendo sistemas para sus instituciones. Esto incluye fomentar el liderazgo en niveles inferiores de las organizaciones.

Los buenos líderes deben administrar el círculo cercano de asesores para asegurar que hay un flujo adecuado de información e influencia.

También se dan ciertas características que sirven para diferenciar las funciones de liderazgo y administración.

**LÍDER:** visionario, apasionado, creativo, flexible, inspirado, innovador, valiente, imaginario, experimental, independiente.

**ADMINISTRADOR:** racional, consultor, persistente, solucionador de problemas, analítico, estructurado, deliberado, autoritario, estabilizador.

Una palabra clave para poder describir al Líder sería “alma”, mientras que para administrador sería “mente”

El administrador ejecuta, mientras que el líder innova.

El administrador es una copia, el líder es original.

El administrador mantiene, el líder desarrolla.

El administrador se enfoca en sistemas y estructuras, mientras que el líder se enfoca en la gente.

El administrador controla, el líder inspira.

El administrador hace las cosas bien, el líder hace las cosas correctas.

Son estos los aspectos fundamentales para saber diferenciar una personalidad basada en la administración y la basada en el liderazgo.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar funciones y tareas de cada puesto de trabajo,

como un líder efectivo, demostrará su competencia profesional y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educativo.

Sobre este fundamento el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. Así como, un director es un líder que dirige líderes.

Por ello, el liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, quitando barreras y obstáculos, siempre logrando el cambio en las personas.

### **CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER EN CONTRASTE CON EL ADMINISTRADOR**

<b>ADMINISTRADOR</b>	<b>LÍDER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es conservador.</li> <li>• Es una copia.</li> <li>• Mantiene lo establecido.</li> <li>• Se concentra en estructuras y sistemas.</li> <li>• Controla.</li> <li>• Tiene una visión a corto plazo.</li> <li>• Pregunta cómo y dónde.</li> <li>• Sus objetivos son las utilidades.</li> <li>• Acepta el status.</li> <li>• Es un buen soldado.</li> <li>• Hace bien las cosas.</li> <li>• No va más allá de sus posibilidades.</li> <li>• Es equilibrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es innovador.</li> <li>• Es un original.</li> <li>• Desarrolla nuevos caminos.</li> <li>• Se concentra en las personas.</li> <li>• Inspira confianza.</li> <li>• Tiene una visión a largo plazo.</li> <li>• Pregunta qué y por qué.</li> <li>• Su visión es conceptual.</li> <li>• Desafía lo establecido.</li> <li>• Es un desobediente en orden superior.</li> <li>• Hace lo que debe hacer.</li> <li>• Intenta lo imposible.</li> <li>• Es soñador.</li> </ul>

[www.emprendedoresnews.com/liderazgo/las-carac...](http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/las-carac...)

#### 4.3. Diferencias entre Directivo y Líder.

DIRECTOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sustenta en la legalidad y el procedimiento formal de designación.</li> <li>• Confía en la disciplina y solidez de la organización.</li> <li>• Responde a plazos estrictos.</li> <li>• Basta con SER</li> <li>• Siempre aspira a ser líder.</li> <li>• El carisma es institucional.</li> <li>• Manda.</li> <li>• Es un oficio.</li> <li>• Confía más en la omisión.</li> <li>• Quiere que se respeten sus principios.</li> <li>• Se inclina por la capacidad y la efectividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sustenta en la legitimidad del mandato que asume.</li> <li>• Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores.</li> <li>• No está sometido a términos o fechas.</li> <li>• Debe SER y PARECER.</li> <li>• Suele transformarse en dirigente aunque no lo sea.</li> <li>• El carisma es personal.</li> <li>• Convence.</li> <li>• Es un arte.</li> <li>• Cree en la acción.</li> <li>• Quiere que los principios se disfruten.</li> <li>• Capacidad, efectividad e ideología.</li> </ul>

[www.helios3000.net/retazos/jefe\\_lider.shtml](http://www.helios3000.net/retazos/jefe_lider.shtml)

Un líder es una persona que no necesita basarse en su autoridad para defender sus ideas, además tiene cierta tolerancia a la confrontación.

El líder a diferencia del directivo construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aparte de la sociedad en la que vive. Como bien dice Zalesnik *“las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”* esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con la diferencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar al uno y al otro a alcanzar dicha posición.

#### 4.4. Los Valores y la Educación

##### LOS VALORES

En esta oportunidad voy a tratar el tema de los valores ya que estos llevan a considerar la manera en que los niños se relacionan con el mundo, su entorno, cómo aprenden a resolver conflictos, cómo a dialogar con los demás y sobre todo a cooperar con el prójimo.

Los maestros y animadores socio culturales tendrán que adecuarse a las necesidades del presente y del futuro para poder responder y orientar a nuestros niños, cuando deban enfrentarse con preguntas y respuestas que cada uno trae como verdad de su propio entorno.

¡Qué difícil tarea la de estos actores sociales al tener que crear estrategias que les permitan estar preparados para resolver todas las situaciones que se presenten y tener la competencia para hacer posible que surjan sensaciones de seguridad y sobre todo de autoestima en esos niños, dándoles la oportunidad de crecer y de formarse como seres humanos en la realización de sus valores!

Educar en valores significa favorecer el desarrollo del pensamiento, del análisis, del razonamiento y la afectividad, educar no solo con la razón sino con el corazón.

Algo esencial y difícil para el maestro es transmitir los valores a través de las vivencias, y para esto es menester que cada maestro y animador socio cultural, pueda ayudar a que cada niño los descubra mediante experiencias significativas, de allí la responsabilidad que tienen en los valores que transmiten y proponen, ya que es delicada la tarea de hacer que cada niño pueda captar y/o elegir los valores que se ajusten a sus sueños.

Si esto se hace con inteligencia, amor y transparencia, se garantiza que el ciudadano del futuro sea un ser humano juicioso, diligente, dinámico y seguro de sí mismo para integrarse a la sociedad. Clave esencial para el éxito, ya que en la medida que el niño o niña se sienta seguro de sí mismo, se evitarán los resentimientos que a la larga le impedirán ser auténticos.

Compartiendo las ideas expuestas por las Naciones Unidas, es necesario que nuestros maestros y animadores socio culturales, transmitan una nueva forma de vida inspirada en una cultura de paz donde estén presentes por encima de todo pensamiento, el respeto, la felicidad y la igualdad

Tarea laboriosa la de estos actores sociales, al tener que explicar, enseñar y hacer sentir ese respeto, felicidad e igualdad, cuando pareciera que no se tienen las herramientas que permitan que estos valores se internalicen, se

sientan y se palpen para verdaderamente tener la conciencia de que son esos logros los que se aspiran y se quieren para alcanzar las metas y los ideales que cada uno de estos niños se ha trazado en sus mentes.

He allí también la gran responsabilidad de todos los padres de ayudar a abonar este terreno fértil, que permita sembrar nuevos frutos que garanticen una cosecha próspera y valiosa que avalen el esfuerzo de quienes quieren construir un país que esté a la altura del mundo contemporáneo. Donde se debe recordar que no son las diferencias de razas, ni las económicas, ni las sociales, ni las políticas, las que nos distancian sino las de la educación. Socióloga (Cisneros, 2003)

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de toda la humanidad; surgen con un especial significado, cambian y se desaparecen en las distintas épocas. Por ejemplo, la virtud y la felicidad son valores, pero no podríamos en la actualidad enseñar a los niños, y jóvenes a ser virtuosos, según la concepción que tuvieron los antepasados.

Es precisamente el significado social que se atribuye a los valores, aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente se refieren a las costumbres o principios religiosos, y los valores modernos los que comparten las personas de la sociedad actual.

En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea total, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella.

El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto, ser sincero en vez de ser falso, es más valioso trabajar que robar.

*“La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad” Vásquez, 1999, pág. 13.* Desde ese punto de vista socio educativo, los valores son considerados como pautas que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona.

Pues bien los valores son fuente de perfeccionamiento humano, son lo que hace diferente a una persona, es buena y busca el bien ama y es amada conoce y es íntegra en su persona.

*“Los valores son el ser, están en él, como rasgos que se trasciende en el mismo”.* Thomas Williams. Pág. 125. Es decir que los valores perfeccionan a la persona en cuanto a ser persona, en su voluntad, en su libertad, en su razón.

Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, pero no afecta directamente al ser humano, sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, esto degrada a la persona, lo deshumaniza y empeora su relación con los demás. Por el contrario las acciones buenas, como vivir en la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, perfeccionan al ser humano.

El valor moral le lleva a la persona a constituirse como persona a hacerse más humano porque es la persona la que decide alcanzar dichos valores, que solo será posible en el esfuerzo y en la perseverancia.

La persona actúa como sujeto activo ante los valores morales, estos valores perfeccionan a la persona de tal forma que le hacen más humano, por ejemplo, la justicia le hace a la persona más noble y de mayor calidad.

Son las personas las que determinan un valor, dependiendo del agrado o desagrado que producen, desde este punto los valores son subjetivos, dependen de la impresión personal del ser humano. *Kant afirma que “el valor es, ante todo, una idea”* se diferencia lo que es valioso de lo que no lo es, dependiendo de las ideas que comparten las personas. Algunos autores indican que *“los valores no son el producto de la razón”* (Grass Pedralspag. 73) ya que no tienen su origen ni fundamento en lo que muestran los sentidos, por lo tanto, no son concretos, no se encuentran en el mundo sensible y objetivo, es en el pensamiento y en la mente donde los valores se aprenden y cobran mucho significado.

Analizando también, desde una parte idealista, se considera que los valores valen independientemente de las cosas y de lo que estima la persona, así,

aunque todos seamos injustos, la justicia sigue teniendo el mismo valor, en cambio los realistas afirman que los valores son reales, valores y bienes son una misma cosa es decir, que todos los seres tienen su propio valor.

## **VALORES Y VIRTUDES**

Es en la familia donde se enseñan los primeros valores; valores que serán el sustento para la vida en sociedad y a lo largo de la vida de la persona.

Los valores familiares entre los miembros de una familia se establecen relaciones personales que entrañan afinidad de sentimientos, de afectos e intereses que se basan en el respeto mutuo de las personas.

*“La familia es la comunidad donde y desde la infancia se enseñan los valores y el adecuado uso de la libertad.”* Grass Pedral. Pág. 97. Las relaciones personales y la estabilidad familiar son los fundamentos de la libertad, de la seguridad, de la fraternidad en el seno de la sociedad. Es por esto que en la familia se inicia a la vida social. Los valores humanos son los que pertenecen a nuestra naturaleza como personas y que en cierto sentido nos humanizan, porque mejoran nuestra condición de personas y perfeccionan nuestra naturaleza humana.

La libertad nos capacita para ennoblecer nuestra existencia, pero también nos pone en peligro de empobrecerla, si prestamos oídos a nuestros instintos e inclinaciones más bajas podemos actuar como un animal y desde este modo deshumanizarnos. *Boecio del siglo V escribió “El hombre sobresale del resto de la creación en la medida en que el mismo reconoce su propia naturaleza, y cuando lo olvida, se hunde más abajo que las bestias. Para otros seres vivientes, ignorar lo que son es natural; para el hombre es un defecto.”*

Sino descubrimos lo que realmente somos, tampoco descubriremos que valores nos convienen, y cuanto mejor percibamos nuestra naturaleza, más fácilmente percibiremos los valores que nos pertenecen.

Dentro de este ambiente de los valores en el ser humano, también nos encontramos con los anti-valores que son lo contrario a los valores, actualmente nos encontramos con un mal de la sociedad, por el egoísmo, la ambición, la frivolidad, el individualismo, se están perdiendo los valores más

importantes como el amor, la familia y el valor a la vida misma. Los anti-valores son todo lo que va en contra de la moral y la ética; entre ellos tenemos:

Esclavitud, Angustia, Deshonestidad, Arrogancia, Odio, Guerra, Irrespeto, Irresponsabilidad, Altanería, Intolerancia, Divisionismo, Perjuicio, Enemistad, Envidia, Injusticia, Infidelidad, Ignorancia, Pereza, Suciedad. etc.

## **LOS VALORES EN LA EDUCACIÓN**

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como seres humanos, a establecer también jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a creer de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

También debemos educar a los estudiantes para que se orienten y comprendan el valor real de la vida; reconozcan y respeten la dignidad de todos los seres, de su entorno y su propia naturaleza.

Una vez que los estudiantes interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, que son libremente asimilados y nos permiten definir los objetivos de la vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se dan cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de la educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar.

Los valores son una parte fundamental del desarrollo del ser humano, una persona a más de tener conocimientos de diversas disciplinas del quehacer humano, necesita los valores como guía, para el actuar diario y de esta manera, dar a luz con su vida a sus semejantes. De acuerdo a la realidad en la que vivimos hoy llenas de violencia e inseguridad sentimos la necesidad del cultivo de los valores para la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad y la formación de una ciudadanía competente.

La educación en valores es educarse moralmente, esto significa que el estudiante pueda elegir entre algo que importa y algo que no importa, por ende formar una vida adecuada que le haga crecer como persona y relacionarse con los demás, de ahí que la escuela es un agente ideal para la formación de valores en los alumnos, estos valores en el currículo se hace patente en los ejes transversales, quienes se desarrollan a lo largo de los contenidos.

La reforma curricular, muy acertadamente ha puesto entre sus premisas los ejes transversales, entre estos, los valores que son aquellas cualidades que hacen que una persona sea aceptada.

Toca a nosotros que hacemos educación educar en la práctica de los valores, para ello planteamos una hora semanal de valores en cada curso, el por qué dedicaremos esta hora de clase, es porque si bien los valores deben ser percibidos desde una óptica objetiva, también es cierto que necesitan ser captados e interiorizados para que el desarrollo valorativo culmine y se traslade a la conducta del individuo.

Este proceso de valoración e interiorización de los valores se logrará cuando se cumplan ciertas fases que plantea el proyecto de esta unidad educativa, captamos todo lo que nos rodea y tratamos de comprender y adaptarnos al momento actual que se vive en la sociedad.

## 5. DIAGNÓSTICO

5.1. Los Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión en Liderazgo y Valores.

5.1.1. El Manual de Organización.

La Unidad Educativa Fiscomisional Domingo Celi”, **no cuenta con el documento de Manual de organización**, razón por la cual no se incluye.

Debemos considerar la importancia que tiene en la estructura de la institución; por los Principios y Normas de Organización, cuyo propósito es definir la estructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones de cada unidad Gerencial de Estudios.

Este trabajo se debe desarrollar en base a la importancia de funciones, la colaboración de la Gerencia de Estudios, y la coordinación y ejecución a cargo del Departamento de Asesoría en pedagogía y Administración.

El Manual de Organización y Funciones debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de cada institución, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

El Manual debidamente elaborado y aprobado será distribuido en partes a los departamentos dependientes de la Gerencia de Estudios.

El Manual debe constar de cinco capítulos. El primer capítulo contiene las generalidades; el segundo, objetivos; el tercero trata de la organización estructural; el cuarto, la organización funcional y el capítulo quinto se refiere a las funciones de los organismos competentes.

Los objetivos del manual son:

- ✓ Describir funciones generales de la institución.
- ✓ Describir las funciones específicas de cada cargo.
- ✓ Determinar la ubicación de los cargos dentro de la estructura.

- ✓ Precisar los límites jerárquicos y jurisdiccionales de cada unidad
- ✓ Establecer las relaciones funcionales.

Las ventajas con las que cuenta es que:

- ✓ Ofrece una visión panorámica de la estructura, funciones y cargos.
- ✓ Evita duplicidades, interferencias y superposiciones.
- ✓ Permite la orientación y capacitación del personal nuevo.
- ✓ Posibilita el control de la ejecución de las actividades.
- ✓ Define con precisión el canal jerárquico o línea de mando.

En este instrumento se debe restablecer que la gestión, liderazgo y valores tiene una función conciliadora y dinámica para la ejecución de las responsabilidades establecidas en el diseño de la misma.

#### **5.1.2. El Código de Ética o Convivencia**

En el código de convivencia la institución afianza su criterio creando un ambiente positivo e integración educativa, familiar, social y religiosas; es democrática y participativa, por tanto este código refleja intrínsecamente una armonía de vida en valores, hegemonía de liderazgo y sobre todo la capacidad de gestión de sus autoridades ya que basados en principios y normas religiosas han diseñado un producto muy solidario, reflexivo y práctico.

Impulsando en cada momento la responsabilidad, espacios de diálogo y actividades encaminadas a orientar a los docentes a desarrollar todas su potencialidades.

Cada maestro se ha comprometido directamente a ser un instrumento de ejemplo para poder direccionar a cada uno de los estudiantes en un ambiente de sana convivencia, regido y normado por reglas generadas que permiten mantener un orden, cada una de las obligaciones como gestor de líderes y promotor de una educación difundida y practicada en valores son las finalidades absolutas de la Unidad Educativa Domingo Celi.

Cada uno de los estudiantes ha sido formado y mentalizado con los compromisos más sublimes de la educación, ya que los valores y sus responsabilidades los han convertido en ejemplos a seguir considerándose desde muy tierna edad en líderes orientados a ser el futuro de nuestra institución.

Los padres de familia en su participación han sabido responder positivamente a las mejoras planteadas por las autoridades del plantel permitiendo en su hogar establecer normas y reglas que hacen del padre y madre de familia un espejo de acciones de liderazgo y valores orientados a tener una transparencia de vida capaz de generar un ambiente acogedor y armonioso para el buen manejo de estas herramienta.

Con todo lo expuesto aseguramos que la institución educativa Domingo Celi, en su manual de convivencia tiene impregnado los requisitos necesarios para decir que en cada una de sus obligaciones y compromisos con la educación, dirigido a estudiantes, profesores, padres, madres de familia existe una formación directa e indirecta en liderazgo y valores.

La construcción de códigos de convivencia no es simplemente un ejercicio metodológico sino una propuesta política que requiere conocer a los y a las estudiantes, padres y madres de familia, maestros y maestras, personal administrativo como sujetos políticos con identidad propia capaces de decidir y optar, de poner su, sello en la construcción del proceso educativo y demanda voluntaria, política, de las autoridad para llevarlo adelante lo que significa transferir poder.

Estas consideraciones nos llevan a plantearnos algunas reflexiones:

- 1.- Por el momento las relaciones que vive el sistema educativo son verticales, quienes se encuentran en la punta de la pirámide (a cualquier nivel del sistema), difícilmente van a transferir poder por su propia voluntad, de ahí la pertinencia del Acuerdo Ministerial que obliga a los establecimientos educativos, a construir códigos de convivencia con la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. Sin esta disposición que

viene “desde arriba”, difícilmente los centros educativos se embarcarían en un proceso de esta trascendencia que les significa una pérdida de piso: nuevas concepciones, nuevas relaciones, nuevas intervenciones, por lo tanto incertezas e inseguridades.

2.- Como la exigencia para la construcción de códigos de convivencia viene desde la cumbre de la pirámide y no es una conquista de los propios actores del proceso educativo (estudiante, padres y madres de familia, maestros y maestras), que además, por el momento nos son actores con capacidad de incidencia política en el desempeño de los planteles, la construcción del código requiere:

a.- Control por parte de las autoridades del Ministerio de Educación de la construcción de la propuesta para que no se pierda el espíritu del proceso y se vigile que los, plateles educativos pongan énfasis en la construcción de la propuesta y no solo en la presentación de los instrumentos.

b.- Veeduría ciudadana para vigilar los procesos dentro de los establecimientos educativos;

c.- Empoderamiento de los actores del proceso educativo, pues el código de convivencia requiere del reconocimiento personal y grupal de la pertenencia a una comunidad,

d.- Fortalecimiento de las visiones expresiones y actitudes democráticas que se dan al interior de los establecimientos educativos.

Esto significa que la construcción del código de convivencia no comienza ni termina con un documento, en sí mismo valioso, tan importante, como el producto que construye; además esfuerzo y creatividad para garantizar que los medios a utilizarse sean consecuentes con los fines, que el proceso en sí mismo signifique crecimiento para cada una de las personas involucradas, que las reflexiones nos lleven a modificación de comportamientos, que los compromisos sean el resultado de una nueva visión de la realidad y de la construcción de un sentido de pertenencia y finalmente que los mecanismos y

espacios establecidos para su implementación y seguimiento, constituyan la puerta abierta al permanente cambio eso significa también que previo a la pregunta ¿Cómo construir códigos de convivencia?

¿Qué es la Convivencia?

La convivencia implica “vivenciar los valores de responsabilidades, respeto, solidaridad, honestidad, justicia, y amor” eso implica y transformar las aulas en espacios de aprendizaje donde se compartan esos valores.

Al construir convivencia debemos entender, la responsabilidad, como la capacidad para asumir juntos un compromiso, con la construcción de comunidad, sentimos parte de una propuesta común y aportar los conocimientos, capacidades y destrezas a su concreción, así como responder por nuestros actos y las consecuencias que de ellos deriven. El respeto como la conciencia de nuestro valor y del valor de los demás.

La solidaridad como expresión del compromiso con el otro para la construcción conjunta de humanidad. La honestidad como la expresión de la autenticidad, de la verdad, ser uno mismo sin imposturas, sin engaños, ni auto engaños. La justicia que implica ecuanimidad y equidad en el juicio frente a nuestros actos y los actos de los demás y finalmente el amor como la expresión de los sentimientos nobles que animan una propuesta de construcción de comunidad.

Los códigos de convivencia.

Son herramientas que permiten la convivencia en el establecimiento educativo, si autoridades, maestros/as, estudiantes y padres y madres de familia no comparten objetivos y propósitos, si no construyen identidad, si los unos se sienten sojuzgados y los otros incomprendidos, si no se hace el esfuerzo por dialogar y mejorar el dialogo.

Elementos:

a.- Convivencia pacífica.

- b.-Garantizar la seguridad individual y colectiva.
- c.- Propender a la equidad y el respeto a las diferencias.
- d.- Promover el ejercicio de ciudadanía.
- e.- Fortalecer la capacidad expresiva y de escucha.
- f.- Establecimiento del trabajo cooperativo.
- g.- Desarrollo de las competencias en y para la vida.
- h.- Promover el derecho de participación.
- i.- Fortalecer los vínculos afectivos.
- k.- La asociación y organización libre de los actores como espacio de participación.
- l.- Fortalecer el desarrollo de espacios cotidianos.

Todos estos elementos hacen relación a la necesidad de construir nuevos relacionamientos en el sistema educativo, entendiendo que en el momento actual los establecimientos educativos no son espacios de instrucción, sino fundamentalmente de socialización y que la tarea del maestro va más allá de transmitir conocimientos se encamina hacia la formación de las personas.

Si queremos formar ciudadanos y ciudadanas responsables en el mañana debemos construir ciudadanía hoy, lo que significa en la práctica: promover la participación de niñas/os y jóvenes en el proceso de definiciones dentro del establecimiento educativo, proceso asumido como construcción colectiva que fortalece el sentido de pertenencia, promueve el reconocimiento, expresión y respeto de las diferencias, genera derechos y construye responsabilidades individual y colectiva en el quehacer diario.

Los códigos de convivencia que deberán crearse en el sistema educativo responden a esta lógica más participativa y democrática, no se trata de un simple cambio de nombre, sino de una nueva visión que deja insubsistente la verticalidad y la imposición y se basa en la responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa y en una perspectiva de derechos.

Este instrumento de regulación de los comportamientos normalmente es elaborado por las autoridades del plantel, con la colaboración de los

profesores y, en pocos casos, cuenta con la participación activa de los estudiantes, salvo en el momento de su conocimiento y aplicación.

Por contraste necesitamos atender, pero sobre todo prevenir, los problemas que se dan entre autoridades, profesores, estudiantes y padres y madres de familia en el día a día de los planteles educativos, tanto públicos como privados.

Es necesario fortalecer la educación para la ciudadanía, una educación que eduque la participación desde el diálogo, desde el reconocimiento del otro, desde la elaboración de proyectos comunes y de acuerdo a las necesidades locales y desde la democracia como experiencias y vivencias en el proceso educativo mismo. No se puede hablar de democracia y de derechos desde espacios y relaciones que en la práctica los niegan, razón por la cual es necesario elaborar códigos de convivencia que determinen las normas de relación entre miembros de la comunidad educativa.

### **5.1.3. El Plan Estratégico.**

La Unidad educativa Domingo Celi, nivel primario enfoca sus esfuerzos hacia la mejora del aprovechamiento escolar entendido como una mejora en la calidad de aprendizajes de la comunidad educativa, por lo que el compromiso de los actores queda de manifiesto en la entrega profesional, moral, ética de cada uno de los docentes, mientras que padres de familia se incorporan en la tarea educativa consientes del papel que deben desempeñar para que todos los esfuerzos se centren en la tarea permanente de mejorar el aprovechamiento de aprendizajes que permitan generar en el entorno social una mejor calidad de vida y de bienestar social.

El compromiso profesional y ético es con todas las instancias de educación en sus etapas inicial y básica, que se incorporan al eje transformador de su quehacer, medios e instrumentos que permiten a la Institución elaborar metodológicamente su plan que recoge las inquietudes y experiencias de quienes han intentado desde la escuela incursionar, conocer el origen de sus problemas y diseñar el camino hacia una mejora que solucione y responda a las expectativas de la comunidad educativa, también se analizaron algunas

propuestas metodológicas como la elaboración del proyecto de gestión escolar, la planeación estratégica con el fin de innovar y que se emplea en la elaboración de proyectos, donde se acentúen de forma directa los compromisos de liderazgo y valores.

Incorporar los niveles de educación de calidad con temas generadores de análisis y discusión de los miembros del personal docente y la comunidad educativa. Es necesario considerar que este documento debe ser más práctico y ayudar a resolver y no complicar el quehacer educativo, la preparación como herramienta no debe restar tiempo de atención a los alumnos. Esta propuesta se adapta a las necesidades y conocimientos de quien planea y puede enriquecerla, de acuerdo a la metodología y herramientas con las que se cuentan para el desarrollo estratégico y diseño de proyectos.

## **UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL “DOMINGO CELI”**

### **Plan estratégico.**

#### **1.**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROYECTOS ESPECÍFICOS DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>CRONOGRAMA PARA EL AÑO</b>
Ofrecer una educación consciente e innovadora práctica para formar personas creativas justas, honradas y capaces de transformar la sociedad.	Capacitación al personal docente con talleres para la elaboración de material didáctico, talleres de autoestima.	.Cursos de técnica de aprendizaje activo y evaluación .Elaborar material didáctico para matemáticas, lenguaje, computación e inglés. .Dinámicas, certámenes con temas variados, juegos organizados.	2009-2010

Lo que perseguimos por medio de la capacitación, fomentar la práctica de la autoestima como una herramienta capaz de transformar nuestra sociedad, con actividades creativas y dinámicas.

## 2.

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROYECTOS ESPECÍFICO DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>CRONOGRAMA PARA EL AÑO</b>
Lograr que los docentes y estudiantes se identifiquen con la filosofía, los principios y la doctrina de los fundadores de la congregación de Hnas. Dominicanas de la Inmaculada Concepción.	Talleres, conferencias, charlas, videos, entre otros.	.Certámenes, bibliografías de nuestros santos fundadores. .Oratorias .Periódicos murales con motivos propios de la institución y fechas especiales. .Poemas a la madre, a santo Domingo de Guzmán. Concurso de música nacional	2009-2010

Reafirmar los principios, filosofías y doctrinas del carisma de los fundadores de la congregación de las Hnas. Dominicanas de la Inmaculada Concepción.

## 3

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROYECTO S ESPECIFICOS DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>CRONOGRAMA PARA EL AÑO</b>
Capacitar a los padres de familia para que tomen conciencia de su verdadero rol	Talleres, conferencias.	.Escuela para padres, videoteca para padres, convivencias, encuentros.	2009-2010

Reeducar a los familiares y padres de familia en la necesidad de practicar normas y criterios de fe, basados en principios morales y éticos, procurando una educación formativa en valores desde el hogar.

## 4

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS ESPECÍFICOS DE IMPLEMENTACIÓN.	CRONOGRAMA PARA EL AÑO
Conseguir recursos económicos de entidades mejorar la planta docente	Proyecto de construcción, solicitudes, reuniones, comisiones, autogestión a nivel de comunidad educativa.	.Reuniones mensuales con los comités de cada año de educación básica. .Organizaciones de comisiones. .Realización de actividades propuestas.	2009-2010

Impulsar planes y programas dirigidos a buscar recursos económicos con la finalidad de mejorar la infraestructura del plantel educativo, por medio de la auto gestión e impulso de autoridades locales, provinciales y nacionales.

#### 5.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

La institución cuenta con un conjunto de actividades de carácter administrativo, operativo, logístico y científico cuya finalidad de desarrollarlas en un año calendario. El Marco de orientación es la Misión, Visión y los Objetivos que persigue, teniendo en cuenta que se ha considerado directamente una educación en liderazgo y valores como elementos de acción.

Entre los principales principios a desarrollarse me permito citar los más relevantes en cuanto al tema en cuestión:

Estructuración de un departamento de investigación y planeamiento sobre la aplicación de liderazgo.

Definición del perfil ideal de la escuela y reestructuración del plan de estudio y de las programaciones de asignaturas considerando los valores como una herramienta práctica.

Capacitación y actualización permanente del personal docente y administrativo, técnica gerencial.

Aprendizaje orientado por guías didácticas y acreditación por productos de aprendizaje.

Impulso a la aplicación de la reforma curricular, nuevas técnicas pedagógicas infantiles.

Desarrollo de valores y actitudes positivas, mejoramiento del protagonismo estudiantil y docente en la vida institucional.

Aplicaciones a desarrollarse en el futuro

Mejoramiento de la participación de los padres de familia en el desarrollo institucional.

Mejoramiento de la infraestructura para el aprendizaje y la atención del alumnado.

Inclusión de temas formativos donde se rescaten valores, liderazgo y acción práctica de los mismos en su convivencia diaria.

Integrar a los padres de familia en los procesos de aprendizaje práctico de valores como referente académico y un liderazgo conceptual.

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

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de planificación estratégica de la Institución educativa a mediano plazo, que se enmarca dentro de los Proyectos Educativos Nacional, Regional y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El Proyecto Educativo Institucional es un proceso que contribuye en la toma de decisiones del Director, para transformar la realidad de la Institución Educativa en una comunidad de aprendizaje y lograr la formación integral de los estudiantes.

El PEI es un instrumento de gestión que ayuda a orientar, conducir, y definir la vida institucional. Las autoridades locales contribuyen en la formulación y evaluación del PEI y en la ejecución de las actividades del Plan anual de Trabajo de la Institución Educativa concordado con el Plan de Desarrollo Concertado del Gobierno Local.

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Con todo lo expuesto anterioridad en el PEI, manifiesta la capacidad de liderazgo de las autoridades y los docentes es aceptable, considerando que para que haya un liderazgo sociabilizador, los valores juegan un papel muy importante, en todas las actividades propuestas.

#### **5.1.6. Reglamento Interno.**

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los Estudiantes o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la materia. En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo.

En suma, el Reglamento Interno: - Responde a propósitos institucionales - Asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales.

#### **CARACTERÍSTICAS**

Regula y norma las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.

Articula coherentemente las disposiciones generales del ministerio de educación y las necesidades internas de la institución educativa.

Complementa, especifica y adecua las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

#### **BENEFICIOS**

Permite diseñar el futuro que se desea alcanzar y formula alternativas.

Permite enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad.

Mejora la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos.

#### CRITERIO PARA SU ELABORACIÓN:

Estímulo en el cumplimiento.

Prevé el rompimiento de relaciones y asegura la participación.

Precisa la delegación de funciones en todos los órganos internos.

Establece líneas recíprocas de comunicación en todos los niveles.

Precisa líneas de coordinación.

Delimita responsabilidades.

Precisa líneas de dependencia.

Precisión de las áreas de competencias y niveles de decisión.

Evita interferencias.

Coherencia con los documentos normativos del sector educativo.

Conexión con los componentes internos de la Institución Educativa emanadas de las direcciones provinciales de educación.

Enlace con la política educativa de la Institución.

Todos estos lineamientos han sido tomados del reglamento para darnos cuenta que la educación en gestión, liderazgo y valores tienen su incidencia directa en cada una de las instancias educativas en este caso las normas y reglamentos que rigen la unidad educativa Domingo Celi.

#### **IDENTIDAD, NATURALEZA Y UBICACIÓN**

Art. 1. La Unidad Educativa "Domingo Celi" tiene el carácter de Fiscomisional cuenta con los diez grados de educación básica y diversificada en comercio y administración y en Ciencias especialización Químico biológicas y un centro artesanal "Francisco Valdivieso" que funciona con una sola jornada Diurna de trabajo.

La Unidad Educativa está afiliada a la FEDEC a nivel de provincia de Loja, y a la CONFEDEC a nivel nacional, está ubicada en la calle Domingo Celi Nro. 73-02 del Cantón Paltas Parroquia Catacocha, Régimen Costa.

La Unidad Educativa Domingo Celi forma parte de los centros educativos que constituyen la congregación de Dominicas de la Inmaculada Concepción. Esta regentada por las Hermanas Dominicas de acuerdo al Decreto Nro. 2954 de abril de 1985.

## **DE LOS OBJETIVOS:**

Art. 2. Son objetivos del presente reglamento.

-Contemplar las disposiciones generales, que faciliten la aplicación de la ley de Educación y de su reglamento.

-Educar integralmente la personalidad del estudiante para que sea portador de los valores que caracteriza una personalidad crítica.

-Brindar una formación humana, religiosa y científica acorde con la época actual y los requerimientos que exige la sociedad moderna.

-Crear un clima propicio dentro de la comunidad educativa, que integre a profesores, alumnos, ex-alumnos, padres de familia, personal docente, administrativo y de servicio.

## **5.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa.**

### **5.2.1. Misión y Visión**

#### **MISIÓN**

La Unidad Educativa “Domingo Celi” es una institución educativa que bajo la inspiración del evangelio y el carisma de nuestra fundadora Madre Hedwige Portalet e iluminados por el lema “ser ojos de los que no ven “ cumple su misión de ayudar y formar integralmente a la niñez y juventud con capacidad de ver, interpretar y valorar la vida para que sean constructores de una sociedad más justa, honesta y humana consolidada en la vivencia plena del amor, la comunicación, la paz el trabajo en equipo, desarrollando habilidades, destrezas y competencias que signifiquen un aporte vital con los diferentes

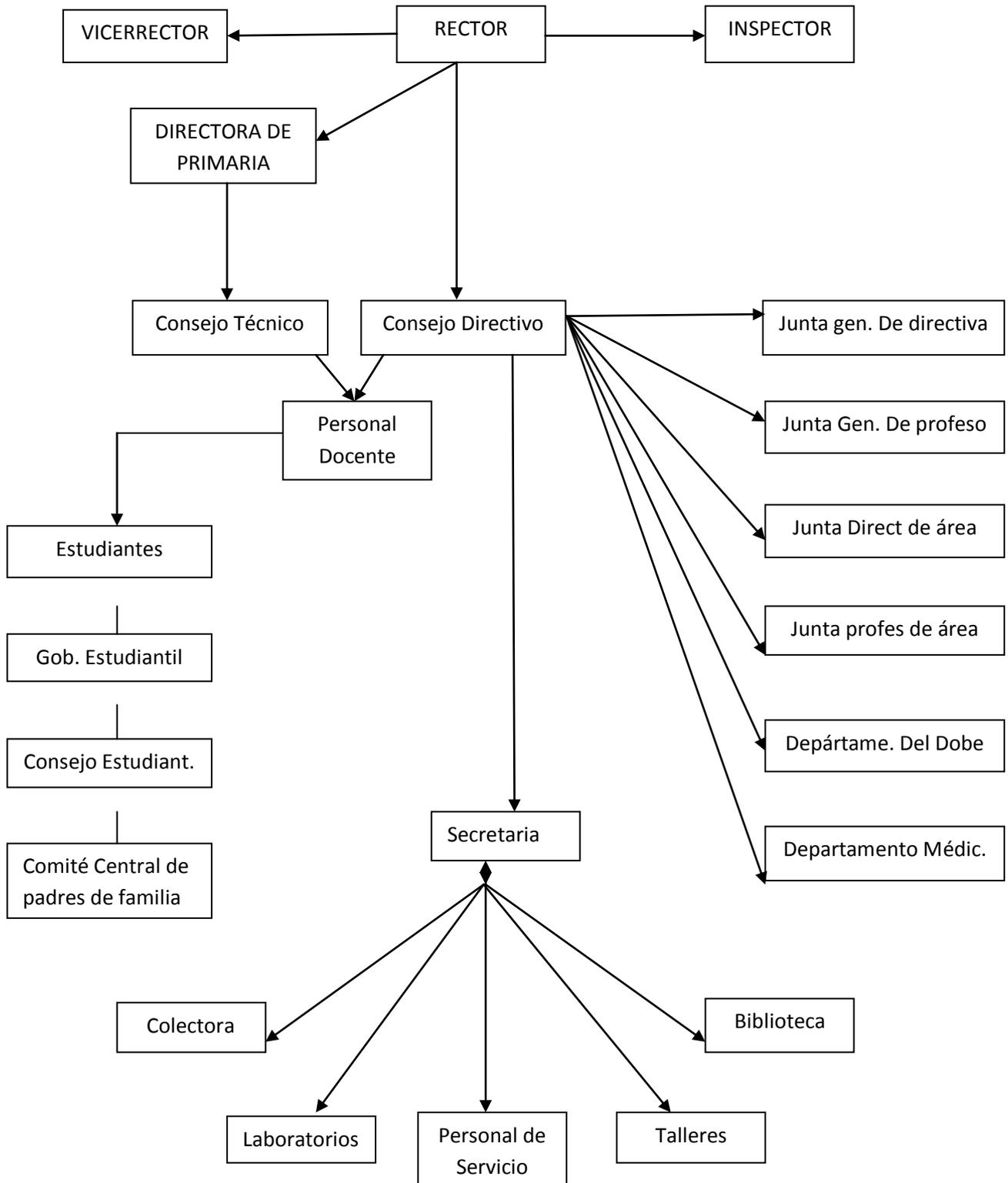
ámbitos del saber conocer, ser, hacer y emprender en nuevos proyectos de la vida al servicio de la sociedad.

## **VISIÓN**

La Unidad educativa “Domingo Celi” es un Centro Educativo líder en el ámbito cantonal y provincial, ha fortalecido todos sus niveles y modalidades de estudio, cuenta con un alto nivel de organización, planificación, ejecución y evaluación de las actividades académicas, administrativas y de gestión, promueve seres humanos altamente calificados los mismos que pueden desenvolverse en un futuro con eficiencia en el ámbito laboral y universitario. Posee una planta docente capacitada y una infraestructura física acorde a las exigencias de la educación con estudiantes creativos de talento y liderazgo participativo que profesan la fe católica, el respeto, libertad y la verdad, con padres de familia comprometidos con el hacer educativo.

Con relación a los postulados que constan tanto en la misión como en la visión de esta institución educativa puedo manifestar que si se promueve la gestión y liderazgo en valores, por cuanto todos sus integrantes participan activamente de estos lineamientos, pero por lo evidenciado en la investigación esta demuestra que es necesario desplegar acciones con mayor agilidad en la gestión y fortalecer el liderazgo a fin de que se logre un mejor posicionamiento institucional de acuerdo a los requerimientos y exigencias de la sociedad actual.

### 5.2.2. El Organigrama.



### 5.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos.

La Unidad Educativa Fisco misional “Domingo Celi” es una institución completa, cuenta con la Educación Inicial, con los diez años de Educación Básica que funcionan con una sola jornada de trabajo.

El desarrollo de este centro educativo, está dado por su organización, planificación y ejecución de diferentes actividades coherentes a las exigencias de la sociedad y a una práctica de evaluación que permita reconocer y superar debilidades.

La organización y planificación es elaborada en base a la Ley de Educación y reglamentos generales.

El currículo de educación básica está estructurado de la siguiente manera

**PRIMER NIVEL NOCIONAL:** 1ro, 2do y 3ros años de educación básica.

- Ejes temáticos de desarrollo.
- Desarrollo de nociones.
- Enseñanza globalizada.
- Educación socio-escolar
- Desarrollo del pensamiento.

**SEGUNDO NIVEL PROPOSICIONAL Y CONCEPTUAL:** 4to y 5tos años.

- Aprendizaje por áreas con su maestra y profesores especiales
- Aprender a aprender desde conceptos básicos.
- Educación para el auto-descubrimiento de su identidad.
- Desarrollo del pensamiento

**TERCER NIVEL CONCEPTUAL ANALÍTICO:** 6to y 7mos años.

- Sistemas operacionales.
- Aprender los valores humanos como inicio de su proyecto de vida.
- Aprendizaje sistemático.
- Aprender a aprender desde la conceptualización básica.
- Desarrollo del pensamiento.

En cuanto al servicio de los departamentos, la unidad educativa “Domingo Celi” cuenta únicamente con el servicio del:

- Departamento del DOBE.

### **5.3. El Clima Escolar y Convivencia con Valores.**

#### **5.3.1. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.**

Como institución educativa religiosa, es responsabilidad de acompañar a nuestros estudiantes de tal forma que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, descubriendo los estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de nuestros estudiantes.

El contenido de ésta dimensión permitirá reflexionar acerca de los procesos fundamentales del quehacer del centro educativo: la enseñanza y el aprendizaje; para ello es necesario analizar tanto en lo individual como en lo colectivo lo que representan los conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y sobre todo del valor que tienen en sí mismos dentro de lo educativo y lo didáctico.

Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como, la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes.

Las formas que aplican los docentes para enseñar a sus estudiantes, muestra el concepto que tiene cada uno lo que significa la enseñanza y determina las formas que se ofrecen a los estudiantes para aprender. Por tal razón los procesos de enseñanza y de aprendizaje guardan una estrecha relación.

La acción de enseñanza en todo ámbito gira en torno al docente, son ellos los responsables de crear condiciones que favorezcan la construcción de aprendizajes en los estudiantes.

En la forma que realiza la planificación didáctica del docente, se puede apreciar el estilo de enseñanza y las oportunidades que ofrece a sus educandos. **Dimensión Organizativa Operacional y Valores.**

Reflexionar sobre el contenido de esta dimensión contribuirá a identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento del centro destacándose valores y actitudes que prevalecen en los actores escolares.

Los valores traducidos en actividades son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que se considere más importante al enfrentar grandes situaciones.

Un criterio fundamental que debe centrar en una organización escolar es el que tiene que ver con el logro educativo, y si todas las decisiones giran en torno a este criterio, los aprendizajes de los estudiantes mejorarán y sus resultados educativos serán mucho mejor a los que en la actualidad logran, porque al poner en el centro educativo los aprendizajes de los estudiantes / logro educativo, la organización buscará nuevos conocimientos y mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan los objetivos anteriormente propuestos.

### **5.3.3. Dimensión Administrativa, Financiera y Valores.**

Una de las tareas de la dirección de la escuela, con referencia a lo administrativo y financiero, es llevar el control y administración del personal docente desde el punto de vista laboral, manejo de los recursos económicos y materiales, la administración del uso del tiempo de los docentes y de las jornadas, escolares, la seguridad e higiene de los niños/as, y de toda la escuela, así como dar información a la supervisión escolar de los movimientos administrativos, tales como: registros, certificación de los estudiantes, control escolar, datos estadísticos, movimientos de personal, materiales y financieros, entre otros.

Por ello es necesario, reorganizar los recursos materiales, humanos y financieros, para que se enfoquen a lo pedagógico curricular, con una

comunicación constante entre maestros, alumnos, directivos y padres de familia de manera ética y transparente.

#### **5.3.4. Dimensión Comunitaria y Valores.**

En esta dimensión nos ubicamos en las actividades que más importantes que se han realizado dentro y fuera del centro educativo, son las campañas de aseo sobre todo en las fechas cívicas y religiosa de nuestra ciudad, el propósito de esta campaña es hacer conciencia a todo el pueblo de mantener limpia su casa, sus calles, sus parques y a su pueblo.

Otro propósito es participar en las fiestas de los barrios con danzas folklóricas, coreografías, deporte, entre otros... el objetivo es rescatar y resaltar nuestra identidad, la cultura, la música, las costumbres, en fin, la gran riqueza que nuestro Ecuador tiene en sus habitantes.

También se ha participado en los asuntos religiosos, como celebraciones eucarísticas, aprovechando los tiempos fuertes de la liturgia, cuyo objetivo es, practicar nuestra fe mediante los valores religiosos.

#### **5.4. Análisis FODA.**

Dentro del FODA hemos podido notar los siguientes elementos que permiten tener una descripción real de las propuestas institucionales.

##### **5.4.1. Fortalezas.**

Podemos decir que las Fortalezas más relevantes son: abiertos a nuevas propuestas académicas, poseen áreas administrativas bien definidas, compromisos académicos con la institución, solidarios y participativos.

Con respecto a las Debilidades puedo replantearlas: existe poco interés en el campo personal más tienden hacer intelectuales y formativos, falta un departamento médico, el equipo de educadores ya está en una edad avanzada por lo tanto debería ser renovado.

### 5.4.2. Oportunidades.

Oportunidades.- prototipos de seminarios prácticos, ilustrativos, técnicos, capacitaciones, talleres; Manejo de aspectos formativos y humanos.

Amenazas.- hogares disfuncionales, falta de educación, poco interés educativo familiar, carencia de patrones conductuales a morales.

### 5.4.3. Matriz FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Directivos y personal docente dispuestos al cambio Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa</p> <p>Los docentes se sientes comprometidos con la gestión y liderazgo de los directivos.</p> <p>En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.</p> <p>Personal docente solidario y con iniciativa de creatividad.</p> <p>Padres de familia solidarios y disponibles a la colaboración.</p>	<p>Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.</p> <p>La institución educativa carece de un departamento médico</p> <p>El 80% de los docentes en el nivel primario cuentan con una edad muy avanzada.</p> <p>Poca participación de los docentes en las actividades recreativa de los estudiantes.</p> <p>La práctica de los valores es a medias.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Las autoridades y el personal docente planifican convivencia, charlas, encuentros los mismos que le servirán para mejorar su interrelación entre los miembros de la familia.</p> <p>La gerencia educativa promueve a toda la comunidad educativa sobre la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de enseñanza aprendizaje que sea agradable y armónico.</p> <p>En las clases se dan oportunidades a los estudiantes para que expresen sus opiniones.</p> <p>La participación activa de los padres de familia en las actividades planificadas.</p> <p>Contamos con el servicio médico del patronato municipal y del hospital.</p>	<p>Hogares desorganizados por la migración y la pérdida de valores</p> <p>Mal uso de la tecnología moderna, celular, internet, juegos electrónicos.</p> <p>Pérdida de valores morales, espirituales y éticos.</p> <p>Estudiantes abandonados con baja autoestima.</p>

## 5.5. Resultados

El establecimiento donde se aplicó los instrumentos que nos ayudaron a la presente investigación es de carácter religioso, dirigido y patrocinado por los mismos, quienes a su vez, están muy preocupados por el avance tecnológico, y abiertos a todos los nuevos proyectos en el quehacer educativo.

Todos los docentes son conscientes de que el mayor porcentaje de educadores de esta institución, han superado los 35 años de servicio educativo, por lo tanto han contribuido a la formación y desarrollo de la niñez y juventud de este cantón.

### 5.5.1. 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	1	16.7
b. Coordinadores de área	3	50
c. Por grupos de trabajo	2	33.3
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

#### Interpretación de la tabla **N. 6**

El 16.7%, manifiesta que el director es quien organiza en las reuniones que se llevan a cabo cada trimestre; mientras que el 50% dicen que estas tareas son realizadas por los coordinadores de área.

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	50
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	33.3
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	16.7
d. Otros		
e. No contestan		

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

Interpretación de la tabla **N. 7**

Dentro del análisis podemos observar que un 50% afirman que las responsabilidades recaen sobre los directivos de la institución, y un 16.7 % opina que el valor y tiempo que se emplea en la institución es mínimo.

**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
b. No		
TOTAL	6	100

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

Interpretación de la tabla **N. 8**

Del análisis se desprende que todos los miembros directivos se rigen a las normas, reglas y procedimientos de la misma.

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	6	100
b. No		
TOTAL	6	100

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

Interpretación de la tabla **N. 9**

El 100% de los encuestados afirman que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por las autoridades de la institución.

**Tabla 10****DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	50
b. No	3	50
TOTAL	6	100

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

Interpretación y análisis de la tabla **N. 10**

De acuerdo al resultado obtenido de los encuestados se determina, que el 50% afirman que la autoridad toma de decisiones para resolver problemas y conflictos en la institución y el diferencial nos dice que lo realiza el consejo directivo.

Tabla 11

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

orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	100				
b	El desarrollo profesional de los docentes	2	33.3	4	66.6		
c	La capacitación continua de los docentes	2	33.3	4	66.6		
d	Trabajo en equipo	4	66.6	2	33.3		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	50	3	50		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33.3	4	66.6		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16.6	5	83.3		

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

Interpretación y análisis de la tabla N. 11

El 100% de los encuestados nos dicen que la administración y liderazgo en este centro educativo promueve la excelencia académica; mientras que el desarrollo profesional de los docentes es el 33.3% y a veces el 66.6%.

Se señala un 66.6% que equivale a un buen porcentaje de trabajo en equipo, el 50% nos dicen que la administración y liderazgo de la institución, promueve la vivencia de valores institucionales y personales;

La capacitación continua de los docentes solo se realiza en un 33.3% mientras que el 66.3 % solo tiene tiempo en pocas ocasiones.

El 33.3% siempre se promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas y un 66.6% nos dicen que a veces se realiza estas actividades.

**Tabla 12**

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	2	33.3	3	50	1	16.6
B	Logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	66.6	1	16.6	1	16.6
C	Se adquieren a partir de la experiencia	5	83.3	1	16.6		
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16.6	4	66.6	1	16.6
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50	3	50		

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

**Interpretación y análisis de la tabla N. 12**

Dentro de esta tabla sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, señalan el 33.3% que son innatas y a veces el 50%.

El 66.6% que se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y a veces el 16.6%.

El 83.3% dicen que se adquiere con la experiencia; mientras que el 16.6% nos dicen que se desarrollan con estudios en gerencia.

Y el 50% con capacitación continua en la que combine la práctica, la teoría y la reflexión y el otro 50% nos dicen que a veces.

En síntesis diremos que la experiencia es una herramienta indispensable para ejercer asertivamente el liderazgo de un establecimiento educativo.

**Tabla 13**

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	6	100				
b	La disminución del número de estudiantes por aula	1	16.6	2	33.3	3	50
c	La mejora de los mecanismos de control	6	100				
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	33.3	4	66.6		

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

**Interpretación y análisis de la tabla N. 13**

El 100% de educadores manifiesta que: está unidad educativa promueve la excelencia académica, motivo por el cual está abierta a procesos de renovación constantes.

En el 50% de los encuestados responde que la demanda escolar no se puede disminuir el número de educandos, mientras que el 16.6 % se preocupa ya que el exceso de alumnos no les permite trabajar bajo unas normas adecuadas.

Las herramientas de manejo y control académicos se articulan en un 100 %, motivo por el cual se establece un muy buen ambiente de trabajo.

El 66.6% mantiene, que en pocas ocasiones existe un ambiente saludable de labores.

**Tabla 14**

**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN 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.)	4	66.6	2	33.3		
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	66.6	2	33.3		
d	Técnica (departamentos, equipos, docentes, etc.)			4	66.6		
e	Otros (¿cuáles?)	1	16.6	4	66.6	1	16.6

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

**Interpretación de la tabla N. 14**

Todos los docentes involucrados en los diferentes campos formativos tienen una injerencia directa en permanecer en la institución de acuerdo a su grado de responsabilidad.

Tabla 15

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O 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	5	83.3			1	16.6
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	16.6	5	83.3		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	16.6	4	66.6	1	16.6
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	33.3	4	66.6		

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

**Interpretación y análisis de la tabla N. 15**

De acuerdo a la interpretación de esta tabla, señalan el 83.3% se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes mientras que el 16.6% señalan que nunca se lleva esta actividad.

El 16.6% se promueven las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, y el 83.3% señalan a veces.

El 16.6% señalan la forma de coordinar los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer medidas oportunas para resolver, el 66.6% señalan a veces y el 16.6% señalan que nunca.

El 33.3% se promueve la coordinación de actividades de enseñanza y aprendizaje, mientras que el 66.6% señalan que a veces.

Tabla 16

## LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia			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	2	33.3	4	66.6
d	Mantener actualizada la metodología	2	33.3	4	66.6
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	33.3	4	66.6
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	33.3	4	66.6
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	4	66.6	2	33.3
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas			6	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología			6	100

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

## Interpretación y análisis de la tabla N. 16

El 100% de los encuestados señalan que no son los departamentos didácticos que se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.

El 100% señalan que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de los proyectos, planes y programas.

El 33.3% señalan que los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de la enseñanza, mientras que el 66.6% señalan que no se cumple esta actividad.

El 33.3% señalan que se mantiene actualizada la metodología, y el 66.6% dicen no estar de acuerdo.

El 33.3% dicen que se promueve la investigación educativa y se propone actividades de perfeccionamiento, pero el 66.6% señalan que no se da esta actividad.

El 33.3% señala que se colabora con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, mientras que el 66.6% dicen que no se cumple las actividades de este departamento.

El 100% señalan que no se elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica.

El 66.6% señalan que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y el 33.3% pasa por desapercibido. El 100% señalan que los departamentos didácticos

El 100% señalan que los departamentos didácticos no mantienen actualizada la metodología.

**Tabla 17****LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

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

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

Interpretación de la tabla N. 17

El 100% de los encuestados considera una muy buena gestión pedagógica en este centro educativo se fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias, adecuadas a la diversidad y potencialidades de la Institución.

**Tabla 18****MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	2	33.3	4	66.6
b	Plan estratégico	6	100		
c	Plan operativo anual	6	100		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100		

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

Interpretación de la tabla **N. 18**

El 33.3% de los encuestados señalan que en este centro educativo se ha realizado la reingeniería de procesos, pero el 66.6% dicen estar en desacuerdo.

El 100% señalan haber realizado el plan estratégico.

El 100% dicen haber realizado el plan anual.

El 100% indican haber realizado proyectos de capacitación dirigido a directores y docentes.

## Matriz 2.

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

Interpretación de matriz 2

Se determina que la mayor parte de directivos de la institución, tiene una visión positiva de las gestión en de liderazgo y manejo de todas las actividades, caracterizándose por su desempeño y aciertos.

### 5.5.2. De los Profesores.

**Tabla 19**

#### RESULTADOS 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.	8	32	12	48	5	20
2. El liderazgo en la Unidad Educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	22	88	2	8	1	4
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.	20	80	5	20		
4. Los directivos 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.	15	60	9	36	1	4
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	16	16	64	5	20
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	17	68	8	32		
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	24	96			1	4
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4	9	36	15	60
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			8	32	17	68
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	4	7	28	16	64
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	17	68	8	32		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	20	80	4	16	1	4
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	19	76	6	24		
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera.	16	64	7	28	2	8
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	19	76	5	20	1	4
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	18	72	6	24	1	4

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

### Interpretación de la tabla **N. 19**

Punto 1: Podemos decir que en un 48% de los encuestados manifiesta que en muy pocas ocasiones cuestionan la capacidad de liderazgo de su representante.

Punto 2: La manifestación es alta en un 88 %, están de acuerdo que el representante de la unidad está buscando siempre nuevas alternativas académicas.

Punto 3: La gerencia educativa busca siempre un engranaje de todos los participantes de forma muy asertiva.

Punto 4: Existe un gran entusiasmo por los trabajos mancomunados entre educandos, educadores, familiares, autoridades de una forma muy elocuente y práctica.

Punto 5: En un 64 % de los padres existe una resistencia al cambio de metodología y aprendizaje por desconocer las herramientas pedagógicas.

Punto 6: El equipo pedagógico manifiesta que juegan un papel muy importante en el cambio de nuevas estrategias educacionales.

Punto 7: La educación impartida en esta institución por ser de carácter religioso tiene más de un 90%, de clases en valores.

Punto 8: No se encuentra una resistencia importante ante los cambios propuestos ya que todos buscan el bienestar institucional.

Punto 9: Existe una muy buena integración entre los docentes.

Punto 10: Parcialmente ya que todos buscan el bienestar común.

Punto 11: Muy buen liderazgo conciliadores de voluntades.

Punto 12: Respuestas absolutas por el prestigio de la institución.

Punto 13: Utilizan todas las herramientas a su alcance para que la respuesta sea efectiva, practicas e innovadoras.

Punto 14: Mantiene el control de esta actividad, en pos del beneficio de sus educandos y educadores.

Punto 15: Existe un gran número de actividades que buscan el desarrollo integracionista de los docentes, padres de familia, estudiantes, buscando el bien común y una sana convivencia.

Punto 16: Hay un muy buen porcentaje que su juicio está encaminado a los valores no solo educativos sino también morales.

Con todo lo expuesto anteriormente del análisis de estas tablas podemos manifestar que tanto las autoridades como los directivos gozan de una confianza única de gestión y liderazgo de los mismos que han permitido trascender a un nivel nuevo de la educación articulando los valores como herramientas transformadoras y protagonizadoras de un buen ambiente docente, donde todos los involucrados comprometidos con el bien común son ejemplo de virtudes y valores en su conjunto que hacen de la institución un eje práctico de vida.

### 5.5.3. De los 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.	24	96	1	4		
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	15	60	6	24	4	16
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	23	92			2	8
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	14	56	2	8	9	36
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	25	100				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario.	25	100				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	21	84	4	16		
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	24	96	1	4		
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	13	52	3	12	9	36
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	23	92	2	8		
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	25	100				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	21	84	2	8	2	8
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	25	100				
14. La ética de los valores se enseñan con el ejemplo.	23	92	2	8		

**Fuente:** Escuela “Domingo Celi”

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

Interpretación de la tabla **N. 20**

En las preguntas 1, 3, 13, y 14, se puede apreciar una estructura bien marcada de las autoridades, en cuanto a la Gestión, Liderazgo, Valores y Ética profesional.

Existen determinados desacuerdos con un alto nivel de inconcordancia, en las preguntas 2, 4 y 9, al manejo y escucha de los estudiantes, ya que manifiestan que existe poco interés por parte de los docentes.

En las demás preguntas: 5, 6, 7, 8, 10, 11 y 12, se determina de igual manera la autoridad y manejo de liderazgo de los docentes sobre los estudiantes, en cuanto a métodos, técnicas y estructuras pedagógicas para lograr resultados académicos.

#### 5.5.4. De los Padres de Familia.

**Tabla 21**

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Si		No	
	f	%	f	%
1. La institución educativa forma a los estudiantes para desenvolverse adecuadamente en la sociedad	25	100		
2. La institución educativa le da una formación integral: científica, moral y espiritual	25	100		
3. La institución educativa está actualizada de acuerdo a los avances tecnológicos	21	84	4	16
4. Se acerca a usted con frecuencia a la institución para preguntar sobre el desenvolvimiento progresivo de su hijo e hija	22	88	3	12
5. Conoce usted el cronograma de actividades de la institución	23	92	2	8
6. Su hijo e hija le tienen confianza para contarle sus problemas, inquietudes y aspiraciones	22	88	3	12
7. Cree usted que las familias de nuestro cantón Paltas hoy son escuelas de valores para sus hijos e hijas	18	72	7	28
8. Conoce usted los objetivos que tiene la institución educativa	19	76	6	24
9. Asiste usted a las reuniones convocadas por autoridades y maestras de la institución	24	96	1	4
10. Las autoridades de la institución, el personal docente planifican convivencias, charlas, encuentros que le ayude a mejorar su interrelación entre los miembros de su familia.	10	40	15	60
11. Cuando tiene algún problema con su hijo e hija y se acerca a la institución, es atendido con cordialidad por las autoridades, maestras/os y se le ayuda a encontrar una solución favorable.	25	100		

**Fuente:** Escuela "Domingo Celi"

**Realizado por:** Carmita Sánchez Tandazo

### Interpretación de la tabla N. 21

Las expectativas académicas de la institución obtienen una muy buena respuesta en las preguntas 1, 2 y 3; en cuanto a la participación de padres de familia en el proceso educativo concernientes a las preguntas 8, 9, 10, y 11 existe aceptación en el proceso de mejoramiento aun las charlas y convivencias con los mismos deberían tener un proceso más constante.

Con respecto al compromiso de seguimiento familiar podemos ver que en las preguntas 4, 5, 6 y 7, existe un muy buen acompañamiento procurando obtener los mejores resultados, esto señala la eficiencia de respuesta en los procesos educativos.

### MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
Poca practica de valores en los docentes del nivel primario.	-La edad -Trabajos extras (negocios, choferes, cargos en otras instituciones)	-Estudiantes desmotivados, poca creatividad, baja autoestima, desinterés, no valoran su formación.
Falta una educación en valores y liderazgo dirigido a los Estudiantes.	- Estudiantes abandonados, hay mucha pobreza, escaza alimentación, mal uso de la tecnología.	- Estudiantes desnutridos, enfermos, agresivos, Timidez, desorientación.
Escaso compromiso de los padres hacia el cultivo de valores en los hijos	-Desintegración familiar, migración, vicios, juegos de azar.	-Pérdida de valores, hay mucha violencia, problemas de alcohol, rehúyen a sus obligaciones.

## 5.6. Discusión

El propósito del presente apartado es relacionar las características fundamentales de la gestión, liderazgo y valores en la administración educativa de la escuela “Domingo Celi” de la ciudad de Catacocha.

Existe una íntima relación entre las tablas 6 y 7 motivo de análisis, por su coincidencia, toda la responsabilidad recae sobre las autoridades y el tiempo de permanencia en la institución es mínimo. Decimos que la gestión se encuentran bien organizados y distribuidos por funciones, cabe destacar que las autoridades son quienes manejan toda la estructura, y plantean cada encuentro de acuerdo a las necesidades, contando con un cronograma anual diseñado, se convocan adicionalmente a reuniones fuera de orden para tratar asuntos urgentes, referentes al manejo de los estudiantes; hay una gran connotación de liderazgo de parte de los directivos o autoridades del centro educativo.

Siguiendo el análisis las tablas 8, 9 y 10 se desprende que existe una gran similitud en compartir responsabilidades porque están estrechamente ligadas, en beneficio de los docentes, el ejemplo prima por parte de las autoridades, respeto cordialidad y un manejo sano de las diferencias o interrupciones que se pudiesen dar, asumiendo el rol que les corresponde de acuerdo a las circunstancias, las autoridades delegan la potestad para mediar o resolver conflictos internos con amplios recursos para un juicio muy sano basado en la cordialidad y el manejo de valores y liderazgo regido en el manual de trabajo y/o reglamento interno.

En cuanto a la administración de liderazgo de las autoridades en las tablas 11, 12, y 13; tiene una importancia por ser el eje central de discusión, la escuela por ser de carácter religioso y/o dirigido y administrado por los mismos, sus habilidades y destrezas, los perfilan como líderes por sus compromisos no solo académicos, sino por su personalidad donde la base es solidaridad, valor innato en su diario trajinar en la educación.

En cuanto a los departamentos didácticos y sus acciones, de la tabla 16, los departamentos están bien establecidos aunque no tiene bien definida todas

sus labores, hay que considerar que los departamentos didácticos no desarrollan nuevas técnicas sino organiza con los educadores métodos por asignaturas, más bien el docente debe buscar y coordinar nuevas estrategias de aprendizaje que serán evaluadas y mejoradas por el departamento didáctico y estos a su vez permitan desarrollar habilidades y destrezas de los estudiantes. En lo que se refiere a la pregunta a y b.

Con lo referente a la pregunta c, d, e, f, h, que los educadores mantienen una relación mínima es decir un 33.3% en cuanto a la participación de técnicas, enseñanzas, reformas didácticas y detección de problemas de aprendizaje, esto no impide el trabajo que viene realizando las autoridades, lo que hay que analizar es que tipo de herramientas hacen falta para que el 66.6% se comprometa a trabajar por sacar adelante estas nuevas propuestas, donde el ejemplo de liderazgo y valores serán un motivo de orgullo e inspiración para otros educadores.

Los resultados de la entrevista, son claros en cuanto al conocimiento, de conceptos, los explicativos de los manuales, reglamentos y su relación frente a los conflictos, las características de un líder, los tipos de liderazgos existentes, los valores institucionales, la prevalencia de los mismos tanto en los estudiantes como en los docentes; esto en su conjunto nos permite tener una visión incorporada de la institución donde se argumenta que existen los elementos necesarios e indispensable para una educación líder en valores, relacionando en la práctica de su vida como en la esfera sociocultural.

Resultados de la encuesta a docentes # 19; Una de las explicaciones vertidas en el desarrollo y aplicación de estas declaraciones hacen un engranaje de los siguientes literales, como son: 1, 2 6, 7, 8, 11, 12, 13 y 14.

En los dos primeros literales, los docentes poseen una aptitud y habilidad, para sugerir nuevos métodos tratando de innovar y transformar una nueva forma de hacer educación en un 88%,

Desde esta visión los literales 6, 7 y 8, la toma de decisiones relacionada a los cambios estratégicos o metodológicos, han sido motivo de preocupación de directivos, en ciertos educadores hay resistencia a métodos nuevos de

enseñanza, generando desacuerdos en el buen manejo de estrategias actuales en este campo educativo.

La perspectiva de los últimos literales, ratifican las habilidades, destrezas, de los docentes con aptitudes de liderazgo y gestión en todas las áreas como financieras, académicas, educativas, sociales y culturales, definiéndolos como gestores de una educación innovadora.

Tabla # 20, un gran número de estudiantes señalan que las maestras/os y directivos poco les atienden en sus problemas con un 36%, en la misma proporción los estudiantes señalan que los docentes no son creativos porque rara vez, llevan a cabo nuevas ideas en las aulas; pese a ello, un 96%, se contradicen que las clases se caracterizan por la innovación y la variedad de oportunidades que siempre dan a los alumnos.

En esta perspectiva, las autoridades de la institución educativa deben fortalecer su liderazgo para generar cambios innovadores que respondan a las exigencias y demandas de una sociedad cambiante e inestable; que sean pioneras en la construcción de un mundo mejor que sostenga la autonomía institucional y de esta manera fortalecer los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas.

*“Cada individuo tiene la obligación de hacer partícipe a sus educandos que el saber no es un privilegio sino una necesidad que todo ser humano necesita, con ello se manifiesta que la educación es para todos aunque en realidad existen otros factores que impiden beneficiarse de ese servicio, como son los recursos económicos, culturales, sociales entre otros, se han constituido en un limitante como en ciertas ocasiones la falta de tecnología al alcance de los beneficiarios en nuestra institución.”(María Montessori (1870-1952) Educadora y médica italiana).*

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Reconoce la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre. Por ello, se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro y fuera de la institución además promueve el trabajo en

equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad educativa.

De la entrevista a los padres de familia, número 21, existe una aceptación de los padres por la educación que perciben sus hijos, por parte de los docentes y autoridades en base a los logros alcanzados, el predominio de valores y sobre todo una educación adecuada y tecnológica que son una característica institucional, como aporte a la sociedad.

Otra de las características de los padres de familia es una preocupación por el desarrollo y formación de los mismos, involucrándose en todas las actividades posibles, tanto sociales como escolares, estableciendo una empatía como resultado de un trabajo mancomunado para resolver no solo situaciones educativas sino también familiares.

De lo expuesto en el análisis se desprende que los directivos tienen una gran responsabilidad, a ellos les corresponde fortalecer la construcción de un ambiente agradable desde la gestión educativa, estimular procesos de reflexión crítica sobre las prácticas de liderazgo, favorecer su problematización y contraste con elementos teóricos y propiciar la construcción de alternativas innovadoras para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### CONCLUSIONES.

Queda demostrado que la institución educativa Domingo Celi nivel Primario, desde el instante en que se planteó la posibilidad de realizar este compromiso investigativo tuvo un gran interés por ser partícipe de la misma, facilitándonos de esta manera un mecanismo indispensable y necesario para la aplicación y desarrollo de este proceso, contribuyendo con todos los materiales e instrumentos educativos a su alcance por tratarse de una institución abierta a la sociedad y a los nuevos cambios que esta exige.

La institución ha realizado esfuerzos en capacitación, aunque no ha considerado una educación personalizada, por tanto la visión de compromiso académico interpersonal debería tomar en cuenta los aportes de este proceso, cabe destacar que a la institución le faltan algunas herramientas importantes para su optimización, empezando con la inclusión de temas formativos, humanos en gestión, liderazgo y valores como instrumentos innatos de una educación visionaria y expansionista.

Concluimos que es conveniente elaborar nuevas políticas en valores que sean creativas e innovadoras que respondan a las demandas de esta nueva sociedad, que generen mayor desarrollo integral en el estudiante, que implique no solo conocimientos sino procesos, habilidades, destrezas, actitudes y competencias necesarias para desenvolverse con eficiencia y calidad.

Se determina que existe un buen liderazgo de los directivos y docentes, pese a algunas falencias, por la práctica de valores en el convivir diario y su accionar educativo, formativo en las áreas humanas, tomando como una herramienta viable la preparación del niño para la vida adulta.

En el análisis podemos darnos cuenta que existe escaso compromiso de los padres hacia el cultivo de valores en sus hijos; a consecuencia de ello

tenemos hogares disfuncionales constantes, lo mismo podemos decir por la falta de formación, educación y cultura.

En la institución falta desarrollar un instrumento educativo muy importante para el buen manejo y desarrollo en el campo institucional es necesario implementar el Manual de Organización, el mismo que tiene sus funciones específicas en el campo educativo.

## RECOMENDACIONES

En los futuros trabajos esperamos siga habiendo un acercamiento directo para mejorar las condiciones educativas.

Sugiero organizar de manera objetiva los programas de capacitación, con procesos que incluyan una educacional personalizada, optimización de recursos, empezando con la inclusión de temas formativos, humanos en gestión, liderazgo y valores como instrumentos innatos de una educación actualizada y expansionista.

Se sugiere que los directivos de este centro educativo deben ser en la actualidad líderes de cambio con propuestas y objetivos bien definidos y que estos sean medibles y realizables.

Que los directivos y docentes estén dispuestos a las innovaciones y cambios que la sociedad moderna y educativa nos exige, la constante autoformación docente será el eje principal que dirige y guíe el accionar educativo dentro y fuera del aula, en todo caso, directivos y maestros debemos estar involucrados en este proceso, creando nuevas estrategias que sirvan para desenvolverse adecuadamente en la sociedad, como referente, gestión educativa, liderazgo educativo y manejo de una educación de calidad en valores.

Se requiere que los docentes se afanen en ser más comprometidos con su accionar educativo, actualmente se observa un enorme potencial en el alumno, una gran capacidad para almacenar, procesar y utilizar información que es tan importante para el proceso de enseñanza aprendizaje, aunque por otra parte también hay la pérdida de valores, aquello que debemos reconstruir tomando como punto viable la preparación del alumno para la vida adulta.

Con la experiencia lograda en la realización de esta investigación y el análisis del liderazgo del equipo directivo se determina que: es necesario estudiar, proponer y llevar una práctica de valores en cuanto a las conductas, para lograr los objetivos propuestos al inicio de la investigación que era determinar, analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales

Se recomienda que en una educación inclusiva los padres de familia materia de investigación en este proyecto, participe y promueva directa e indirectamente en seminarios y talleres de educación para la familia orientados a la formación de valores en la misma.

Que los maestros hagan trabajos comunitarios reflejando compañerismo, dinamismo, entrega y esfuerzo para que sean considerados como ejemplo en la práctica educativa, que exista una mejor comunicación entre docente, estudiantes y padres de familia para activar una nueva forma de hacer educación participativa en valores.

Es necesario asociar la comunidad con la escuela y los docentes hagan que los programas escolares se conviertan en una verdadera vía de desarrollo integral en nuestros niños/as, además constituye una prioridad, el desarrollo de programas de gestión y liderazgo para enfrentar los cambios de la época, preparando a todo el personal docente para el uso de las potencialidades latentes en los estudiantes.

Elaborar el Manual de Organización, documento importante por los Principios y Normas de Organización, cuyo propósito es definir la estructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones de cada unidad Gerencial de Estudios.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **Tema:**

**Práctica de Liderazgo y Valores en el Nivel Primario de la Unidad Educativa Domingo Celi.**

### **Justificación.**

Debido al deterioro de práctica, estimulación, desarrollo de liderazgo y valores en la institución de los docentes, por la deficiencia de incentivos y promoción de los mismos; nos planteamos un nuevo camino hacia la excelencia, con la finalidad de responder a una nueva forma de hacer educación desde el ejemplo como fuerza motivadora y compromiso en busca de mejores días.

Me permito decir que los cambios acelerados en una educación moderna es un nuevo desafío; de pasar de una preparación académica teórica a una nueva y fresca idea inclusiva, creativa, innovadora, dinámica, reflexiva, y humanizadora. Con la finalidad de proporcionar a nuestra sociedad elementos positivos, creando expectativas en el desarrollo y crecimiento de todos los pueblos.

Esta es la mejor forma de proyectarnos a una educación moderna de alto rendimiento académico, que cubra todos los aspectos formativos, tanto en el campo humano, social, económico, político.

Hay que tener en cuenta que nuestro progreso no destruya los valores culturales de los pueblos en busca de la ciencia, sino más bien fortalezca las bondades de una cultura deteriorada por las influencias externas, que terminan haciéndonos perder nuestra propia identidad cultural.

### **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **Objetivo General:**

Mejorar la capacidad de gestión y liderazgo en valores de los estudiantes y docentes de la unidad educativa Fiscomisional "Domingo Celi"

### **Objetivos específicos:**

- ✓ Mejorar el marco conceptual de los docentes como líderes educativos para una educación hacia la motivación y el desarrollo personal de los estudiantes.
- ✓ Optimizar la gestión, liderazgo y valores en cada uno de los docentes y directivos de la institución.

### **LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

La Unidad Educativa “Domingo Celi” Nivel Primario se encuentra ubicado geográficamente en la cabecera cantonal de la ciudad de Catacocha, cantón Paltas provincia de Loja, es distinguida por su ubicación, ya que se encuentra en el centro de la ciudad y a su alrededor se ubican instituciones educativas, públicas, privadas y eclesiásticas que ejercen una influencia directa en el medio.

### **POBLACIÓN OBJETIVO**

Personal técnico, administrativo, académico, alumnos, padres de familia de la unidad educativa Domingo Celi.

Directivos: Autoridades 2, Representantes por ciclo 4

Docentes: 25

Existe un personal docente optimista a pesar de su avanzada edad en su mayoría, lo importante es el entusiasmo y la creatividad que ponen para mejorar su rol profesional.

### **SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

La Escuela “Domingo Celi” cuenta con suficientes recursos los mismos que me servirán para la realización de este trabajo, ellos son:

**Recursos humanos:**

- Las autoridades de la institución´
- Los docentes

**Recursos tecnológicos:**

- El computador
- Cámara digital
- Celular
- Infocus
- Flash memori

**Recursos materiales:**

- Planta física de la institución
- Oficinas o departamentos,
- Papelógrafos
- Marcadores,
- Estilógrafos,
- Reglas,
- Cartulina,
- Fómix
- Cinta masquín,
- Cuadernos,
- Copias,
- Hojas Bonn.

**Recursos económicos:**

- Dinero para realizar este proyecto 2500 dólares americanos.

**Recursos organizacionales:**

- La institución en donde se realiza el campo de la formación de los estudiantes.

**PRESUPUESTO**

Plan de desembolso inicial.

- 250 dólares serán para la elaboración y preparación del proyecto.
- 100 dólares americanos para la compra de materiales de oficina.
- 200 dólares americanos para materiales de elaboración de folletos pedagógicos.
- 200 dólares americanos para la realización de material didáctico.
- 250 dólares americanos para refrigerios,
- 1500 dólares americanos para los capacitadores y asesores pedagógicos.

### Cronograma de actividades del Proyecto. Etapa 1

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
	Tema: "La Importancia de una educación en Valores". <b>Taller # 1</b>			
✓ Mejorar el marco conceptual de los docentes como líderes educativos para una educación hacia la motivación y el desarrollo personal de los estudiantes.	<b>1.- Día.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica motivacional. "El Constructor".</li> <li>• Exponer los valores y su importancia en la educación.</li> </ul> Dramatizar y sociabilizar los antivalores, para manejarlos asertivamente.	<b>Fecha:</b> <b>Julio 22</b> <b>Duración:</b> <u>4 horas.</u> <b>14h00a18h00</b>	Carmita Sánchez. Ing. Leonardo Romero.	Auditórium, Infocus. Papelotes, Marcadores. Hojas, Esferos.
	<b>2.- Día.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica de engranaje. " El Tren"</li> <li>• Audiovisuales educación " El virus de la Aptitud"</li> <li>• Análisis y sugerencias.</li> </ul>	<b>Fecha:</b> <b>Agosto 5.</b> <b>Duración:</b> <u>4 horas.</u> <b>14h00a18h00</b>		
	<b>3.- Día.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica. Test de" Valores"</li> <li>• La reflexión identidad y ejemplo de vida.</li> <li>• Trabajo grupal, Practica de sueños. "El súper héroe".</li> </ul> Análisis y sugerencias	<b>Fecha:</b> <b>Agosto 26.</b> <b>Duración:</b> <u>4 horas.</u> <b>14h00a18h00</b>		

### Cronograma de actividades del Proyecto. Etapa 2

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
	Tema: "El Liderazgo y su Relación Humana". Seminario # 1			
✓ Optimizar la gestión y valores en cada uno de los docentes y directivos de la institución.	<b>4.- Día</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica. "El verdulero".</li> <li>• Compartir las funciones del liderazgo en el campo educativo.</li> <li>• Descubrir sus capacidades de líder educativo, mediante grupos de trabajo.</li> </ul>	<b>Fecha:</b> <b>Septiembre 09</b> <b>Duración:</b> <b>4 horas.</b> <b>14h00a18h00</b>	Carmita Sánchez. Dr. William Espinoza.	Auditorium, Infocus. Papelotes, Marcadores. Hojas, Esferos
	<b>5.- Día</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica. "El Negociador".</li> <li>• Video / Liderazgo arte didáctico y pedagógico.</li> <li>• Cultivar las capacidades de líder educativo, mediante grupos de trabajo.</li> </ul>	<b>Fecha:</b> <b>Septiembre30.</b> <b>Duración:</b> <b>4 horas.</b> <b>14h00a18h00</b>		
	<b>6.- Día</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica. "El Maestro".</li> <li>• Audiovisuales / El líder de todos los tiempos.</li> <li>• Trabajo en Grupos: "El Consejero". Análisis y sugerencias.</li> </ul>	<b>Fecha:</b> <b>Octubre14.</b> <b>Duración:</b> <b>4 horas.</b> <b>14h00a18h00</b>		

### Cronograma de actividades del Proyecto. Etapa 3

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
	Tema: "Retos de un liderazgo". Taller # 2			
✓ Optimizar la gestión y valores en cada uno de los docentes y directivos de la institución.	<b>7.- Día</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica Educativa. "Una mirada".</li> <li>• Analizar los desafíos de un líder.</li> <li>• Fortalecer las capacidades de liderazgo, en los docentes por medio de la elaboración de afiches grupales.</li> <li>• Desarrollar un lineamiento de actividades donde identifiquemos la calidad de educación.</li> <li>•</li> </ul>	<b>Fecha:</b> <b>Octubre 28</b> <b>Duración:</b> <b>4 horas.</b> <b>14h00a18h00</b>	Carmita Sánchez. Mg. Oscar Aguilar. ..	Auditorium, Infocus. Papelotes, Marcadores. Hojas, Esferos.
	<b>8.- Día</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica Educativa. "Creciendo".</li> <li>• Responsabilidades y desafíos de un líder.</li> <li>• Falencias de un líder. Trabajo con fichas grupales.</li> <li>• Análisis y sugerencias.</li> </ul>	<b>Fecha:</b> <b>Noviembre18.</b> <b>Duración:</b> <b>4 horas.</b> <b>14h00a18h00</b>		
	<b>9.- Día</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica Educativa. "Solidaridad".</li> <li>• Vídeo / Cadena de favores.</li> <li>• Dramatizar, "el líder Paternalista". Trabajos en grupales.</li> <li>• Análisis y sugerencias.</li> </ul>	<b>Fecha:</b> <b>Diciembre 2.</b> <b>Duración:</b> <b>4 horas.</b> <b>14h00a18h00</b>		

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- ALCÁNTARA, J.A. (1.988): *Cómo educar las actitudes*, Barcelona, CEAC.
- ALLPORT, G.W. (1.975): *La personalidad. Su configuración y desarrollo*, Barcelona, Herder.
- ALONSO TAPIA, J. (1991): *Motivación y aprendizaje en el aula*, Madrid, Santillana.
- ALONSO TAPIA, J. y CATURIA FITA, E. (1996): *La motivación en el aula*, Madrid, PPC.
- *Azzerberoni y, D.; R. Harf (2003). Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativa.*
- BALL, S. (1988): *La motivación humana*, Madrid, Narcea.
- BARTOLOME, M. y otros (1.985): *Educación y valores*, Madrid, I.E.P.S. Narcea.
- BELTRAN, J.: *Psicología de la educación*, Madrid, UNED.
- Bennis, Warren y BurtNanus: *"Líderes: el arte de mandar*, MerlinLibros, México, 1985.
- BLOOM, B.S. y otros (1.975): *Evaluación del aprendizaje*, Buenos Aires, Troquel.
- BOLIVAR BOTIA, A. (1.992): *Los contenidos actitudinales en el currículo de la Reforma*, Madrid, Escuela Española.
- *Bolívar, Antonio (1997) "Liderazgo, mejora y centros educativos" En A. Medina (coord.) El liderazgo en educación. Madrid: UNED. Consultado el 24 de noviembre de 2006.*
- BOSELLÓ, A.P. (1.993): *Escuela y valores*, Madrid, Ed. CCS, Colección educar, 2.
- BREZINKA, W. (1.990): *La Educación en una sociedad en crisis*, Madrid, Narcea.
- BRIA, LI. Y ARNAU, H. (1992): *Ética y convivencia*, Madrid, Alhambra Longman.
- BUNES PORTILLO, M y otros (1.993): *Los valores en la L.O.G.S. E.*, Bilbao, ICE Universidad de Deusto.
- BUSQUETS, M0 D. y otros (1993): *Los temas transversales. Claves de la formación integral*, Madrid, Santillana.

- BUXARRAIS, Rosa y otros (1995): La Educación moral en Primaria y en Secundaria, Zaragoza, EdelvivesM.E.C.
- Calves Hernández, Silvio: "Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección", Problemas de Dirección, Nr.2, SUPSCER. La Habana, 1989.
- CAMPS, V. (1.993): Los valores de la educación, Madrid, AnayaAlauda.
- CarnotaLauzán, Orlando: "Teoría y Práctica de la Dirección Socialista, Universidad de La Habana, 1987.
- CARRERAS, Ll. y otros (1.995): Cómo educar en valores, Madrid, Narcea.
- CARRETERO, M. (1993): Constructivismo y educación, Zaragoza, Edelvives.
- CASTANEDO, C. (1.994):Cómo descubrir y evaluar los valores educativos de los profesores?, Valencia, Promolibro.
- CEMBRANOS, C. y BARTOLOME, M. (1.981): Estudios y experiencias sobre Educación en valores, Madrid, I.E.P.S.Narcea.
- COLL, C. y otros (1.992): Enseñanza y aprendizaje de conceptos, procedimientos y actitudes, Madrid, Santillana.
- CORTINA, A. (Dir.) (1994): Diez palabras clave en Ética, Estella, Editorial Verbo Divino.
- DELEGACION NACIONAL SALESIANA DE PASTORAL JUVENIL (1988): Proyecto de Formación Humana, Madrid, CCS.
- Fipella, Yaime y Ramón Pes Puig: "Liderazgo Transformacional", Revista "Alta Dirección", No. 133, 1987.
- GAGNE, R. (1.979): Las condiciones del aprendizaje, México, Interamericana.
- GARCIA HOZ, V. (1.988): La práctica de la educación personalizada, Madrid, Rialp.
- González, Juan Carlos: "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana, 1988.
- *Heifetz, R. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Barcelona: Paidós.*
- *Heifetz, R. y Laurie, D.(2000) "Tarea de adaptación movilizadora. Más allá del liderazgo visionario." En Conger, J.A. et al (comps.) El manual del cambio para líderes. Buenos Aires: Paidós.*
- Kafedyan, Ovanes: "El Estilo de Dirección, ISDE. La Habana, 1987.
- *Margheritis, A. (1998). "Reformas económicas y liderazgo presidencial fuerte: Argentina en perspectiva comparada." Trabajo presentado al Congreso*

*Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, 14 al 17 de octubre.*

- *Maureira, Oscar (sf). Liderazgo y eficacia escolar: hacia un modelo causal. Santiago de Chile: Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez.*
- *Peters, Tom y Nancy Austin: "Pasión por la Excelencia", Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1987.*
- *Sayles, Leonard R.: "Liderazgo", Mc Graw-Hill, México, 1982.*
- *Torres Cota, Gloria Guadalupe. (2004). "El liderazgo en la función directiva escolar." Revista Universidad de Guadalajara, No. 31. Consultado el 3 de febrero de 2006.*
- *UNESCO (2005). Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2005: El imperativo de la calidad. Consultado el 24 de noviembre de 2006.*
- *Uribe, Mario (2005). «El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior». Revista PREALC-UNESCO.*
- *Valle, Eduardo: Conferencia en el Curso de Entrenador de Entrenadores, CETED, La Habana, 1989.*

## 9. ANEXOS



Anexo 1

### UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

### MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

### *Encuesta a Directivos (Gestores Educativos)*

*Sr. (a) Gestor(a) Educativo:*

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: .....

#### ÚBICACIÓN 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 (    )



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

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

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

Nro.	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 que les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c.	La mejora de los mecanismos de control.			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

Nro.	Organismos	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (jefe de estudios, 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:

Nro.	Variables	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 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 la enseñanza de la materia o área correspondiente  
(\_\_\_)
- d. Mantener actualizada la metodología  
(\_\_\_)
- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros  
(\_\_\_)
- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje  
(\_\_\_)
- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.  
(\_\_\_)
- h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.  
(\_\_\_)
- i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas  
(\_\_\_)
- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

(\_\_\_\_)

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

Si (\_\_\_\_)

No (\_\_\_\_)

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

a. Una reingeniería de procesos (\_\_\_\_)

b. Plan estratégico (\_\_\_\_)

c. Plan operativo anual (\_\_\_\_)

d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes (\_\_\_\_)

Gracias por su colaboración

## Anexo 2

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA***La Universidad Católica de Loja***MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA****ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN****MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL*****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, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.*

*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***



6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza – aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza – aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director / rector 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 / Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**Gracias por su colaboración**



## Anexo 3

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA***La Universidad Católica de Loja***MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL***Encuesta a Padres de Familia*

Estimados Padres y Madres de Familia

Se le ruega lea atentamente cada una de estas situaciones y marque con una x de acuerdo a los parámetros establecidos.

SI ( )

NO ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN****INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO**

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

Orden	Declaraciones	SI	NO
1	La institución educativa forma a los estudiantes para desenvolverse adecuadamente en la sociedad.		
2	La institución educativa le da una formación integral, científica, mora y espiritual.		
3	La institución educativa esta actualizada de acuerdo a los avances tecnológicos		
4	Se acerca usted con frecuencia a la institución para preguntar sobre el desenvolvimiento de su hijo o hija		
5	Conoce usted el cronograma de actividades de la institución.		
6	Su hijo e hija le tienen confianza para contarle sus problemas, inquietudes y aspiraciones		
7	Cree usted que las familias de nuestro cantón Paltas son escuelas de valores para sus hijos e hijas		
8	Conoce usted los objetivos que tiene la institución educativa.		
9	Asiste usted a las reuniones convocadas por autoridades y maestros de la institución.		
10	Las autoridades de la institución, el personal docente planifican convivencias, charlas, encuentros que le ayuda a mejorar su interrelación entre los miembros de su familia.		
11	Cuando tienen algún problema con su hijo e hija y se acerca a la institución, es atendido con cordialidad por las autoridades, maestros y se les ayuda a encontrar una solución.		

**Gracias por su colaboración**



Anexo 4

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.			
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
13. Se realizan trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

Gracias por su colaboración



Anexo 5

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

*Entrevista a Directivos*

*(Rector / Vicerrector / Director / Supervisor)*

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

***Gracias por su colaboración***

**ANEXOS 6: Fotos Investigativas.****Fotos del Trabajo Investigativo.**

Infraestructura Académica.



Fotografía tomada por la autora

Personal Docente de la Unidad Educativa Domingo "Celi"



Fotografía tomada por la autora

Estudiantes de la Unidad Educativa.



Fotografía tomada por la autora



Padres de Familia de la Unidad Educativa Domingo "Celi".



Fotografía tomada por la autora

Comité Central de Padres de Familia, Autoridades y Estudiantes.



Fotografía tomada por la autora