



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 EL CENTRO EDUCATIVO FISCAL MIXTO "TERESA MARLENE SAMANIEGO ÁVILA" DEL CANTÓN GUALAQUIZA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO EL PERÍODO ACADÉMICO 2010 - 2011

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

AUTORA
LIC. SANDRA ELIZABETH PALADINES BALCÁZAR
DIRECTORA:
Mgs. María Mercedes Zuín R.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 21 de abril 2011

Mgs.

Mgs. María Mercedes Zuín R.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....
Mgs. María Mercedes Zuín R.

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

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

Loja, 12 de marzo de 2011

.....
Lic. Sandra Paladines
CI. 1103131197

AUTORÍA

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

f.....
Sandra Elizabeth Paladines Balcázar
CI. 1103131197

DEDICATORIA

A Dios por darme la iluminación para poder cumplir con este trabajo investigativo, a mi esposo Pablo, a mis hijos: Juan Pablo y Aidita Isabel por su apoyo incondicional brindándome su comprensión, y a la vez por darme una constante motivación y sugestión para cumplir mis objetivos y metas propuestas

Sandra

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento de gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja a todos los docentes, quienes con sus conocimientos y experiencias siempre dieron lo mejor para nuestra formación. A la Mgs. María Mercedes Zuín, Directora de Tesis, por su acertada asesoría y dirección. A las Autoridades del Centro Educativo Fiscal Mixto “Teresa Marlene Samaniego Ávila” por su colaboración al permitir llevar a cabo la presente investigación.

Sandra

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	III
AUTORIA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
INDICE DE CONTENIDOS	VII
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCION	3
3. METODOLOGÍA	9
3.1. Participantes	9
3.2. Materiales e instrumentos	14
3.3. Método y procedimiento	14
4. MARCO TEORICO	18
4.1. Gestión	18
4.2. Liderazgo educacional	20
4.3. Diferencias entre directivo y líder	25
4.4. Los valores y la educación	41
5. DIAGNÓSTICO	47
5.1. Los instrumentos de gestión educativa	47
5.1.1. Manual de organización	47
5.1.2. Código de ética	48
5.1.3. Plan estratégico	50
5.1.4. Plan operativo anual (poa)	50
5.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI)	51
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores	53
5.2. La estructura organizativa de la Unidad	54
5.2.1. Misión y Visión	54

5.2.2.	El organigrama	55
5.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.....	56
5.3.	El clima escolar y convivencia con valores.	58
5.3.1.	Dimensión pedagógica curricular y valores.	59
5.3.2.	Dimensión organizativa operacional y valores.....	61
5.3.3.	Dimensión administrativa y financiera y valores	62
5.3.4.	Dimensión comunitaria y valores	63
5.4.	Análisis FODA.....	63
5.5.	Matriz FODA	64
	Resultados	65
5.5.1.	De los Directivos	65
5.5.2.	De los Profesores	77
5.5.3.	De los Estudiantes	79
5.5.4.	De los Padres de Familia	80
5.6.	Discusión.....	83
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
7.	PROPUESTA MEJORA	91
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	106
9.	ANEXOS.....	107

1. RESUMEN

El presente trabajo de investigación se lo realizo en el Centro Educativo de Educación Básica Fiscal “Teresa Marlene Samaniego Ávila” del Cantón Gualaquiza, con el tema **“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACION EDUCATIVA**, con la finalidad de dar solución a los problemas que se vienen dando dentro de la educación sobre el liderazgo y valores.

Es así que la temática del presente proyecto de investigación presenta lineamientos propositivos con la finalidad de contribuir al mejoramiento de gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo de Educación Básica Fiscal “Teresa Marlene Samaniego Ávila” del Cantón Gualaquiza 4 Directivos, 13 profesores, 20 alumnos y 15 padres de familias del establecimiento educativo.

Los resultados obtenidos permitieron obtener una amplia información sobre el tema de investigación, determinar el logro de los objetivos planteados, inferir algunas conclusiones y proponer recomendaciones tendientes a mejorar la problemática encontrada, pues hay mucho por hacer y trabajar para fomentar el liderazgo y gestión en todos los estamentos educativos de la institución.

En el presente trabajo de campo se pudo observar una notable predisposición de cambio, digna de ser reconocida, todos los que intervinieron en este trabajo de investigación están conscientes de que deben liderar los procesos educativos de acuerdo al nivel y función que cumplen, comprometiéndose e involucrándose directamente en las tareas educativas, participando activamente en los diferentes eventos que organice la institución.

Se puede manifestar que este trabajo fue muy satisfactorio, la investigación nos permitió insertarnos en esta problemática educativa y enriquecer nuestros conocimientos. Estaremos atentos a que este trabajo no quede en letra muerta, y motivaremos a las autoridades, padres de familia que las recomendaciones se las

apliquen y de esta manera seguir mejorando como personas y como institución para mejorar la calidad de educación los mismos que irán en beneficio de nuestra escuela y la sociedad en general.

2. INTRODUCCIÓN

Las Instituciones Educativas hoy en día se sitúan en el centro del análisis educativo a todo nivel, por cuestiones relativas a la organización y dirección en donde gran parte de la problemática radica en ello y es así que uno de los grandes desafíos que enfrenta los dirigentes de hoy, es desarrollar la capacidad de su personal para enfrentar exitosamente a la rapidez con que se producen los cambios en el mundo de la gestión educativa. Para manejar adecuadamente esa situación, se requiere de personas con liderazgo, para que se conviertan en buenos agentes de cambio. Puesto que para el éxito en una Institución Educativa, se debe contar con personal con una debida formación en liderazgo, y así, la gestión tendrá el sentido y energía necesario para el logro esperado. Por ende los estudios de liderazgo cobran una extraordinaria importancia por lo que significa llevar adelante con eficacia y eficiencia la gestión del proceso docente formativo en la Instituciones Educativas.

Para lo cual como docentes, debemos ofrecer nuestra contribución profesional para mejorar la competitividad en las cadenas de liderazgo y valores en la educación. Creemos que son pilares importantes para que continúe el crecimiento económico y social. De ahí que el director juega un papel importante, en una empresa y en este trabajo nos referiremos al papel del liderazgo del profesor y el tutor en la conducción del proceso para cumplir con los requerimientos de la educación y con la misión social que tiene la educación en los momentos actuales.

El futuro de nuestras escuelas depende de las habilidades individuales que los líderes desarrollen en sus lugares de trabajo. Así que las personas exitosos no se preocupan por la pérdida de influencia y de poder, dado que el éxito lo encontrarán en la escuela misma, a través del aprendizaje de los alumnos y del trabajo con la comunidad, para lo cual el director de escuela debe contribuir al desarrollo de un entorno productivo y seguro para el aprendizaje de los estudiantes. La educación no debe estar orientada sólo hacia el manejo de cifras y sistemas, dado que esto no sería educar, sino robotizar, a través de estos

conocimientos no podríamos enseñar capacidad de creatividad y desarrollo personal. La educación debe ser para el dirigente la base de su liderazgo, y éste debe considerarla como el despertar de la conciencia a un cambio de mentalidad y libertad.

Por ende este trabajo de investigación es factible puesto que hoy en la situación social en la que nos encontramos, caracterizada por nuevos modelos familiares, nuevos entornos profesionales y una mayor diversificación del alumnado, exige un nuevo sistema educativo. Por lo cual los docentes del Centro Educativo de Educación Básica Fiscal “Teresa Marlene Samaniego Ávila” del Cantón Gualaquiza, están interesados en el desarrollo de este trabajo, por lo que he creído una obligación como profesional aportar de la mejor manera a la consolidación de una buena educación basada en gestión, valores y liderazgo.

Cabe manifestar que esta investigación lleva un deseo profundo por descifrar la problemática que se viene dando dentro de este centro educativo; a lo que se une un interés personal por hacer el trabajo lo mejor posible y con ello aportar a mejorar la calidad de la educación y será de mucha importancia para la sociedad educativa y su entorno social. Por lo interesante del proyecto no existieron limitaciones mayores, por lo cual los procesos investigativos no tuvieron ningún obstáculo para llegar a la consecución del mismo.

El presente trabajo investigativo a permitido adentrarnos en la realidad del tema y de la institución, con los resultados obtenidos pongo a consideración alternativas de solución para que sean tomadas en cuenta, no solo por la institución investigada, si no por los demás centros educativos, ya que es un problema a nivel general, pues la mayoría de las escuelas tienen problemas ocasionados por la falta de liderazgo en las autoridades

No existen trabajos de investigación similares locales e Institucionales con respecto al tema planteado, por lo que este trabajo es original, y al mismo tiempo relevante para nuestra sociedad, ya que es un tema latente que necesita buscar estrategias de solución frente a esta realidad. Espero colaborar con el presente trabajo a la UTPL, la misma que conocerá una muestra de perfiles e ideales que

enrumban a la educación en la provincia de Loja; de igual forma se destaca el valor ético que refleja la investigación, la misma que servirá a docentes, alumnos y comunidad, para que se autoevalúen y por su propia cuenta determinen sus falencias y establezcan compromisos de cambio.

En forma consensuada se anota el principio ético del establecimiento educativo investigado ya que todos los estamentos coinciden desde una visión institucional en que se debe mejorar el nivel de planificación y gestión a través de un trabajo en equipo que permita tener claro a donde y como llegar a cumplir las metas y objetivos que persigue la institución.

Por la naturaleza de toda investigación, se pidió la colaboración de las autoridades, docente, padres de familia, y alumnos, los mismos que no escatimaron esfuerzo alguno para responder a los cuestionamientos. Las barreras o dificultades que se tenía al iniciar el trabajo de campo, fueron superadas gracias a la calidad y motivación de cada uno de los participantes.

Para el desarrollo de las tareas planteadas, se aplicaron métodos fundamentales utilizados en la investigación; métodos teóricos que han servido para hacer el análisis de las teorías y las etapas de investigación tales como: el método de exploratorio y descriptivo ya que se ha elaborado un modelo innovador de Liderazgo Gerencial para desarrollar la motivación e integración en los docentes y así explicar el porqué y el cómo del objeto de estudio, en tal sentido se ha aplicado la explicación sistemática.

Así mismo se ha utilizado el método inductivo , haciendo uso de instrumentos de acopio de información, como la Ficha observación y Guía de entrevista sobre la caracterización actual del modelo de Liderazgo Gerencial y la motivación e integración en los docentes, dirigida a cada uno de los agentes , para analizar e interpretar los datos recogidos ,llegando a la teorización , es decir contrastar esos datos con la base teórica investigada al problema de estudio , y así sacar conclusiones , llegar a una perspectiva más general y concreta con la propuesta y la aplicación de un modelo innovador de Liderazgo gerencial para desarrollar La motivación e integración de los docentes, con sus respectivas adecuaciones a la

realidad; puesto que actualmente los problemas en las Instituciones Educativas son muy frecuentes y más aún con lo relacionado a la carencia de Liderazgo.

Tomando en cuenta los diferentes problemas que se producen en La educación, siendo uno de ellos los valores, se hace menester la búsqueda de posibles soluciones que permitirán mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje. Todos los planteamientos que se apliquen permitirán alcanzar los objetivos que se propone en esta investigación. La misma que aprobará determinar la incidencia de gestión en liderazgo y valores en el proceso enseñanza-aprendizaje en el Centro Educativo de Educación Básica Fiscal “Teresa Marlene Samaniego Dávila” del Cantón Gualaquiza

Los objetivos de investigación fueron dados por la Universidad Técnica Particular de Loja, por ser esta la Institución quien lleva a cabo el proyecto nacional de investigación bajo la temática “Gestión Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del País”, estudio realizado en centros educativos del Ecuador”, tema planteado para los estudiantes de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional.

Estos objetivos fueron los siguientes:

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.
- Este objetivo fue alcanzado con todo éxito. La información recogida con la aplicación de los diversos instrumentos nos permitió conocer y determinar los grados de gestión, planificación, y valores en la Institución mencionada. Extraer conclusiones sobre los resultados obtenidos y proponer algunas sugerencias para solucionar los nudos críticos y potenciar los aspectos positivos.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- 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.

Se logro investigar todos estos objetivos, por lo cual estamos conscientes de haber cumplido con los mismos, manifestando que autoridades, docentes, padres de familia de esta institución, solo estableciendo compromisos e integrándose encontraran alternativas de solución que vayan en beneficio de la niñez del Ecuador. Finalmente invitamos a todas las personas que están al frente de las Instituciones Educativas a que tomen como referencia este trabajo, lo lean, lo analicen y así obtendrán los suficientes elementos de juicio para que sean aplicados en la Institución donde laboran.

3. METODOLOGÍA

En la presente investigación se desarrollo de la siguiente manera:

3.1. Participantes

Para el presente proyecto de investigación he contado con la colaboración de 4 Directivos, 16 profesores, 20 alumnos y 20 padres de familias, los mismos que durante la recolección de los datos a través de entrevistas, encuestas, observación directa pudieron brindarme con la información solicitada, para luego ser analizados posteriormente.

PERSONAL DIRECTIVO

Por género

Tabla No.1

GENERO	f	%
Masculino	2	50
Femenino	2	50
TOTAL	4	100

Fuente: Dirección de la Institución Teresa Samaniego
Elaborado: Sandra Paladines

El personal directivo de esta Institucion Educativa esta conformada por el 50% de Hombres y el 50% de Mujeres. Nos podemos dar cuenta que en esta Institución Educativa hay Equidad de Género donde juntos colaboran en una acertada dirección logrando así la excelencia educativa.

PERSONAL DIRECTIVO.

Por edad

Tabla No.2

EDAD	F	%
41- 45	3	75
Mas de 45	1	25
TOTAL	4	100

Fuente: Dirección de la Institución Teresa Samaniego
Elaborado: Sandra Paladines

En relacion a esta tabla el 75 % de la edad de los directivos fluctua entre los 41 y 45 años y es el 25% más de 45 años. Podemos manifestar que la mayoría de los directivos es gente joven lo que se puede combinar la experiencia y la juventud para lograr la consecución de metas y objetivos.

PERSONAL DOCENTES

Por género

Tabla No.3

GENERO	F	%
Masculino	5	31.25
Femenino	11	68.75
TOTAL	16	100

Fuente: Dirección de la Institución Teresa Samaniego
Elaborado: Sandra Paladines

En relación al género de los docentes podemos de manifestar que predomina el sector femenino con el 68.75%, correspondiendo el 31.25% para los varones. En relación a esta tabla podemos manifestar que esto resulta motivante, para la juventud femenina que se educa en este centro ya que se estaría venciendo los estereotipos de una sociedad machista.

PERSONAL DOCENTE

Por edad

Tabla No.4

EDAD	F	%
21- 25	2	12.5
26-30	3	18.75
31-35	1	6.25
36-40	2	12.5
41-45	4	24.5
46-50	1	6.25
51-55	2	12.50
56-60	1	6.25
TOTAL	16	100

Fuente: Dirección de la Institución Teresa Samaniego
Elaborado: Sandra Paladines

La edad de los docentes es heterogénea. Convirtiéndose esta situación en una fortaleza para la institución ya que se puede aprovechar la juventud y la experiencia de los docentes, lo que facilita la toma de buenas decisiones. La edad fluctua entre los 21 años y 60 años.

PERSONAL DOCENTE

Por Título Académico

Tabla N° 5

3	Julia Eudolina Condoy Díaz	Bachiller en Ciencias de la Educación	F	55
4	María del Rosario Jumbo Cocios	Profesora de primaria	F	35
5	Paulina Birmania Veintimilla Jara	Bachiller en Ciencias de la Educación	F	24
6	Orfa Delqueza Lapo Enriques	Doctora en Ciencias de La Educación	F	26
7	Silvia Inés Peralta Jiménez	Licenciada en Ciencias de la Educación	F	38
8	Roció del Cisne Jiménez Jiménez	Licenciado Ciencias de la Educación	F	45
9	Ángel Matías Martínez Luzuriaga	Licenciada en Ciencias de la educación Básica	M	40
10	Manuel Francisco Díaz Jiménez	Licenciado Ciencias de la Educación	M	45
11	Tania María Flores Rosas	Licenciada en Ciencias de la Educación	F	44
12	Ángel Vicente Cuenca López	Licenciado en ciencias de la educación	M	24
13	Lcdo. Yandri Quezada	Lcdo. Ciencias de la Educación especialidad Físico Matemáticas	M	37

La mayoría de los docentes poseen título académico de nivel superior, lo que se convierte en una fortaleza para la Institución, ya que con los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias y la experiencia adquirida, les favorecerá cumplir con sus actividades académicas.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL

Por género

Tabla No.6

GÉNERO	F	%
Masculino	13	65
Femenino	7	35
TOTAL	20	100

Fuente: Dirección de la Institución Teresa Samaniego
Elaborado: Sandra Paladines

La población estudiantil investigada esta conformada por el 65% de varones y el 35% de mujeres, predominando el sector masculino en el séptimo año de

Educación Básica. Esta situación favorecerá para que desde edades tempranas se desarrollen valores de respeto entre alumnos y alumnas.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL

Por edad

Tabla No.7

EDAD	F	%
11 Años	12	60
12 Años	8	40
TOTAL	20	100

Fuente: Dirección de la Institución Teresa Samaniego
Elaborado: Sandra Paladines

La edad de los alumnos Investigados varía entre los 11 y 12 años situación que es normal ya que su edad esta en relación al año de estudio.

PADRES DE FAMILIA

Por género

Tabla No.8

GÉNERO	F	%
Masculino	6	30
Femenino	14	70
TOTAL	20	100

Fuente: Dirección de la Institución Teresa Samaniego
Elaborado: Sandra Paladines

En relación a los resultados se puede concluir que las madres de familia son quienes más se preocupan y asisten cuando se les llama a reuniones periódicas, para saber como va el rendimiento académico y conductual de sus hijos.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL

Por edad

Tabla No.9

EDAD	F	%
26-30	4	20
31-35	4	20
36-40	5	25
41-45	5	25
46-50	2	10
TOTAL	20	100

Fuente: Dirección de la Institución Teresa Samaniego
Elaborado: Sandra Paladines

Se puede concluir que la edad de los padres de familia de los alumnos del 7mo año de Educación Básica fluctúa entre los 31 y 45 años convirtiéndose en el 50 % de los encuestados constituyéndose en una edad propicia para poder mantener buenas relaciones con la institución y con sus hijos. Esto permite un acertado acercamiento entre los unos y los otros.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

La aplicación de los instrumentos de investigación se ha realizado en base a los objetivos comprobando la problemática que existe en la institución educativa para lo cual se utilizó la técnica de encuestas, entrevistas que permitió recopilar la información. Estas estarán destinadas a recabar detectar los obstáculos o dificultades que se presentan en la institución en cuanto a gestión en liderazgo y valores en el Centro Educativo de Educación Básica Fiscal "Teresa Marlene Samaniego Ávila" del Cantón Gualaquiza.

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

El enfoque de esta investigación es de tipo descriptivo-teórico-exploratorio, para esto se cuenta con información científica, así como contactos de la institución donde se aplica el estudio.

Los métodos utilizados en el presente trabajo investigativo fueron: exploratorio y descriptivo, inductivo-deductivo, hermenéutico, y estadístico. Se empleó las técnicas de la encuesta a los directivos, docentes, padres de familia, y alumnos, y la entrevista a los directivos de la institución educativa.

Los métodos utilizados fueron los siguientes:

- **Método Descriptivo Exploratorio**

El apoyo de estos métodos ayudo a llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. No solo se trato de una mera tabulación, sino que, con los datos se facilitó, exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento

- **Método Analítico-Sintético**

Establece las relaciones entre todos los estamentos educativos de la Institución, y tener una idea general de cómo se presentan los niveles de liderazgo y gestión por parte de las autoridades de acuerdo a lo que manifiesta cada estamento

- **Método inductivo**

A través de la observación de los hechos particulares pude obtener proposiciones generales, o sea, pude llegar a establecer conclusiones generales, una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie.

- **Método deductivo**

El método deductivo me ayudo determinar los datos aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir me ayudo a partir de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego entenderlo y explicarlo en casos individuales y comprobar así su validez.

- **Método estadístico.**

A partir de los datos numéricos me permitió organizar en tablas estadísticas, la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuesta, cuestionarios y entrevista). Este procedimiento facilitó la objetivización y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los supuestos planteados en la planificación de la investigación.

- **Método Hermenéutico**

Me permitió la elaboración del marco teórico a través de la recolección e interpretación bibliográfica marco teórico como también facilito el análisis de la información empírica facilitándome hacer una contrastación y dar mi aporte personal.

Procedimiento

Con el tema de investigación y objetivos planteados por Universidad Técnica Particular de Loja, entreviste al Director de la Escuela y le manifesté cuál era la intención y los objetivos que perseguía esta investigación, el mismo que le interesó, ya que esta consciente de que es un problema latente en la institución y lo provechoso que sería conocer cómo están los niveles de liderazgo de la Institución, autorizando el permiso respectivo para la realización de este diagnóstico, Cabe destacar que fue muy importante y fundamental el contar con el apoyo del Director del plantel por cuanto fue con él con quien se trabajo más por cuanto el disponía de los documentos como son el PEI, PCI y Planificaciones.

El apoyo de los docentes fue fundamental, ayudaron a convocar a los padres de familia para aplicar las encuestas respectivas y seleccionar a los niños. Con las encuestas aplicadas se procedió a tabular, analizar los resultados para poder obtener las conclusiones y poner a consideración las recomendaciones producto del resultado de este trabajo.

Con los datos de las encuestas y el diagnóstico de la Institución se pudo determinar la propuesta que ira encaminada a llenar los vacios sobre el desconocimiento referente a liderazgo, gestión y valores que tiene el personal de este Centro Educativo.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 GESTIÓN

La gestión es el factor clave del éxito de una institución educativa pública o privada, la misma nos permite determinar si se está alcanzando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos. Puedo manifestar que existen cuatro elementos indispensables para determinar si se está cumpliendo con éxito la gestión realizada por una institución. Estos elementos son: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad.

Se entiende por eficacia la relación que existe entre el bien o servicio que brinda el personal de una institución y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, estamos hablando de eficacia.

La eficiencia en cambio, es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos, es decir hablamos de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios.

“La efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. “Es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia”¹.

La productividad, es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción. Constituye un factor vital de la gestión ya que es a través de la administración de la productividad que se obtienen los rendimientos que la empresa dispondrá bien para mejorar su capacidad o bien para distribuir entre los socios.

Lo fundamental de estos factores es que están íntimamente relacionados, y

¹ Daniel Castillo 2005 La Comunicación en la Educación, Editorial Estella 22-08-2010

deben mantenerse siempre bajo control y procurando altos y duraderos niveles de desempeño.

Entonces se puede entender que la gestión es la flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno

De todas maneras, la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad se miden a través de indicadores de gestión. Existe en el mercado un libro titulado Indicadores de gestión: herramientas para la competitividad, en el que se presentan los aspectos fundamentales y la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión.

Estos indicadores nos permiten establecer el grado en el cual son adecuados los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad y productividad y a la vez, identificar las acciones correctivas a emprender.

Así por ejemplo, cuando la gestión esta fallando en la eficacia, las acciones correctivas estarán orientadas a mejorar la calidad del producto, la satisfacción del cliente y de la empresa. En cambio, si es la eficiencia de la gestión la que muestra resultados pocos satisfactorios el mejoramiento se obtendrá mejorando aspectos tales como la gestión de suministros, los procesos productivos y la utilización de la tecnología por mencionar.

Podemos decir que de la definición de gestión se desprende la intervención de los miembros activos correspondientes a la empresa, comprendiéndose la dirección general y los representantes de la gestión del personal. Por otro lado también debemos tener en cuenta que la definición de gestión en este caso requiere definir por su parte todas las políticas utilizadas por el personal para que así el mismo pueda ponerse en funcionamiento articulando las funciones sociales teniendo en cuenta las metas que posee la empresa o una institución educativa. Todos estos puntos señalados, conforman el procedimiento habitual en el cual la definición de gestión de recursos nos indica su funcionamiento.

Para poder ilustrar un ejemplo claro y que la definición de gestión resulte más entendible, diremos que cuando un vendedor es ascendido a jefe de marketing

debe asumir algunas responsabilidades que nada tendrán que ver con las que anteriormente poseía. Por ejemplo, antes, como vendedor debía encargarse que se logre el volumen de ventas fijado por la empresa, llevaba a cabo la organización de su propio tiempo con el objetivo de mantener un cierto contacto con la mayor cantidad de clientes posible, y debía registrar cada una de las transacciones e infórmalas inmediatamente a su supervisor. Ahora bien, al haber sido ascendido las responsabilidades con las que carga son: realizar previsiones de venta con el fin de lograr los objetivos presupuestados, coordinar el tiempo del personal administrativo junto con el del personal de su departamento a cargo, diseñar acciones promocionales que ofrezcan información acerca de su departamento y desarrollar un plan de prospección para que así la empresa logre alcanzar una mayor cuota de mercado. Lo que se plantea en este ejemplo es el cambio sustancial en el sistema de trabajo, y lo mismo pasa con todos los puestos que afecta esta definición de gestión.

CONCEPTOS DE GESTIÓN

- Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.
- Ejecución todas aquellas órdenes planificadas por la administración

4.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Uno de los temas mas sensibles en la discusion sobre la calidad de la educacion ha sido en los ultimos años, el relacionado con politicas y estrategias orientadas a la formacion de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental paa favorecer la innovacion en la gestion y liderazgo escolar”².

El liderazgo educativo tiene numerosas aristas dentro del sistema educativo, a través de la revisión de los conceptos de liderazgo, se pretende reflexionar respecto a las funciones de todos los estamentos educativos, incluidos los padres

² ALVAREZ GALVEZ L. (2010) Proyecto de grado I, Guia didactica, editorialde la Universidad tecnica Particular de Loja

de familia como también el tipo de liderazgo que debe propiciar, en los alumnos de todos los niveles.

A lo anterior, se agrega que el sistema educativo de nuestro país se encuentra altamente segmentado por nivel socioeconómico y por consiguiente, los niños de los quintiles más pobres quedan marginados de acceder a una educación de calidad y a mayores oportunidades de mejorar su calidad de vida.

En este contexto la pregunta, adquiere relevancia qué tipo de liderazgo se requiere en las escuelas más pobres del país. Algunas pistas las pueden entregar la experiencia desarrollada por las escuelas efectivas, que analizando los factores de éxito en su gestión, uno de los aspectos clave ha sido el liderazgo pedagógico que ejercen tanto docentes como directivos de un centro escolar.

“La formación docente no siempre incluye la formación en gestión institucional, por lo que muchos directores escolares dirigen las Instituciones Educativas con la ayuda de la intuición, los consejos de colegas y supervisores. En varias oportunidades se escucha a docentes quejarse de sus directores por desacertadas decisiones; y, en algunas ocasiones, se quejan porque la escuela no considera sus expectativas. El hecho de que un docente no sienta que sus objetivos personales coinciden con los de la institución, implica un menor rendimiento en su trabajo, y esto, sin duda, no favorece a la educación del alumno”³

La pregunta que surge es si los directores con conductas de líderes son los agentes de la calidad educativa en las escuelas donde existe rendimiento académico y donde hay coincidencia de objetivos de los agentes que allí trabajan y los objetivos institucionales, si son ellos la causa de la adaptación de la escuela a entornos cambiantes.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, en nuestro medio, se considera que los directores deberían ser evaluados con más rigurosidad y celo cuando se los designa.

³ <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm> 23-07 18H35

Una organización efectiva es resultado de una buena gestión directiva. Esta afirmación aceptada en el campo empresarial, se pretende comprobar si es válida en el ámbito educativo.

Los líderes educativos son aquellos que tienen una misión, visión y enfoque académico claro. Por lo general son fuertes, iniciadores proactivos del cambio y estimuladores de todo el personal para que participe en la ejecución y logro de los objetivos planteados por la institución educativa.

Tienen capacidad de atraer, de anteponer la satisfacción del cliente ante la propia, se complementa con la capacidad de proporcionar visión de futuro que incentive el trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir metas de calidad con eficiencia. La capacidad para producir innovación y cambio tan necesarios en la escuela, la capacidad para asumir reformas sólo se puede conseguir desde dentro de la escuela y por un director que haya desarrollado habilidades de liderazgo.

Las Instituciones Educativas que han alcanzado el éxito son aquellas que cuentan con directores líderes, que tienen claro que la calidad educativa es un fenómeno complejo y hay múltiples factores que lo determinan, y cualquier esfuerzo por afectar una de sus causas será, necesariamente, parcial. Es decir, se debe evitar considerar que no por el simple hecho de realizar una buena gestión escolar se resolverá el problema de la calidad educativa. Especialmente peligroso resulta el que se entienda con esto, que el sistema educativo pueda desentenderse de los problemas de la calidad. Se debe dejar claro que para que una buena gestión pueda realmente traducirse en adecuada calidad educativa, requiere de un apoyo decidido-mayor que el que se brinda.

Se habla que la educación es la forma de propiciar cambios en la sociedad y es clave para propiciar el desarrollo, crecimiento del país, a través del desarrollo del capital humano, cultural y social de las personas. Con esta misión se requieren líderes en todos los niveles del sistema educativo que puedan generar las condiciones para el mejoramiento del sistema educativo.

Se debe tener claro que el líder educativo no solo es el director es aquella persona que cumpliendo cualquier función dentro del campo educativo cumple con las características del líder mencionadas anteriormente.

“En el micro espacio de la escuela cada actor como lo es el director, docente, apoderados y alumnos cumple con un rol al interior de la organización. Obviamente, las tareas de dirección y organización de una escuela están en manos del director, quien debe propiciar el logro de los objetivos, conducir a su organización a lograr resultados de calidad. Sin embargo, el director como cara de visible debe por lo menos propiciarlo en su establecimiento”⁴.

No basta que el director tenga claridad de los objetivos que se van a cumplir, sino es capaz de compartirlo y producir una convocatoria que al resto lo motive, lo seduzca. Esto implica explicitar cierto código valórico que es propio y compartido por la organización.

Expandir capacidades en el otro: Aceptar la diversidad de la organización y reconocer lo que las personas tienen distintos talentos y capacidades, el director debe propiciar que su comunidad educativa coloque sus capacidades al servicio de la organización. Promover la proactividad, haciendo que cada uno de los integrantes se haga responsable de la organización.

En este sentido, el director debe trascender la mera administración de centro educativo. Administrar es hacer las cosas bien, liderar es hacer las cosas correctas”. La administración busca la eficiencia en el acceso por la escalera del éxito, el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto.

La labor del director como líder pedagógico debe enmarcarse en que el proceso educativo logre una equidad y calidad en los aprendizajes, de modo que les permita a todos los alumnos y alumnas acceder a mejorar sus condiciones de vida. Esto ha sido una de las metas pendientes en nuestro sistema educacional debido a las desigualdades presente en nuestro sistema escolar.

⁴ <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm> **24-07 14H35**

Lo mismo sucede con la labor del docente que al interior de su sala de clases debe propiciar un liderazgo en el dominio de su disciplina y en lograr que efectivamente los alumnos puedan alcanzar los resultados esperados respecto a su formación integral.

En la gestión de las escuelas, se tiende al repetir el mismo patrón obsoleto, que en general permite ir marcando un paso rutinario; por eso muchas veces, en el ámbito de la educación, rara vez se cuestionan los programas, el currículo, la naturaleza del aprendizaje. En este sentido, el líder es capaz de motivar a sus seguidores tan intensamente que transforman su actitud y despiertan su conciencia. El líder o líderes introducen el cuestionamiento dentro esas formas, sólo así se puede permitir el cambio.

El auténtico líder-docente debe ser al mismo tiempo visionario y pragmático, alguien que ejerce el liderazgo como un proceso de cambio y crecimiento continuos, a través de los medios idóneos para su consecución. Un líder puede tener un ideal o un sueño; sin embargo, debe contar con los medios para cristalizarlo.

Por todo lo anotado, cabe manifestar que se requiere seguir avanzando en este sentido para profesionalizar la labor de los docentes y de los directores en un liderazgo que promueve la responsabilidad personal e institucional de los resultados educativos que obtienen los alumnos.

CONCEPTOS

- El liderazgo educacional se refiere a los valores de la escuela, el compromiso con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica. Y considera la planificación estratégica como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la institución en acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

- Líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva.
- A mi criterio personal el líder educacional es aquel que está preparado para asumir nuevos retos y cambios científicos y tecnológicos que se presentan constantemente en la sociedad.

4.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

La carrera profesional de un directivo es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las Instituciones a las que servimos.

En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

Sentadas estas bases, ¿cómo se desarrolla la formación a lo largo de la vida del directivo?, ¿qué retos se plantean desde el punto de vista formativo?, ¿qué necesidades se presentan en cada etapa y qué aspectos deben cuidarse especialmente? ¿Qué métodos y qué herramientas y soportes formativos son los más adecuados en cada caso?

Es evidente que todas estas preguntas deben ser valoradas por los responsables de la formación de los directivos, y de hecho hay mucha literatura que trata el problema de la formación del directivo desde el punto de vista de métodos y sistemas, pero hay un aspecto, sin duda imprescindible a la hora de diseñar un sistema de formación para directivo, y es el conocer qué es un directivo, qué es un líder. Es necesario saber quienes son, cómo piensan, cómo actúan, cómo sienten, para determinar sobre qué bases formarlos.

La diferencia entre los directivos y los líderes, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas.

El liderazgo exige inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder legítimamente y, en tercer lugar, el riesgo de perder el control de uno mismo en el deseo por conseguir poder. La necesidad de protegerse contra estos peligros explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética directiva. Pero es evidente que estos riesgos son enfrentados de distintas formas, según la personalidad del directivo. Es por ello que Zalesnik enfoca este comportamiento desde distintos puntos de vista, los cuales referimos a continuación.

- **Personalidad del directivo frente a la del líder**

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es

solucionar los problemas. El directivo pregunta: "¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?". Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

El Directivo tiene el poder legal que esta determinado por las leyes en cambio el líder tiene el poder moral ya que se lo ha ganado de acuerdo a sus actos transparentes y de lucha por el bienestar de sus prójimos.

- **Actitudes con respecto a las metas**

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

- **Concepciones del trabajo**

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso

siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

- **Las relaciones con los demás**

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a cómo se hacen las cosas y la atención del líder a qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones.

Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar as diferencias y mantener el equilibrio de poder. No obstante, el caso es que tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes.

Los intereses tácticos implican costes además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad. Por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los directivos de inescrutables, distantes y manipuladores. Estos adjetivos se derivan de la percepción que tienen los subordinados de que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

- **El sentido del yo**

El sentimiento de pertenencia o de separación es distinto también para unos y para otros; para los directivos esto tiene una importancia práctica. Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones. El sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar las Instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad. William James tenía en mente esta armonía, este sentido del yo que fluye con facilidad hacia y desde el mundo exterior, cuando definió la personalidad de los nacidos una vez.

Los líderes tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad. Esta percepción de la identidad puede constituir la base teórica a la hora de explicar por qué algunos individuos buscan las oportunidades de cambio. Los métodos para lograr este cambio pueden ser tecnológicos, políticos o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar sustancialmente las relaciones humanas, económicas y políticas

- **El desarrollo del liderazgo**

Las personalidades directivas crean vínculos moderados y muy repartidos. Los líderes, por el contrario, crean y también rompen intensas relaciones personales.

Después de haber expuesto algunas reflexiones del profesor de Harvard Abraham Zalesnik, continuamos con los puntos de vista de Kets de Vries quien también explora en el comportamiento de los altos directivos. Su receta para un liderazgo sano es el conocimiento de sí mismo y una vida personal madura. Observemos que este autor no trata la diferencia entre directivos y

líderes, sólo las características de los hombres que logran el triunfo de las organizaciones, a los cuales llama, indistintamente, líderes o directivos.

Ante todo, Kets de Vries identifica a aquellos directivos de éxito por su inteligencia emocional básicamente, la capacidad de introspección de una persona, la de conocer sus emociones y la de los demás. Un líder emocionalmente inteligente sabe buscarse un espacio en su colectivo y ser aceptado. En general, los líderes emocionalmente inteligentes tienden a desempeñarse mejor en equipo y son más efectivos a la hora de motivarse a si mismos y de motivar a los demás.

Las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la firmeza, la determinación y la visión, son requisitos necesarios, pero no suficientes para el éxito. Los líderes verdaderamente eficaces también se distinguen por un elevado grado de inteligencia emocional, concepto que incluye la auto-conciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social. De saber decir no pero fundamentando ese no, de tomar decisiones en el momento oportuno, capaces de respetar los espacios de las otras personas

Por desgracia, estos aspectos que se encargan de los procesos más intuitivos, como lo es la inteligencia emocional no se estimulan en las escuelas de formación de directivos. Además, son pocos los estudiantes que se esfuerzan por desarrollar estas habilidades y no siempre se aprende en el trabajo. Otro aspecto desfavorable, en este sentido, es que son cada vez más los directivos que proceden de sectores financieros, en el que se tiende a menospreciar la reflexión emocional y la introspección.

La cultura desempeña un papel destacado a la hora de determinar el tipo de líder, plantea este experto, ya que las culturas diferentes tienen expectativas diferentes de sus líderes. La conexión entre liderazgo y cultura es algo muy complejo. No siempre es fácil apreciar o comprender que lo que la gente hace, quiere decir o manifiesta difiere de una cultura a otra. Sin ese conocimiento, es imposible ser un líder en otra cultura. Se habla, por

supuesto, de la cultura nacional, no de la corporativa. Ante la expresión de que los directivos no se comportan siempre de una forma racional pueden manifestar que cuando se estudia a los directivos, se ve reflejada rápidamente esta situación. En realidad, el comportamiento irracional es habitual en la vida de las organizaciones. Fue precisamente el deseo de comprender esta irracionalidad lo que lo condujo al campo de la psiquiatría y del psicoanálisis. Al comenzar a investigar, descubrió que los líderes empresariales son mucho más complejos que los individuos que estudian la mayoría de los psicólogos. De hecho, es más fácil comprender a las personas que se encuentran internadas en hospitales psiquiátricos porque padecen patologías extremas.

La salud mental de los altos directivos es mucho más sutil. No pueden estar demasiado locos o no lograrían, por lo general, alcanzar puestos directivos. Sin embargo, se trata de personas muy impulsivas y, cuando las analizan, normalmente se descubre que sus impulsos proceden de los patrones y experiencias de la infancia que han arrastrado hasta la edad adulta. Hay un tema que resulta muy problemático y es sobre el “narcisismo”, ya que tiene una mala reputación y, a menudo, con toda la razón.

Sin embargo, todo el mundo y, en particular, los líderes, necesitan una dosis saludable de narcisismo para sobrevivir, ya que los impulsa al liderazgo, a la reafirmación, a la confianza. Para ser efectivas, las organizaciones necesitan personas con una saludable falta de respeto por el jefe, personas que puedan articularse a sí mismas. La tenacidad y la creatividad no podrían existir sin el narcisismo.

Otra reflexión del experto expresa que los directivos tienden a ser un grupo con bastante ansiedad. En un momento dado, los directivos tienen la sensación de que suceden demasiadas cosas sobre las que tienen muy poco control. Así, como haría cualquier otra persona, tienden a buscar algún soporte y uno que cuenta con una buena aceptación en el mundo de los negocios es volcarse en la acción. La depresión es otro de los estados emocionales que sufren los directivos, sobre todo aquellos que llegan a

ocupar cargos pasados los cuarenta. Al llegar a esa edad, se sienten impulsados a replantearse la identidad de la carrera profesional y se despierta su preocupación por el agotamiento y la pérdida de efectividad, aunque, esto es solo preocupación, pues para una organización son muy útiles por el cúmulo de experiencias.

No obstante a todas estas características antes mencionadas, toda organización pretende tener líderes sanos. Los líderes sanos son capaces de vivir de forma intensa. Sienten pasión por lo que hacen. Esto se debe a que son capaces de experimentar toda la gama de sus sentimientos, sin negar una emoción en particular. Al mismo tiempo, los líderes sanos creen firmemente en su capacidad para controlar los acontecimientos que tienen alguna repercusión en sus vidas. Son capaces de asumir su propia responsabilidad; no están buscando continuamente un chivo expiatorio o echándole la culpa a otros de lo que va mal.

Los líderes sanos no pierden fácilmente el control o recurren a actos impulsivos. Pueden superar su propia ansiedad y ambivalencia. Tienen grandes aptitudes para la auto-observación y el auto-análisis; los mejores líderes están muy motivados para dedicar algún tiempo a la introspección. Otro factor es que los líderes sanos tienen la capacidad para hacer frente a las desilusiones de la vida. Son capaces de reconocer su depresión y superarla. Y, lo más importante, tienen la capacidad para establecer y mantener relaciones con sus subordinados. Sus vidas están equilibradas y pueden vivirla. Son creativos e inventivos y tienen la capacidad de no ser conformistas.

Un directivo eficaz no necesita ser un líder, en el sentido del término que más se utiliza en la actualidad, ya que ha habido directivos que no encajaban en el estereotipo de líderes. Los ha habido de todo tipo y condición, desde el punto de vista de su personalidad, actitud, valores, talento y carencias. Algunos han sido extrovertidos y otros casi solitarios, algunos muy permisivos y otros muy controladores, algunos generosos y otros parcios.

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LIDER

LOS LÍDERES:	LOS DIRECTIVOS:
Focalización en las personas	Focalización en los procesos
Inspiran confianza	Usan control
Perspectiva de largo plazo	Perspectiva de corto plazo
Perspectiva global	Perspectiva limitada
Focalización en soluciones	Concentración en descubrir problemas
Promueven nuevas ideas	Refuerzan ideas antiguas
Promueven cambio y desafían statu quo	Mantienen el statu quo, adversos al cambio
Estimulan acciones apropiadas	Suprimen innovación
Valoran comparación y competencia	Desprecian competencia y desafíos
Promueven competencia y mejoramiento	Evitan competir y temor de cambiar
Piensen en programas participativos	Piensen en programas de control
Delegan poder de tomar decisiones	Retienen poder de decidir
Promueven acciones pro-activas	Promueven acciones reactivas
Piensen en un sistema humano y dinámico	Piensen en procesos sobre las personas
Piensen en iniciativa e innovación	Piensen en normas y cumplimiento
Importancia en hacer lo correcto	Control de no hacer lo incorrecto

En relación a este cuadro, cabe manifestar que los líderes se ganan el respeto y la confianza en base a sus acciones, mientras que el dirigente le otorga la autoridad a través de las leyes, la gente mas confianza tiene en un líder que en un dirigente.

DIFERENCIAS ENTRE DIRIGENTE Y LIDER

Líder y dirigente

Existe mucha confusión y mucha manipulación entre el concepto de líder y el de dirigente, porque esto tiene consecuencias bastante graves para la sociedad misma. Pues no es lo mismo una idea que otra, y cuando se quiere suplantar la función de líder porque se ha constituido en dirigente, hay un grave error con las consecuencias pertinentes.

- El dirigente puede medrar, puede aprovechar, puede utilizar, porque tiene poder.

- El dirigente acostumbra a imponer, es su criterio, es su concepción, fácilmente el dirigente se rodea de aduladores, de servidores que están pendientes de él más que de la función que deberían de desempeñar, y así vemos cómo muchos dirigentes se acostumbran en ese ambiente a no escuchar a los demás, sino simplemente a su camarilla, y de ahí, alguna vez se sienten fundadores, y fundan asociaciones, como por ejemplo sin fines de lucro, órdenes religiosas.
- Son asociaciones que no tienen éxito pues no cumplen las finalidades para las que se fundan porque son meras excusas para ser servidos.
- El dirigente puede anular iniciativas, cualidades que pueden hacerles sombra, pues aquel que me puede anular, opacar, es mejor anularlo de antemano antes que confrontar las ideas, las reflexiones y las obras.
- El dirigente puede destruir al que le incomoda, por eso margina, arrinconar, deja de lado, no le da oportunidades a aquel que podría ser competidor.
- El dirigente fácilmente se deja llevar por la mezquindad, por ese ego tan profundamente incrustado en cada persona humana, tanto, que a él le gusta pantallear, ser la primera figura, ser el que aparenta, el que acapara la imagen de los medios, o aprovecha los medios para transmitir una imagen quizás falseada.
- El dirigente se acomoda con posiciones pasajeras acomodaticias, no mantiene posturas firmes y consecuentes, prefiere lo que en el momento o las circunstancias le parece más ventajoso y lo asume aunque mañana cambie de opinión, y así pasa los días. Cumple roles, pero no cumple funciones, la función sería liderar la comunidad que le ha elegido y que le ha constituido, como por ejemplo en el rol de la autoridad, pero se queda con el rol porque eso viste, porque eso da prestigio y se olvida de la función que debería cumplir a través del rol a que ha sido llamado y constituido. Los cargos, no olvidemos, son para cumplir una finalidades bien concretas y determinadas, pero se quedan fácilmente con los honores y prebendas del cargo y dejan de

ejercer el auténtico liderazgo, la función para la cual ha sido creado.

- El dirigente llega a extremos de castrar iniciativas, porque no se acomodan a sus fines, porque nadie tiene que mostrarle nada, el dirigente es oportunista, no le interesa tanto obtener los frutos en pro de sus seguidores a los cuales tiene que representar, sino que le interesa más bien obtener los frutos personales. Abusa con relativa facilidad, porque cree que el cargo que desempeña le da facultades para eso, y ahí se desprestigia, pierde autoridad moral, y por ello no puede exigir correspondencia en la respuesta, y el mismo se desacredita, se desprestigia y se desgasta por sí mismo y termina lamentablemente corrompiéndose hasta el extremo de que lo mismo compra que vende conciencias.
- El dirigente se escuda en formalidades externas vacías de espíritu y de contenido que nada tienen que ver con la auténtica función que debería desempeñar. El dirigente viene a ser una fuerza centrífuga que disgrega, dispersa, en lugar de unir y de congregar; la dirigente compra y transmuta multitudes llevando a otros lugares, para presionar, para figurar, una imagen de sí mismos que no corresponde a la realidad y a los objetivos que se propone.
- En cambio el líder es una especie de fuerza centrípeta, que une, que entusiasma, que arrebatata.
- El líder estimula, reparte tareas, facilita los medios, no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que él mismo. No inventa su imagen pública en laboratorio ni con grandes cantidades de dinero, sino que vive lo que transmite y esa es su mejor publicidad, y esa es su mejor imagen pública. Alienta, anima, y ejercita su imagen delante de sus comunidades.
- El líder razona, argumenta, expone, da motivos, no impone, no reprende sino que suelta y da las razones auténticas por las cuales él procede y pide tal proposición o acción.

- El líder estimula, invita y crea las condiciones favorables para transmitir ánimo a sus seguidores, sirve y sirve, y es el primero en servir, ayuda, colabora, se identifica con la causa que defiende, se identifica con el débil y con el oprimido. Y, eso sí, el líder se sacrifica, no espera que los demás sean los que aporten la copa a costa de su sacrificio, El líder es el primero que se sacrifica por los demás y no espera recompensa ni reconocimientos públicos ni halagos, él ama de verdad, no se aprovecha de nada ni de nadie, él abre caminos, inventa, descubre horizontes, marca las pautas y renuncia a posiciones cómodas que en un momento dado le podrían resultar más beneficiosas.
- El líder no se acomoda ante el riesgo ni se acobarda ante los peligros, no tiene incomprendiones, no teme a que no le entiendan y no tiene temor a que lo persigan, mantiene y defiende posiciones firmes y no posturas circunstanciales, transitorias, pasajeras, y oportunistas.
- El líder no decae tampoco ante los fracasos, porque él sabe que puede fracasar, él sabe bien que él no es capaz de todo, y sigue impertérrito ante las dificultades e incomprendiones.
- El líder predica siempre la verdad y es consecuente en la verdad. La verdad de palabra con lógica y la verdad de obra en sus realizaciones.
- El líder no se atrofia, no se queda dormido, se renueva, se revitaliza, se siente rejuvenecer constantemente frente a su comunidad; va delante con la fuerza moral que le dicta su propia vida realizada.
- Reconoce, ciertamente, la valía y los méritos de los otros y los destaca, no tiene ningún complejo en reconocer que los demás también tienen capacidades, también tienen cualidades, y también le arriman el hombro.
- El líder es capaz de levantar al débil, de entusiasmarlo para que se sienta útil y fortalecido.

- El líder comprende el error, pero, eso sí, fustiga la maldad y la doblez, desenmascara la mentira y el engaño, no alardea ni se vanagloria de sí mismo ni de sus obras.

Por eso yo creo que lamentablemente, a veces no siempre las realidades de nuestra sociedad corresponden a estos conceptos de LIDER ni de DIRIGENTE. Estamos rodeados de gente que ofrecen sacrificarse por nosotros, manifiestan que defenderán nuestros intereses a si tenga que ir sobre la vida de ellos, pero cuando llegan al poder se olvida de sus ofrecimientos y mas bien asoman con aires de grandeza, olvidándoles de todo lo que ofrecieron y en muchos de los caso hasta de sus amigos. Sufrimos carestía de líderes, imprescindibles en el tejido social, y nadie nos dice esto tan claramente, además poseemos inflación de dirigentes, por contraste.

Tenemos ausencia de líderes, lo mismo que hemos dicho del Líder y Dirigente a nivel individual. Sólo los líderes de las comunidades deberían de ser nombrados dirigentes, si tuvieran esa ratificación, ese reconocimiento, tendrían la fuerza moral y la autoridad que deben de tener y que deben representar, porque cuando se constituyen en dirigentes sin tener la capacidad idónea de un auténtico liderazgo, viene a ser como un edificio que tiene mucha presencia pero las bases están totalmente desequilibradas y en cualquier momento pueden caer y desmoronarse. Sin embargo debemos manifestar que el poder legal esta dado por medio de la ley, mientras que el líder tiene el poder moral que se lo gana a base de sus actitudes y de su actuación transparente en las responsabilidades encomendadas a una persona.

REQUISITOS CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LIDER EDUCATIVO

Requisitos del líder:

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio

de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia, los directivos de hoy en día deben hacer acciones proyectándose al futuro, deben tener claro cual es su misión y visión para que sepan que es lo que tienen que hacer y a donde pretenden llegar.

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

Cualidades del líder:

Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad mas madura.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

Entre las diferentes cualidades que debe tener un Líder Educativo podemos Anotar las siguientes:

- 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.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

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 término 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.

4.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, Instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Los valores son una parte fundamental del desarrollo de ser humano: Una persona, además de tener conocimientos de diversas disciplinas del quehacer humano, necesita los valores como guía, para el actuar diario y, de esta manera, dar luz con su vida a sus semejantes.

El ser humano tiene una naturaleza indeterminada. Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales. Desde este punto de vista la misión de la educación en valores debería consistir en la superación de la socialización de los mismos para fijarse objetivos próximos a la capacidad crítica, autonomía y racionalidad de la persona en situaciones de conflicto ético. La educación de los valores es actualmente es una de las áreas educativas más interesantes y conflictivas; es un campo que exige una profunda reflexión y discusión.

Como respuesta a esta necesidad percibida con urgencia por algunos educadores, han surgido diversas corrientes y métodos bajo el nombre genérico de "educación humanista". Este tema ha atraído el interés de profesores, alumnos, psicólogos, sociólogos, filósofos y expertos en política científica.

A pesar de esta enorme corriente de búsqueda en amplios sectores educacionales, tenemos que reconocer que el tema está en periodo de gestación, y aun los mismos términos "valores" y "valoración" están en proceso de ser clarificados para llegar a un lenguaje común más o menos aceptado de manera universal.

Las bases filosóficas de la moral humana se han interpretado desde el más puro escepticismo en la bondad humana, hasta su más ciega creencia. El contexto económico social en la interpretación presentada no podía estar ausente. En la hora actual, como consecuencia de la globalización de la economía y de la cultura, los valores están sujetos a interpretaciones subjetivista y / o relativistas.

La educación en valores es educarse moralmente, esto significa que el alumno sepa 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.

La escuela es un agente ideal para la formación de valores en los alumnos, estos valores en el currículo se hace patente en los temas transversales, pues estos temas se desarrollan a lo largo a de los contenidos.

La mala enseñanza de una educación de valores puede provocar que no se asimile de la mejor forma. Por ejemplo, cuando no hay relación entre lo que se pregona y lo que se hace, esto provoca en alumno un desconcierto total.

Los jóvenes, como los adultos, se enfrentan a un mundo de problemas y decisiones que reflejan la complejidad de la vida del hombre. En estas decisiones están en juego los valores como fuerzas directivas de acción. Éstos con frecuencia entran en conflicto; en parte por la poca claridad del sistema de valores de la sociedad y la desorientación de la existencia humana. La tarea de educar y, con ello, la de educar en los valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad.

Hay una primera concesión de esta amplia responsabilidad que afecta a la persona del educador. Si el educador en la escuela ha de contribuir a que el hombre se descubra a sí mismo, descubra el mundo y su profundo significado, no es indiferente el concepto de hombre y de mundo que tenga. Y más que el concepto, más que la visión intelectual, importa su actitud valorativa de los demás hombres y de su inserción en el mundo; lo que él sea y el modo, incluso, de auto conocerse, constituye la aportación fundamental al proceso de autorrealización del alumno.

Pero la educación no se reduce a la realización profesor-alumno. En el marco de la escuela como institución, se da una interacción constante entre la estructura, la organización y la metodología didáctica, padres de familia, etc. Estos conllevan a emitir juicios de valor y convierten a estos medios en vehículos decisivos de esquemas de valoración y de adhesión a determinados valores.

Los valores no existen sin el hombre, que con ellos está en disposición de dar significado a la propia existencia. El centro o el "lugar" de los valores es el hombre concreto que existe con los demás en el mundo para realizar su propia existencia. Las cosas adquieren valor en la medida en que se insertan en este proceso de humanización del hombre.

Esta condición del encuentro con los valores reclama una actitud educativa en la que de nuevo hay que reconocer el lugar central del hombre en la constelación de los valores, reconocimiento que nos conduce de inmediato a la esfera de la libertad humana. La educación en y para la libertad, eje de la educación en los valores

La perspectiva que se abre a partir de aquí es inmensa: actuar humanamente no supone sólo llegar a juzgar que un valor es valioso; supone también ponerse al servicio de ese valor promoviéndolo para mí y para los demás por medio de gestos concretos y eficaces, dándole así al mismo tiempo un sentido a la vida y haciendo propio este sentido".

Toda la acción educadora se encamina a provocar un proceso que viene marcado por acciones tales como optar, preferir y adherirse a un sistema de valores. La libertad la educación de la libertad constituye el hilo conductor.

La situación vivida por el sujeto que valora, la situación que rodea la misma realidad valorable y la situación ofrecida por el carácter del acto mismo de valoración. Elementos integrantes de lo situacional son factores diversos como el momento psicológico del sujeto, el conjunto de sus percepciones y creencias, las cualidades de sus grupos de pertenencia, la configuración del sistema social en que se desenvuelve, la libertad en el entorno comunitario , etc.

La condición de la intersubjetividad ya vista como dimensión ontológica de la comunicación de valores. Los valores no están exclusivamente en la línea del tener y poseer, sino también en la de dar y en la de reconocer a los demás. La dimensión intersubjetiva se expresa también en el hecho de que los valores presentan la exigencia de comunicarse.

Al educador se le plantea de nuevo responsabilidades insoslayables ante la vivencia de los valores el mismo que debe promoverlos en sí y en su mundo circundante a través de la teoría pero aplicada en la práctica, como también, se debe crear un orden de valores que permita reconocer el rostro del hombre, es una importante propuesta de "humanidad" que exige de la acción educativa un serio compromiso con la historia que también nosotros, educadores, construimos.

La importancia de la educación de los valores, radica en que se debe formar individuos con una amplia percepción de la realidad local y nacional que sepan respetar las diferencias individuales, para ello se plantea la urgencia de encontrar medios adecuados para llevar adelante este objetivo fundamental del quehacer educativo.

Desde la perspectiva de la educación de los valores nos parece un aspecto que hay que recuperar y potenciar, pues sin duda todo el proceso de valoración implica el desarrollo de este ámbito afectivo.

Implica la asignación de mérito o valor a una realidad de bien, donde el valor puede venir bien por la reflexión personal o vivencia, o por el camino de la creencia, dándose la aceptación del testimonio a juicio de otro. Implica no sólo un grado mayor de aceptación de un valor determinado, sino incluso que el individuo esté tan comprometido con él como para buscarlo, desearlo o intentar obtenerlo.

La tarea de la educación será la de relacionar unos valores con otros, comparándolos y buscando el lugar que ocupen en la organización o jerarquía. Este sistema se elabora progresivamente para someterlo a constantes cambios al incorporarse los nuevos valores.

Una persona puede caracterizarse por un valor o sistema de valores cuando llega a un proceso de interiorización y dedicación a un valor. El alcance de este objetivo puede considerarse como la realización de la vida como unidad.

- Para evaluar el arraigo de los valores que posee cada individuo podemos señalar los siguientes aspectos indicativos.
- La valoración de un objeto o fenómeno persistirá a lo largo de cierto periodo de tiempo.
- La posesión del valor debe satisfacer alguna de las más hondas exigencias del individuo.
- El valor debe traducirse en acto que por su propia esencia sea la proyección de la actitud de entrega.
- La educación de los valores es actualmente una de las áreas educativas más interesantes y conflictivas; es un campo que exige una profunda reflexión y discusión.

Como respuesta a esta necesidad percibida con urgencia por algunos educadores, han surgido diversas corrientes y métodos bajo el nombre genérico de "educación humanista". Este tema ha atraído el interés de profesores, alumnos, psicólogos, sociólogos, filósofos y expertos en política científica.

A pesar de esta enorme corriente de búsqueda en amplios sectores educacionales, tenemos que reconocer que el tema está en periodo de gestación, y aun los mismos términos "valores" y "valoración" están en proceso de ser clarificados para llegar a un lenguaje común más o menos aceptado de manera universal.

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- **Independientes e inmutables.**- Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.
- **Absolutos.**- Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.

- **Inagotables.**- No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.

- **Objetivos.**- Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.

- **Subjetivos.**- Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses.

Se puede manifestar entonces que la educación en valores es educar moralmente ya que estos enseñan al individuo a comportarse como hombre, a determinar rangos entre las cosas, a través de ellos se llegan a tener conciencia 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.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

5. DIAGNÓSTICO

5.1. Los instrumentos de gestión educativa.

El diagnóstico constituye una fase para lograr el mayor acercamiento posible al conocimiento y análisis de la realidad de la Institución: sus problemas, sus potencialidades, sus debilidades, sus fortalezas y amenazas, los prioriza e identifica líneas de acción.

Se obtiene la información mediante entrevistas, encuestas, observación directa, así como también la facilidad que se me dio a los medios digitales de los documentos de este plantel como lo fueron el PEI, Manual de convivencia, así como a los archivos de las planificaciones que reposan en la Dirección, se me facilito el diagnóstico, y poder tener una mejor idea de cómo la institución se encuentra funcionando en la actualidad y de ahí poder determinar todas las necesidades más urgentes, y con esto contribuir con mi propuesta a la solución de alguno de ellos.

Este diagnóstico se encuentra estructurado en tres momentos: primer momento consiste en la presentación del diagnóstico sobre la situación actual sobre la gestión en liderazgo y valores en el centro educativo, un segundo momento a la determinación o priorización del problema más urgente para concluir en un tercer momento a la elaboración de una propuesta que conlleve a la solución del problema. Puesto que se evidencia que no cuenta con los instrumentos suficientes para una buena gestión en Liderazgo y Valores que hoy en día es muy importante para apalear las falacias que se vienen dando dentro de la educación y así brindar a la sociedad una educación de calidad.

5.1.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Los manuales de organización contienen, fundamentalmente, una descripción de los puestos, lo cual es lo más importante. Además, señalan los fines de una

empresa de cada una de las unidades principales de la estructura organizativa. Los manuales contienen también la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la empresa o de la unidad administrativa, un organigrama de esta y hasta de sus unidades principales, las funciones de las unidades y de los cargos las responsabilidades y la autoridad de los mismos. Así mismo, describen las actividades específicas que se enumeran y que son un conjunto de tareas y labores.

En los manuales de organización no se acostumbra describir todos los cargos de la organización, es recomendable incluir los cargos correspondientes hasta el nivel técnico auxiliar, que incluye unidades como divisiones y departamentos, para el sector público; departamentos, secciones y divisiones para el sector privado.

El manual de organización se presenta en varias formas, una de ellas incluye un organigrama para cada una de las unidades principales, donde se van destacando sus funciones principales de cada una de ellas.

Este centro de enseñanza si cuenta con el manual de organización por lo que se recomienda la elaboración del mismo.

5.1.2. CÓDIGO DE ÉTICA.

Un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión. Muchas organizaciones se gobiernan a sí mismas con un código de ética, sobre todo cuando se manejan temas sensibles como las inversiones, la asistencia sanitaria, o interacciones con otras culturas. Además de establecer un nivel profesional, un código de ética también puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el transcurso al realizar su trabajo.

El formato de un código de ética puede variar ampliamente. A diferencia de directrices más sencillas de los empleados y los códigos, un código de ética por lo

general comienza con una sección que establece el propósito, las aspiraciones y objetivos de la organización matriz.

Un código de ética generalmente también está detrás de la experimentación científica, asegurando que los resultados sean válidos y que la prueba se llevó a cabo de forma ética.

Muchas personas viven también con un código de ética personal. A pesar de que sus códigos de ética no puedan ser claramente escritos, es posible que algunas creencias fuertes personales sobre diversos temas contribuyan a orientar sus opciones en la vida. Algunas personas creen que tener un fuerte código de ética personal y su posterior cumplimiento será una herramienta muy importante para mantener la integridad de ellos mismos.

El Centro Educativo de Educación Básica “Teresa Samaniego” no cuenta con este documento; por lo que se hace necesario incluir los principios éticos que son las normas internas y creencias básicas sobre las formas correctas como debemos relacionarnos con los otros y con el mundo: El Código Ético del Docente pone de manifiesto el valor que posee cada persona y su entorno social, así como la afirmación de los principios que han de prevalecer en las relaciones humanas, con el fin de mantener un alto nivel ético propuesto a los docentes en el ejercicio profesional y orientar su conducta en las relaciones con educandos, colegas, Instituciones y comunidad.

Al elaborar el código de ética en EL Centro Educativo de Educación Básica Fiscal “Teresa Marlene Samaniego Dávila” los docentes deben asumir la obligación de regir siempre su ejercicio profesional de acuerdo a principios éticos y científicos inherentes a la práctica docente, que se establezcan, respetando las ideas y opiniones políticas, religiosas y la vida privada, independientemente de la nacionalidad, sexo, edad, posición social o cualquier otra característica de las personas con quien se relaciona profesionalmente.

5.1.3. PLAN ESTRATÉGICO.

Esta Institución no ha elaborado el plan estratégico por lo que puedo entender no existen planes de mejoramiento para el desarrollo de este centro de formación ya que toda organización versa sobre el plan de acción para que las Instituciones avancen hacia una posición competitiva y sustentable. Por ende un administrador debe crear una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.

Desarrollando presupuestos que guíen los recursos hacia aquellas actividades internas que son decisivas para el éxito estratégico. Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia; Así como también motivar al personal para que aspiren con energía a los objetivos que se ha fijado la institución creando una cultura de compañerismo y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosa de la estrategia, ejerciendo un liderazgo interno necesario y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.

Es así que, una estrategia bien concebida está orientada a facilitar mejores oportunidades de crecimiento en una institución y a defenderla contra las amenazas externas para su bienestar y su desempeño futuro, lo cual se debe fortalecer en sus recursos y en aquello que hace bien.

5.1.4. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Es un documento muy importante dentro del establecimiento educativo puesto que les permite realizar el trabajo administrativo y docente en una forma coordinada, organizada, planificada y controlada que les facilita la ejecución de las diferentes actividades programadas con la administración, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades, cabe resaltar en el plan operativo de la institución le hace mucho falta implementar los valores, liderazgo y gestión por parte de quienes lo elaboran, por ende es menester aportar algunas sugerencias para que se corrijan y se lo realice de la mejor manera para cumplir las metas y objetivos propuestos por la institución.

El Centro Educativo de Educación Básica Fiscal “Teresa Marlene Samaniego Dávila” cuenta con el Plan Operativo anual ya que es objeto de revisión por parte de las autoridades de la Dirección Provincial de Educación de Loja todos los años; Este instrumento es muy importante, ya que por medio de el podemos darnos cuenta en orden cronológico las actividades que se van a llevar a efecto dentro de la institución durante el año lectivo el cual es flexible hasta la aprobación y revisión del Supervisor este plan operativo es realizado por el consejo técnico del establecimiento el mismo que lo pone de manifiesto a los docentes y el directivo de padres de familia.

5.1.5. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

La base legal para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional del Centro Educativo de Educación Básica “Teresa Samaniego” se sustenta en el Acuerdo Ministerial Nro. 1860 del 6 de abril de 1996, en el cual se faculta a las Instituciones Educativas que realicen reformas e innovaciones curriculares; en el

Decreto Ejecutivo Nro. 1786 del 21 de agosto del 2001, establece la Reforma Curricular del Bachillerato y los Lineamientos Administrativos Curriculares según los cuales “todos los establecimientos educativos deben reformar sus propuestas curriculares en el lapso de dos años, es decir hasta septiembre de 2003; en el

Decreto Ministerial Nro. 785 de 2003, el cual amplía el plazo para la elaboración del PEI, por dos años, es decir hasta el 20 de agosto del 2005, con carácter improrrogable.

En la ejecución del diagnóstico se establece como lineamientos generales: determinar en forma participativa la situación actual de la institución y su entorno, así como también las necesidades institucionales más apremiantes y la formulación de alternativas de solución planteadas por los actores de la comunidad educativa. De la misma manera se considera para la ejecución del diagnóstico a través de la matriz FODA mediante talleres y equipos de trabajo se analiza los siguientes aspectos: Pedagógico Curricular, Gestión Administrativa y

Financiera, Relación con la Comunidad, Derechos de la Niñez y Adolescencia, Aspecto Productivo e Infraestructura.

En este contexto, el análisis de identificación, determinación o establecimiento de oportunidades y fortalezas nos han permitido definir y formular la visión institucional y por otro lado las debilidades y las amenazas, caracterizar y precisar la misión institucional, los objetivos y políticas institucionales.

Este Proyecto Educativo Institucional fue preparado por todos sus estamentos pretende dar una respuesta a las aspiraciones trascendentales de nuestro contexto social y constituirse en el referente técnico- administrativo y productivo que permita identificar las características del servicio educativo que brindamos, con pertinencia a las necesidades locales y nacionales.

El proyecto con características innovadoras, pretende romper con la mayoría de esquemas educativos tradicionales, partiendo de la concienciación del profesorado, que se siente profundamente comprometido y no solamente como mentalizadores sino como los ejecutores de los ideales y acciones del mismo, por lo que, para estar a la altura de lo que significa una educación renovada se ha impuesto la permanente capacitación, actualización y perfeccionamiento científico y pedagógico.

En nuestra concepción, este proyecto, es la carta de presentación a padres de familia, a directivos de la educación y en general a la comunidad, mostrando la identidad institucional, sus ideas y propósitos, así como la contribución decisiva a los lineamientos educativos nacionales, con los cuales aspiramos a constituirnos en un establecimiento educativo innovador y eficiente al servicio de la sociedad.

5.1.6. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES PARA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.

Reglamento Interno es un instrumento de apoyo que define las normas, funciones y procedimientos que regulan la vida institucional de la Escuela donde se establecen los objetivos y la organización del centro; así como los derechos y deberes del personal directivo, docente, auxiliar de educación, administrativo y

alumnado en general; los criterios de administración y manejo de los recursos; el desarrollo de las actividades académicas y administrativas; el régimen económico y disciplinario y las relaciones con la comunidad entre otros.

Cabe resaltar que La institución educativa si cuenta con un reglamento el mismo que no esta legalizado y al igual que los demás instrumentos se debe realizar algunas modificaciones e implementar algunos artículos que hoy en día se dan respecto a la educación especialmente a lo de los alumnos, padres de familia que no están considerados dentro del reglamento dela institución; puesto que un reglamento bien fundamentado tomando en cuenta todos los valores éticos y morales es el éxito de una institución .

VALORES INSTITUCIONALES

En todas las relaciones los fenómenos de la conciencia social, las ideas, constituyen valores con los que el ser humano expresa sus intereses en forma ideológica.

Además de los valores materiales, económicos y estéticos existen valores morales, jurídicos, políticos y culturales. Las obras de las personas y los fenómenos sociales pueden construir un bien moral o un mal, que pueden ser objetos de aprobación o condena. Con el fin de orientar y regular la conducta de las personas en la sociedad y sobre todo a un sistema de representaciones morales, ideales, Principios y estimaciones.

Las representaciones de valor no sólo reflejan determinada realidad, no sólo constituyen un saber acerca de algo, sino que, además orientan la actividad de los hombres, es decir, tienen un carácter práctico.

En consecuencia nuestra institución con el propósito de hacer efectiva la Misión y Visión propuestas, pretende institucionalizar la práctica y el fomento en todos sus estamentos y actores, los valores tales como:

- Amor y humanismo.

- Compromiso y responsabilidad social.
- Actitud y comportamiento democrático.
- Espíritu empresarial y capacidad emprendedora.
- Respeto y protección a la vida.
- Veracidad y honestidad.
- Actitud innovadora, investigativa, crítica y autocrítica.

La estructura organizativa del Centro Educativo de Educación Básica Fiscal “Teresa Marlene Samaniego Ávila” del Cantón Gualaquiza

5.2. La estructura organizativa de la Unidad

5.2.1 Misión y Visión

El Centro Educativo de Educación Básica Fiscal “Teresa Marlene Samaniego Ávila” es una institución que brinda una educación de calidad, tanto intelectual como práctica en valores, entregando adolescentes con conocimientos básicos, para continuar sus estudios secundarios, ya que cuentan con docentes altamente capacitados, padres de familia comprometidos con el desarrollo y una adecuada infraestructura.

MISIÓN

El Centro Educativo de Educación Básica Fiscal “Teresa Marlene Samaniego Ávila” es una institución de educación, que promueve la formación niños/as con capacidad de liderazgo y alta conciencia ciudadana, creativos y humanistas,

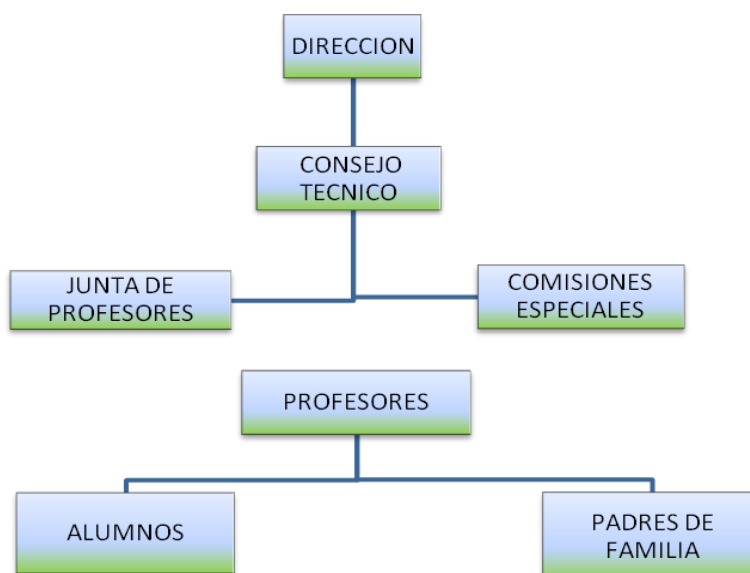
aplicando el modelo pedagógico constructivista cuyo producto son niños con actitudes y aptitudes para continuar sus estudios superiores con éxito; así como también involucrarse fácilmente al trabajo productivo. Dando énfasis al desarrollo de la personalidad, autocrítica, crítica y reflexiva, que posibilite el proyecto de vida de sus estudiantes.

VISIÓN

Centro Educativo de Educación Básica Fiscal “Teresa Marlene Samaniego Ávila” en el año 2015, con el noble compromiso de todos los actores, es una institución educativa sólida, democrática e innovadora, con personal profesional capacitado, fortaleciendo la autonomía y la formación integral de la personalidad, que privilegie el desarrollo de la inteligencia y el espíritu emprendedor dentro del contexto social, económico, científico, intercultural de nuestros educandos, enfatizando en todas sus acciones un enfoque ecológico-humanista, que coadyuve al desarrollo armónico y sustentable del cantón, la provincia y el país.

5.2.2. EL ORGANIGRAMA

Representa el orden jerárquico como está organizada la institución



5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Funciones del director:

Promover la conformación de círculos de estudio para analizar los problemas de aprendizaje.

- ✓ Analizar periódicamente el perfil ideal del profesor y del alumno para promover cambios de actitudes.
- ✓ Controlar las labores docentes y realizar las observaciones que el caso amerite para mejorar su eficiencia.
- ✓ Promover la participación de la escuela en todos los eventos que organicen autoridades provinciales y cantonales.

Funciones del consejo técnico:

- a. Responsabilizarse incondicionalmente con el director de la escuela en la toma de decisiones que tengan que ver con la asistencia del profesor y alumnos.
- b. Analizar los problemas más relevantes de la escuela en lo referente a problemas de aprendizaje y proponer soluciones

Funciones de la junta general de profesores:

- a. Proponer alternativas validas de carácter Técnico, Pedagógico, Administrativo, Disciplinario que colabore con el desarrollo y prestigio del Plantel.
- b. Sugerir reformas al Reglamento Interno de acuerdo a las necesidades y reformas a la ley de Educación y Cultura.

- c. La asistencia del Personal Docente a la Junta General de Profesores es obligatoria, su inasistencia o abandono injustificado se considera como faltar de un día de laborar.

Funciones de las comisiones especiales:

- a. Organizar y promover actividades específicas de su ámbito que busquen mejorar las relaciones interpersonales de alumnos y maestros.
- b. Responsabilizarse por la ejecución de actividades que deba realizar cada comisión y presentar el informe correspondiente.

Funciones de los profesores:

- ✓ Planificar, organizar, ejecutar y evaluar el PCI, de Unidad Didáctica correspondiente al año de EB. A su cargo.
- ✓ Planificar y presentar oportunamente para su revisión y aprobación, las pruebas de evaluación diagnóstica y sanativa.
- ✓ Cada profesor realizará una semana de turno para desarrollar el momento cívico, poniendo énfasis en orientar a los alumnos sobre práctica de valores: cívicos, morales, éticos, culturales, sociales, etc.
- ✓ El profesor (a) de turno no podrá abandonar la escuela durante el periodo de receso.
- ✓ Cada profesor sustentará una conferencia alusiva a una de las fechas cívicas del calendario escolar, previo conocimiento y aprobación del mismo.
- ✓ En ausencia justificada del profesor quedará como sustituto un remplazo idóneo.

- ✓ Llevar registro de asistencia y control de atrasos y anotaciones.
- ✓ Administración y animación de las relaciones entre la escuela y la familia.
- ✓ Análisis y resolución de problemas específicos con profesores de asignatura.
- ✓ Transmisión de información desde y hacia el consejo de profesores y la dirección de ciclo.

5.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES.

El Clima escolar se halla determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico, esto otorga una cierta característica particular a la institución, en la que refleja diferentes actitudes de mejoramiento de las condiciones de vida de los estudiantes, los mismos que al final del proceso se constituyen en los productos educativos de la institución.

Considero que uno de los factores determinantes en el logro educativo es el clima que se vive en la escuela y por ende en cada aula. Esto lleva a reconocer cómo son las relaciones que establecen los docentes con sus alumnos, y un indicador de ello es la confianza, la misma que se puede regular mediante reglamentos, normas y lo que hoy llamamos el código de convivencia.

Pues el Manual de Convivencia, es una invitación que se hace a la comunidad educativa, a construir día a día un espacio que favorece las mejores condiciones para el crecimiento en valores. El mismo que nos proporcionara elementos fundamentales para el trato adecuado en situaciones que obstaculicen las relaciones en su buena marcha en el ambiente escolar, generando espacio para el diálogo, la tolerancia, el desarrollo de afectividad, la autoestima, el respeto a la diferencia, el ejercicio a la autonomía, la participación y la democracia. Además incentivará el ejercicio de participación en todas las actividades de la comunidad, a la vez que estimula la convivencia pacífica y democrática y que permite unificar criterios frente al comportamiento de nuestra comunidad educativa, así como para

la educación de la participación ciudadana, en las prácticas para el aprendizaje de principios y valores, el respeto por los derechos humanos, la diferencia, la paz y la democracia, los valores culturales, la tolerancia y la solidaridad.

El manual de convivencia deberá ser sometido a revisión y evaluación anualmente, procurando consultar las necesidades y expectativas de quienes somos partícipes de todos los procesos del centro educativo.

5.3.1. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES.

Esta dimensión enfoca los procesos individuales y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje, considerando la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza, recursos de apoyo y la implementación de los valores como eje transversal, entre los más importantes.

En este Centro Educativo el modelo de aprendizaje está determinado por la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Puedo decir que las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos, la gran mayoría de docentes muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa la enseñanza. Por tal razón, los procesos de enseñanza y de aprendizaje guardan una estrecha relación con los valores que permiten la superación del hombre.

Las formas o estilos de enseñanza de cada profesor, pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente. Así como cada profesor tiene un estilo propio para enseñar, también los alumnos tienen un estilo para aprender.

El estilo de aprendizaje significa reconocer las formas con las cuales los alumnos desarrollan mayor concentración para hacer uso de las herramientas cognitivas como la observación, razonamiento, análisis, síntesis y la retención, entre otras. La mayoría de los docentes de la Institución tienen conciencia de lo que ello implica el ejercicio de su actividad, ayudando a comprender a que cada estudiante sea artífice de su propio conocimiento; es decir, construya sus aprendizajes y

permite a los maestros poner en práctica alternativas didácticas que propicien aprendizajes significativos.

Un elemento fundamental del proceso de enseñanza es la planeación que permite identificar la variedad de formas con las que se enseña cada tema, asignatura y grado escolar, lo que permite identificar los estilos y formas de enseñanza que de manera sistemática se utilizan en el aula y que pueden favorecer o no la construcción de aprendizajes, considerando aspectos que ayudan al convivir ciudadano identificando los valores se trabajan únicamente en una asignatura o en todas las asignaturas.

Junto a la planificación, la evaluación se convierte en una herramienta orientadora y retro alimentadoras del hacer del maestro. La evaluación permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado; asimismo, la evaluación identifica y precisa dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender.

En la escuela escenario de la presente investigación, según los resultados, sus docentes en base a la evaluación, reflexionan para reorientar algunas prácticas del proceso de enseñanza aprendizaje, retroalimentando lo que los estudiantes no han aprendido, es decir a aprovechar los aciertos y errores para corregir y consolidar el aprendizaje. Esto lo hacen en un clima que favorece el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los materiales en el aula son de gran importancia, contribuyen a despertar la curiosidad, creatividad y formas de aprender a aprender; todo lo que nos rodea puede ser un magnífico recurso didáctico y dependiendo del tratamiento de los contenidos se hace necesario utilizar otros materiales diferentes.

A manera de resumen se puede manifestar, en lo que respecta al personal docente y su formación, se preocupan en actualizarse, asistiendo a las, conferencias, cursos, diplomados y maestrías, etc.

5.3.2. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES.

La dimensión organizativa y operacional contribuirá a identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento de la institución, en función del logro educativo.

Si las decisiones giran en torno a lo mencionado, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados educativos y en valores serán superiores, porque al colocar en el centro de la escuela los aprendizajes de los alumnos/logro educativo, la organización buscará acercar nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela.

En las organizaciones donde las relaciones son hostiles, conflictivas e inflexibles y existe un ambiente rutinario poco favorece la profesionalización del personal y en consecuencia la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo no genera el involucramiento de todos los alumnos y padres de familia en las tareas de la escuela para su mejoramiento.

Las Instituciones Escolares que asumen profesionalmente la misión, se esfuerzan constantemente por mejorar sus procesos y resultados, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad, dan seguimiento sistemático a los acuerdos, asumen compromisos de acción y evalúan con periodicidad sus avances.

En este sentido mucho tiene que ver la toma de decisiones y asumir los compromisos en lo individual y colectivo. Esto requiere algo más que voluntad como el reconocer que se necesita mayor capacitación y actualización sobre lo que puede ayudar a mejorar las prácticas en el aula, a desarrollar las habilidades requeridas para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje pero también los de organización y administración escolar, así como los que tienen que ver con el involucramiento de los padres de familia en las tareas educativas y que permitan dar continuidad a los aprendizajes de sus hijos en el hogar.

En este sentido, la investigación realizada en la escuela, arroja que rara vez se escuchan a los estudiantes y padres de familia para la toma de decisiones y que los docentes en su gran mayoría se sienten comprometidos por las decisiones tomadas por el Director del establecimiento.

Por otra parte, mucho tiene que ver la asignación de responsabilidades a los actores de la escuela como: El Consejo Técnico, comisiones, Comité de Padres de Familia y el Consejo Escolar, para lo cual es necesario dar el espacio correspondiente a cada organismo reconociendo la utilidad que tienen en función de los aprendizajes y formación de los estudiantes.

5.3.3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES.

Esta dimensión escolar permitirá examinar las actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con la intención de cambiarlas en caso de ser necesario para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje y superar el rendimiento académico de los estudiantes.

Para ello es necesario realizar un listado de todos los recursos con los que cuenta el aula y la escuela a fin de aprovecharlos; así como aquellos que son necesarios para programar su adquisición, de esta forma, se estará contribuyendo a mejorar maneras de enseñar y de aprender.

En lo que respecta a la institución objeto de investigación, se puede manifestar que la misma, pese al esfuerzo de su Director y planta docente carece de muchos recursos e infraestructura, considerando que la existente en relación al avance científico y tecnológico, ha cumplido su vida útil; por lo que, es necesario emprender en acciones que tiendan a mejorar su infraestructura y a implementar o equipar sus aulas con mobiliario y un centro de computo.

5.3.4. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.

Implica la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis se identifica el modo como el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la escuela, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

La participación de los padres y de otros actores de la comunidad permite alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados que rinde la escuela a la comunidad. Por lo que es necesario revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos.

En este Centro Educativo se puede manifestar que los docentes, alumnos y padres de familia basan sus relaciones en la cooperación, participación, democracia, tolerancia, flexibilidad; es decir, pocos han establecido buenas relaciones sociales, consiguiendo un clima positivo que favorezca a la propia institución escolar y los procesos de enseñanza aprendizaje, lo que brinda mayores oportunidades de relación con la comunidad.

5.4. ANÁLISIS FODA

El FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

El presente trabajo tiene una trascendencia y significado muy importante para esta institución por cuanto mediante un diagnóstico claro y preciso se pudo verificar las diferentes fortalezas y debilidades que cuenta en la actualidad la institución y con esto emitir una propuesta para dar la solución a una serie de

problemas mediante la presentación y ejecución de la propuesta presentada al final,

El diagnóstico del establecimiento contemplará el estudio de la misión, visión determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). De éste FODA, se determina los proyectos para el mejoramiento del currículo institucional más importantes y de acuerdo a la prioridad de los mismos.

Matriz 1

5.4.1. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. El director es Titular 2. Buenas relaciones personales. 3. Infraestructura propia 4. Docentes capacitados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco conocimiento en herramientas tecnológicas (internet, portátiles, infocus) 2. Poca supervisión académica por parte del supervisor. 3. La Institución no cuenta con un laboratorio de informática. 4. La Institución no tiene manual de organización, reglamento interno, código de ética, y PEI aprobado. 5. Infraestructura antipedagógica y falta de ambientes para el inter-aprendizaje en áreas especiales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rose con profesionales que tienen amplia experiencia 2. Coordinación de actividades con los Padres de Familia. 3. Apoyo Organismos Gubernamentales y no gubernamentales. 4. Relacionarse con maestros de otras Instituciones Educativas del sector 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo presupuesto para infraestructura, mantenimiento de equipos, estímulos al personal, elaboración y ejecución de proyectos. 2. competencia de Instituciones educativas por lograr ingreso de estudiantes. 3. Bajo estatus económico y social de la población estudiantil. 4. Coordinar actividades académicas como intercambio de experiencias con profesionales de otras Instituciones Educativas

5.5. Resultados

5.5.1. De los Directivos

TABLA 1

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

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada nivel	1	25
b. Coordinadores de área	1	25
c. Por grupos de trabajo	1	25
d. Trabajan individualmente	1	25

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"
Elaborado: Sandra Paladines

La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades.

Luego de tabular las encuestas concluyo que las interrogantes: sobre la organización, coordinación de área, grupos de trabajo y el trabajo individual tienen un 25% respectivamente.

Puedo concluir manifestando que los directivos no tienen claro la forma de organización de su Institución. Pues de los cuatro encuestados todos dan respuestas diferentes. Los directivos deben ser los primeros en tener claro sus funciones y obligaciones para que puedan exigir a sus subordinados el estricto cumplimiento de sus funciones

TABLA 2

Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

ASPECTOS		F	%
a.	El número de miembros de la institución	2	50
b.	Los resultados obtenidos en la institución	2	50
c.	Valor y tiempo empleados en la institución	-	-
d.	Otros	-	-
e.	No contestan	-	-

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"
Elaborado: Sandra Paladines

Al preguntar a los directivos sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización el 50% consideran que se da por el número de miembros de la institución y el 50% manifiesta que se da por los resultados obtenidos en la institución.

Crear que una organización es grande por el número de integrantes que la conforman sería un gran error, existen Instituciones con menos integrantes pero que los resultados obtenidos son superiores a otras organizaciones que cuentan con más personal. Puedo afirmar que el tamaño de una organización se mide por los logros alcanzados, por el cumplimiento de objetivos y metas que persigue la Institución

TABLA 3

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

Aspectos que se toman en cuenta		F	%
a.	Sí	4	100
b.	No		
TOTAL		4	100%

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"
Elaborado: Sandra Paladines

Los manuales incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la Institución se encuentra organizada.

En relación a esta interrogante el 100% de los encuestados consideran que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos.

Se puede determinar que el personal directivo conoce sus funciones, el rol que tienen que cumplir como también sus deberes y derechos, ya que cuentan con el manual de funciones, en donde indica las normas reglamentarias o administrativas

TABLA 4

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está ligado por:

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Director	3	75
b. Consejo Directivo	1	25
TOTAL	4	100

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"

Elaborado: Sandra Paladines

Considerando esta interrogante indico que el 75% de los encuestados reconocen que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está definido por el Director del establecimiento, y un 25% manifiesta que esta situación está ligado por el consejo directivo.

Se puede notar que un miembro del cuerpo directivo no es tomado en cuenta en la toma de decisiones según lo que nos indican los resultados de esta pregunta, situación que es preocupante ya que las soluciones deben ser analizadas desde diferentes puntos de vista, solo así podremos escoger la mejor decisión en favor de la Institución

TABLA 5

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	1	25
b. No	3	75
TOTAL	4	100

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"

Elaborado: Sandra Paladines

El 75 % manifiesta que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, no delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. El 25% considera que si se delega esta situación.

Resultan satisfactorios los resultados de esta pregunta ya que se puede determinar que las decisiones no solo la toma el director si no que si se delega y se permite la opinión de los otros estamentos.

TABLA 6

Su administración y liderazgo del Centro Educativo "Teresa Samaniego" se promueve:

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	3	75	1	25		
B	Desarrollo profesional de los docentes	2	50	2	50	-	-
C	La capacitación continua de los docentes	3	75	1	25	-	-
D	Trabajo en equipo	3	75	1	25	-	-
E	Vivencia de valores institucionales y personales	3	75	1	25	-	-
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	-	-	2	50	2	50
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	-	-	2	50	2	50

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"

Elaborado: Sandra Paladines

De acuerdo a las siguientes preguntas: si su administración promueve la excelencia académica el 75% considera que siempre e 25% que a veces. A la opción si se promueve el desarrollo personal el 50% manifiesta que siempre y el 50% nos dice que a veces. Para la alternativa si la capacitación es continua de los docentes el 75% nos indica que siempre el 25% que a veces. En relación al trabajo en equipo el 75% considera que si se promueve y el 25% manifiesta que a veces. De acuerdo a la interrogante vivencia de valores institucionales y personales el 75% considera que siempre y el 25% manifiesta que a veces, la opción sobre la participación de los padres de familia para las actividades programadas, el 50% considera que esto se da a veces y el 50% indica que nunca se da esta situación, para la alternativa delegación de autoridad a los grupos de decisión el 50% considera que se da veces y un 50% considera que nunca se da.

Las Instituciones deben promover todo tipo de acciones que vaya en el engrandecimiento de la organización. Estas acciones no deben ser solo en cumplimiento de los objetivos del establecimiento si no también se debe considerar aspectos que alimenten las relaciones administración y liderazgo de la escuela.

TABLA 7

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
A	Son innatas	-	-	4	100	-	-
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	50	1	25	1	25
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	100			-	-
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	50	2	50	--	-
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	50	2	50	-	-

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"
Elaborado: Sandra Paladines

De las preguntas aplicadas a los directivos se plantea si las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución son: innatas el 100% manifiesta que a veces. Para la opción se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo el 50% manifiesta que siempre, y el 25% a veces y un último 25% considera que nunca. Para la alternativa si se adquieren a partir de la experiencia el 100% considera que siempre. Para la pregunta si esto se desarrolla con estudios de gerencia el 50% considera que siempre y el 50% manifiesta que a veces, para la opción si existe y si se promueve la capacitación continua en donde combine la teoría y práctica el 50% considera que siempre y el 50% manifiesta que a veces.

Se puede notar que los directivos no tienen claro, si las habilidades de liderazgo son productos de la experiencia y a preparación académica, o si ya se nace para ser líderes, a mi criterio personal todos nacemos con habilidades de liderazgo, éstas se perfeccionan de acuerdo al medio donde internauta el individuo.

TABLA 8

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	1	25	3	75	-	-
B	La disminución del número de estudiantes por aula	-	-	2	50	2	50
C	La mejora de los mecanismos de control	1	25	2	50	1	25
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	50	2	50	-	-

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"

Elaborado: Sandra Paladines

Cabe señalar que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, el 25 % indica que siempre y el 75% manifiesta que a veces. En relación a la alternativa La disminución del número de estudiantes por aula el 50% manifiesta que a veces y el 50% indica que nunca, para a interrogante si la mejora de los mecanismos de control el 25% manifiesta que siempre otro 50% indica que a veces y un 25% manifiesta que nunca, y para la alternativa la existencia de ambientes cordiales de trabajo el 50% manifiesta que siempre y un 50% considera que a veces.

Cabe manifestar, que los directivos no tienen claro cuáles son las necesidades que tiene la institución y buscar medidas adecuadas que ayuden a solucionar estos inconvenientes, el reducir e personal como es el criterio de algunos directivos solo encontrarían soluciones parches y no acertadas deberían buscar otras alternativas que fortalezcan a la Institución.

TABLA 9

De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	De Dirección,(director), Consejo Directivo, CCI	4	100	-	-	-	-
B	De gestión (secretaría, vicerrector, comisiones)	4	100	-	-	-	-
C	De coordinación (Jefes departamentales, coordinadores de comisiones)	4	100	-	-	-	-
D	Técnica (Departamentos, equipo docente , etc	3	75	1	25	-	-

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"

Elaborado: Sandra Paladines

En cuanto a los órganos De Dirección, (director), Consejo Directivo, CCI De gestión (secretaría, vicerrector, comisiones De coordinación (Jefes departamentales, coordinadores de comisiones, el 100% de los encuestados afirman esta situaciones en relación a la alternativa Técnica (Departamentos, equipo docente, etc. El 75% considera que siempre y un 25% indica que a veces se encuentran en la institución.

El contar con todos los departamentos u organismos necesarios en una Institución facilitara el cumplimiento de las tareas. Convirtiéndose en una fortaleza institucional en donde cada quien tiene designado sus propias funciones.

TABLA 10

El equipo educativo o equipo didáctico o CCI de su institución es el encargado de:

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	75	-	-	1	25
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	50	1	25	1	25
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	50	1	25	1	25
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	100			-	-

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"

Elaborado: Sandra Paladines

De acuerdo a esta incógnita concluyo que para llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos el 75% dice que siempre y un 25% que nunca, Para la dimensión establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos el 50% contesta que siempre, un 25% que a veces y otro 25% indica que nunca. tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos el 50% contesta que siempre, un 25% que a veces y otro 25% indica que nunca.

Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos el 100% contesta que siempre.

Se puede concluir diciendo que el equipo didáctico de esta institución educativa coordina las actividades de enseñanza aprendizaje pero las otras actividades no las realiza lo que se puede determinar es que no existe un compromiso responsable de todas las funciones que tiene que cumplir dejando vacios que puede afectar el proceso de enseñanza aprendizaje.

TABLA 11

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

Orden	Se promueve	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	75	1	25
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	75	1	25
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	2	50	2	50
D	Mantener actualizada la metodología	4	100		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	100	-	-
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	100	--	-
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	75	1	25
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	75	1	25
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	75	1	25
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada su metodología	4	100	-	-

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"

Elaborado: Sandra Paladines

Para las siguientes interrogantes, de: Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la

institución el 75% manifiesta que si y un 25% no. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente el 50% que si otro 50% no. Para las alternativas; Mantener actualizada la metodología, Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje y para. Los departamentos didácticos mantienen actualizada su metodología el 100% dice que si, en cuanto a las alternativas Elaborar una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas el 75% contesta que si y el 25% que no.

El departamento didáctico de este centro cumple sus funciones a cabalidad en lo que respecta a mantener actualizada su metodología. En lo que concierne a las demás funciones existe contradicción en las respuestas, unos afirman otros niegan por lo que se puede deducir que falta al departamento trabajar en los aspectos donde muestran debilidades.

TABLA 12

La gestión pedagógica en su centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	F	%
A	La gestión pedagógica el Centro Educativo de Educación Básica Fiscal "Teresa Marlene Samaniego Ávila" del Cantón Gualaquiza ", fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	3	75	1	25

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"
Elaborado: Sandra Paladines.

En esta pregunta si la gestión pedagógica en el Centro Educativo Teresa Samaniego”, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico el 75% afirma y el 25% indica que no.

Las soluciones que se deben dar en la Institución debe ser producto de un diagnóstico establecido, de tal manera que estas sean oportunas y realmente se atiendan las necesidades reales que tiene la Institución.

TABLA 13

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	F	%
A	Reingeniería de procesos	2	50	2	50
B	Plan estratégico	4	100	-	-
C	Plan Operativo Anual	4	100	-	-
D	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	100	-	-

Fuente: Esc. Centro Educativo “Teresa M. Samaniego”
Elaborado: Sandra Paladines

De acuerdo a esta interrogante si la institución educativa que usted dirige se ha realizado: Reingeniería de Plan estratégico Plan Operativo Anual Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes. El 100% afirman esta situación Para la alternativa reingeniería de procesos el 50% indican que no y el 50% manifiestan que sí.

La planificación educativa se caracteriza por ser estructural y dinámica, porque es un todo organizado en el que cada una de sus partes cumple una función específica e interactúa y se complementa con las otras, y además porque debe tener la suficiente flexibilidad para admitir las modificaciones que fueren necesarias.

De los Profesores

TABLA 14

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.	3	20	6	50	4	30
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.	4	30	9	70	-	-
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	10	80	3	20	-	-
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	5	40	6	50	2	10
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10	7	60	4	30
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	5	40	8	60	-	-
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	10	80	3	20	-	-
8. Resistencia en los compañeros o rectora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	-		9	70	4	30
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	10	6	50	5	40
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director	2	10	9	80	2	10
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	3	20	7	60	3	20
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director de la escuela	4	30	5	40	4	30
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	4	30	9	70	-	-
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	4	30	9	80		
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	4	40	6	50	2	10
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	6	50	5	40	2	10

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"

Elaborado: Sandra Paladines

Podemos concluir manifestando que lo docentes de este centro educativo les falta definir su rol como líderes, según los resultados la opción a veces discrepan las ordenes o dediciones de sus superiores, pues es muy posible que los directivos estén errados, allí es cuando e docente reflexione y fundamente su discrepancia esto ayudaría a que al Institución cometa menos errores, Sin embargo en el nivel directivo tampoco son vistos como líderes, los porcentajes indican que veces se les puede definir como líderes, cuando todos sabemos que el liderazgo debe ser todo el tiempo y no solo en algunos momentos. Falta mucho por trabajar en e desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal directivo pues no han logrado reflejar esta situación en los docentes.

El profesor tiene una responsabilidad gigantesca, ya que su deber no se basa sólo en ofrecer tradicionalmente las clases, el nuevo docente debe ser un verdadero transformador social, pero también debe ser un líder que lleve las riendas en todo momento, que le da significado a lo que enseña para así cautivar la atención del niño y niña y de esa manera lograr plenamente un verdadero aprendizaje significativo. Podemos concluir manifestando que lo docentes de este centro educativo les falta definir su rol como líderes, según los resultados la opción a veces discrepan las ordenes o dediciones de sus superiores, pues es muy posible que los directivos estén errados, allí es cuando e docente reflexione y fundamente su discrepancia esto ayudaría a que al Institución cometa menos errores, Sin embargo en el nivel directivo tampoco son vistos como líderes, los porcentajes indican que veces se les puede definir como líderes, cuando todos sabemos que el liderazgo debe ser todo el tiempo y no solo en algunos momentos. Falta mucho por trabajar en e desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal directivo pues no han logrado reflejar esta situación en los docentes.

5.5.2. De los estudiantes.

TABLA 15

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
1. Del Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	2	10	12	60	6	30
2. Las autoridades hablan más que escuchan, a los problemas de los estudiantes.	4	20	10	50	6	30
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15	17	85	-	-
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25	13	65	2	10
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	1	5	15	80	3	15
6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20	12	60	4	20
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25	14	70	1	5
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	40	10	50	2	10
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25	11	55	4	20
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	6	30	14	70	-	-
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	11	55	4	20	5	25
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	12	60	8	40	-	-
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25	14	70	1	5
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	55	6	30	3	15

Fuente: Esc. Centro Educativo “Teresa M. Samaniego”

Elaborado: Sandra Paladines

Cabe manifestar que, a los estudiantes no se les da los espacios necesarios para que puedan hacer conocer las necesidades e inquietudes que ellos tiene se debe abrir estos nuevos ambientes, un nuevo panorama de comunicación, donde el

estudiante justifique, argumente sus conceptos y sea capaz ya sea de defenderlo ante sus compañeros, docentes y directivos o de cambiar su opinión si está equivocado, reflejándose esto en la adquisición, o acrecentamiento, de su autonomía, responsabilidad y organización, descubriendo que lo aprendido no depende del profesor. Si por que se ha desarrollado en él un espíritu crítico, finamente queda como un llamado de atención de estos resultados para que las autoridades y directivos de plantel tomen cartas en el asunto y busquen espacio donde puedan los estudiantes plantear sus necesidades educativas.

5.5.3. De los Padres de Familia.

TABLA 16

1.- De los siguientes valores ¿cuáles son los que se practica en su hogar?

1.- De los siguientes valores ¿cuáles son los que se practica en su hogar?	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
Respeto	10	100	-	-	-	-
Solidaridad	6	60	-	-	-	-
Tolerancia	3	30	4	40	-	-
Justicia	3	30	2	20	-	-
Otros.	1	10	-	-	-	-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
2.- Los problemas escolares los resuelve a través del diálogo	14	70	6	30	-	-

3. Cuando usted reprende a su hijo actúa de la siguiente manera	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Autoritario	4	20	2	10	-	-
Con justicia	12	60	2	10	-	-
Benevolente	2	10	2	10	--	-
Persuasivo	-	-	2	10	-	-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
4. Interactúa con los directivos de la institución educativa.	10	50	10	50	--	-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
5.- Los métodos y técnicas de enseñanza que estimulan a su representado a conocer en su vida diaria	4	20	16	80	-	-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
6.- Participa en actividades extracurriculares	10	50	8	40	2	10

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
7.- Conoce sus deberes y derechos como representante de su hijo en la institución educativa	6	30	12	60	2	10

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
8.- Asume usted que el amor es básico para el desarrollo cognitivo de su hijo	20	100	-	-	-	-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
9.- Refleja usted honestidad en sus acciones	18	90	2	10	-	-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
10.- Acude usted al llamado de las autoridades del instituto.	16	80	4	20	-	-

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"
Elaborado: Sandra Paladines

Hoy en día se escucha mucho sobre la importancia que tiene los padres de familia en la institución educativa. Sin embargo, cuando nos damos un paseo por los colegios, en la gran mayoría sus corredores y espacios no están llenos de papás, sólo de niños, profesores y tal vez el portero. Hay Instituciones Educativas en donde sol existen asociaciones de padres de familia. Pero casi nunca por iniciativa propia, sino por estar dentro de las normas de la institución. Esta figura se convierte así en un instrumento para la actuación con los papás de los niños.

La función de los padres es entonces puramente receptiva. Los valores deben ser impartidos tanto en el hogar por los padres de familia y en la escuela por los docentes, ambas instancias se convierten en modelos de los niños y jóvenes, por eso es necesario que se trabajé conjuntamente padres de familia y docentes en talleres y se complemente en el hogar lo que los docentes enseñan en sus aulas.

La capacitación académica debe ser permanente, el Director en medida de sus posibilidades debería integrar a los padres de familia en actividades académicas que organice la Institución para que los padres de familia conozcan que los docentes si se están preparando académicamente

Encuesta a los directivos.

TABLA 17

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la información?	2	40	3	60
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	40	3	60
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	60	2	40
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	80	1	20
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	60	2	40
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	80	1	20
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores	4	80	1	20
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?	0	0	5	100

Fuente: Esc. Centro Educativo "Teresa M. Samaniego"
Elaborado: Sandra Paladines

En relación a los resultados de la entrevista a los directivos cabe indicar que no existe trabajo en equipo, pues las respuestas son contradictorias de unos a otros.

La falta de comunicación entre ellos afectara el buen desenvolvimiento de la Institución. El nivel directivo es el estamento que debe tener conocimiento de todo lo que se hace en la Institución, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de la misma.

- Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. No existe capacitación	No hay gestión	no se trabaja con dirección de un Líder
	Falta de preocupación en las autoridades	Se fomenta un quemeimportismo en los docentes en asuntos de capacitación
	Nadie lidera eventos académicos	Desactualización en conocimientos
Problema 2. No existe el manual del Código de Convivencia	No se ha delegado aun departamento la elaboración de es te manual.	No conocen el marco normativo y procedimental de la Institución.
	Desconocimiento de los directivos para elaborar el Código de Convivencia	No saben que tiene planificado la institución
	Poco Interés en los directivos en elaborar el manual	No conocen los estilos de convivencia escolar acordes a los requerimientos de la sociedad
Problema 3. Falta de gestión	No tienen mucha experiencia	No saben a que organismos pueden pedir apoyo
	No tienen conocimiento de elaboración de proyectos	No presentan propuestas para el mejoramiento de la institución
	No les dan las autoridades la importancia necesaria	Se desmotivan al ser desatendidos por las autoridades

5.6 Discusión

La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades. En relación a las encuestas concluyo que las interrogantes: sobre la organización, coordinación de área, grupos de trabajo y el trabajo individual tienen un 25% respectivamente. Cabe manifestar que los directivos no tienen claro la forma de organización de su Institución. Pues de los cuatro encuestados todos dan respuestas diferentes. Los directivos deben ser los primeros en tener definida sus funciones sus funciones y obligaciones para que puedan exigir a sus subordinados el estricto cumplimiento de sus funciones

El tamaño de las Instituciones muchas veces se mide por el número de empleados o por los resultados alcanzados de una Institución. Al respecto los directivos consideran que para medir el tamaño de la organización existen dos factores que son: por el número de miembros de la institución y por los resultados obtenidos en la institución. Obteniendo cada uno el 50% respectivamente. Creer que una organización es grande por el número de integrantes que la conforman sería un gran error, existen Instituciones con menos integrantes pero que los resultados obtenidos son superiores a otras organizaciones que cuentan con más personal. Puedo afirmar que el tamaño de una organización se mide por los logros alcanzados, por el cumplimiento de objetivos y metas que persigue la Institución.

Los manuales incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la Institución se encuentra organizada. En relación a esta dimensión, el 100% de los encuestados consideran que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos. Se puede determinar que el personal directivo conoce sus funciones y el rol que tienen que cumplir como sus deberes y derechos ya que cuentan con una guía como es el manual en donde indica todo tipo de normas ya sean reglamentarios o administrativo.

La toma de decisiones por consenso es más difícil y requiere más tiempo, pero permite obtener decisiones de mucha mejor calidad que otros procedimientos, como la votación, En relación a esta interrogante, el 75% de los encuestados reconocen que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está definido por el Director del establecimiento, y un 25% manifiesta que esta situación está ligado por el consejo directivo. Se puede notar que un miembro del cuerpo directivo no es tomado en cuenta en la toma de decisiones según lo que nos indican los resultados de esta pregunta, situación que es preocupante ya que las soluciones deben ser analizadas desde diferentes puntos de vista, solo así podremos escoger la mejor decisión en favor de la Institución

La toma de decisiones de arriba hacia abajo conduce a la delegación de tareas. Esto es natural para las jerarquías, pero se debe decidir que decisiones hay que

tomar y cuales hay que delegar a otros. Al interpretar los resultados el 75 % manifiesta que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, no delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. El 25% considera que si se delega esta situación. Hay que decidir que decisiones se pueden tomar por uno mismo, y cuales pueden tomar sus subordinados de esta manera se motiva al personal que labora en la institución ya que se sienten importantes. Resulta satisfactorio los resultados de esta pregunta ya que se puede determinar que las decisiones no solo la toma el director si no que si se delega y se permite la opinión de los otros estamentos.

Las Instituciones deben promover todo tipo de acciones que vaya en el engrandecimiento de la organización. Estas acciones no deben ser solo en cumplimiento de los objetivos del establecimiento si no también se debe considerar aspectos que alimenten las relaciones administración y liderazgo de esta Institución. De acuerdo al análisis, cabe manifestar que la escuela promueve la excelencia académica, que la capacitación es continua de los docentes que existe trabajo en equipo y que se aplica una acertada vivencia de valores institucionales y todas estas opciones obtienen el 75%. Demostrando con esto que si existe preocupación por parte de los directivos en llevar acciones en beneficio de la institución, pero si llama a atención la situación de los padres de familia ya que la mitad de los encuestados indican que los padres de familia no asisten a las actividades programadas por la Institución, se debería buscar estrategias para integrar mas a los padres de familia a las actividades que organice este Centro Educativo.

A menudo solemos creer que el liderazgo es algo innato que se tiene o no se tiene; sin embargo, para mi criterio personal discrepe en este asunto, porque creemos que el liderazgo tal como se entiende hoy en día es una habilidad que cualquiera puede alcanzar. El carisma puede ser adquirido si se conocen las disciplinas del liderazgo. De las preguntas aplicadas a los directivos se plantea si las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución son. Según los porcentajes obtenidos se determina que las habilidades de los líderes, en muchos de los casos no son innatas. Como también se puede deducir que los directivos no tienen claro, si las habilidades de liderazgo son productos de la experiencia y

a preparación académica, o si ya se nace para ser líderes, a mi criterio personal todos nacemos con habilidades de liderazgo, éstas se perfeccionan de acuerdo al medio donde internauta el individuo.

Los directivos deben ser personas íntegras, que estén en capacidad de dar las razones, los motivos, de su actuación, de sus decisiones, a quienes tienen derecho a conocerlas. Es responsabilidad de los directivos buscar alternativas para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Cabe señalar que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, el 25 % indica que siempre y el 75% manifiesta que a veces. Los exámenes nos permiten determinar los vacíos que van quedando en los alumnos, esto nos permite tomar dediciones, buscar estrategias para solucionar las problemáticas que se presentan en los alumnos y en la Institución. Puedo concluir diciendo que los directivos no tienen claro cuáles son las necesidades que tiene la institución y buscar medidas adecuadas que ayuden a solucionar estos inconvenientes, el reducir e personal como es el criterio de algunos directivos solo encontrarían soluciones parches y no acertadas deberían buscar otras alternativas que fortalezcan a la Institución.

El contar con todos los departamentos u organismos necesarios en una Institución facilitara el cumplimiento de las tareas. Convirtiéndose en una fortaleza institucional en donde cada quien tiene designado sus propias funciones En cuanto a los órganos De Dirección, (director), Consejo Directivo, CCI De gestión (secretaría, vicerrector, comisiones De coordinación (Jefes departamentales, coordinadores de comisiones, el 100% de los encuestados afirman, que la Institución cuenta con estas direcciones. Convirtiéndose esto en una fortaleza que les facilitara el cumplimiento de mestas y objetivos.

El equipo didáctico de una Institución educativa, siempre tendrá la responsabilidad de velar para que las actividades del centro se desarrollen de acuerdo con los principios y valores de la Constitución, por la efectiva realización de los fines de la educación establecidos en las Leyes y disposiciones vigentes, por el logro de los objetivos establecidos en el proyecto educativo del centro y por

la calidad de la educación En relación a esta dimensión la Institución lleva el seguimiento del grupo de alumnos como también Coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos . Determinamos que, el equipo didáctico de esta institución educativa coordina las actividades de enseñanza aprendizaje pero las otras actividades no las realiza lo que se puede determinar es que no existe un compromiso responsable de todas las funciones que tiene que cumplir dejando vacíos que puede afectar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los departamentos didácticos, son los órganos básicos encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas o materias que tienen asignadas y las actividades que se les encomienden, dentro del ámbito de sus competencias. Sin embargo el nivel directivo de la Institución, considera que no siempre se cumplen con estas obligaciones, de acuerdo a los porcentajes obtenidos los directivos si organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, mantienen actualizada su metodología, y elaboran la programación didáctica de las asignaturas. En lo que concierne a las demás funciones existe contradicción en las respuestas unos afirman otros niegan por lo que se puede deducir que falta al departamento trabajar en los aspectos donde muestran debilidades o socializar con los docentes las actividades que ellos cumplen.

En lo que tiene que ver, las soluciones que se deben dar en las Instituciones debe ser producto de un diagnóstico establecido, de tal manera que estas sean oportunas y realmente se atiendan las necesidades reales que tiene la Institución En esta dimensión, se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, En relación a los porcentajes se puede afirmar que si se realiza un diagnóstico en el plantel para determinar las problemáticas y presentar soluciones que vayan a aportar con el desarrollo de la Institución.

La planificación educativa se caracteriza por ser estructural y dinámica, porque es un todo organizado en el que cada una de sus partes cumple una

función específica e interactúa y se complementa con las otras, y además porque debe tener la suficiente flexibilidad para admitir las modificaciones que fueren necesarias. De acuerdo a esta interrogante si la institución educativa si se ha realizado: Reingeniería de Plan estratégico Plan Operativo Anual Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes. Pero no la reingeniería de procesos ya que existen criterios divididos al respecto. Cabe manifestar que los directivos no han trabajado en reingeniería de procesos Por lo tanto no se ha existido una concepción fundamental de los elementos que conciernen a la planificación educativa, los directivos deberían tomar muy en serio esta situación o si no se estarían estancando en una planificación sin considerar aspectos o necesidades que se puedan presentar en lo posterior.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES

- Una vez de haber procesado la informacion y tabulado los datos, se puede llegar a la conclusion de que la gestión en liderazgo y valores en esta Institucion Educativa no se la realiza satisfactotiamente falta mucho que hacer en este aspecto.
- Que la aplicación de encuestas a los directivos, profesores, alumnos y padres de familia nos permitió obtener los datos para determinar los niveles de liderazgo y gestion y valores.
- La capacitacion academica es la actividad que mas le preocupa a los directivos de este Centro Educativo, descuidando otras áreas que son también importantes para el desarrollo Institucional.
- Del mismo modo se pudo evidenciar por medio de la observacion directa que la comunicación entre directivos y docentes no es efectiva, lo cual afecta el normal desenvolvimiento y desarrollo de la Institucion.
- La mayoría de los profesores no emplean textos paralelos en sus clases, asi como también no se apoyan en nuevas tecnologías, audiovisuales, etc
- No se toma en cuenta la opinion de los estudiantes, no se realiza reuniones periódicas con ellos, en donde se les permita establecer diálogos y se pueda conocer sus opiniones y necesidas educativas o de otra indole.
- La mayoría de padres de familia no se integran a las tareas educativas de sus hijos ni a las actividades que organiza la Institucion mostrándose indiferentes a las reuniones que convocan los docentes o directivos

RECOMENDACIONES

- Aplicar el proyecto que se pone en consideración en el presente trabajo de investigación sobre gestión en liderazgo y valores con todos los componentes de la institución educativa, esto permitirá una mejor planificación, estructuración y manejo de la comunicación educativa, así como los cambios cognitivos y afectivos de los mismos que repercutirán en las relaciones humanas de toda la sociedad educativa.
- Incluir en el sistema de trabajo de los diferentes niveles educativos, la práctica de los valores apropiado, ya que se ha comprobado que su práctica permite un desarrollo integral del ser humano. A través de campañas en donde participen docentes, padres de familia y estudiantes
- Mejorar los niveles de comunicación a través de actividades de distensión donde participen todos los docentes, y de esta manera poder lograr una comunicación efectiva entre todo el personal de la Institución.
- Concientizar al personal docente que acepten los cambios que son producto de las innovaciones en la comunicación, esto se puede lograr a través de la implementación de telecentros en las Instituciones Educativas.

7. PROPUESTA MEJORA

1. TÍTULO

PROYECTO DE ELABORACIÓN DEL CÓDIGO DE CONVIVENCIA PARA SER APLICADO EN EL CENTRO EDUCATIVO DE EDUCACIÓN BÁSICA FISCAL “TERESA MARLENE SAMANIEGO ÁVILA” DEL CANTÓN GUALAQUIZA. PROPUESTA ALTERNATIVA

2. JUSTIFICACIÓN

El reglamento de Convivencia es un marco normativo y procedimental que, signado por el ideario, valores y principios institucionales y por contenidos actitudinales, orienta la convivencia y la disciplina en la Escuela. Tiene por objetivo la adecuación de los estilos de convivencia escolar a los requerimientos de la sociedad actual, en consecuencia apunta a plantearse la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse a partir del progresivo aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Las normas de convivencia institucional ofician de marco para regular las conductas deseables de los alumnos; a la vez que señalan la necesidad de reencauzar aquellas conductas no deseables.

La escuela, como agente socializador, ha sido siempre un contexto generador de actitudes. En relación a los resultados se pudo determinar que el Centro Educativo Fiscal “Teresa Samaniego” no cuenta con un Código de Convivencia, como contenido de enseñanza, las actitudes no constituyen una disciplina separada, sino que son parte integrante de todas las materias de aprendizaje y componen la base de las vivencias escolares.

Dentro del análisis que debemos hacer de los motivos, causas y efectos que se obtienen de las sanciones disciplinarias impartidas, no podemos obviar la consideración de aquello que se persigue dentro del marco de esta Institución educativa con la aplicación de cualquier estrategia o medida, cuál es el objeto de

las diferentes actividades que realizamos como docentes y cuáles son los objetivos de los distintos sistemas que aplicamos, aun en un sistema que evalúe la aplicación de esta clase de medidas.

Es por ello y que considerando este marco, se debe tomar en cuenta a los alumnos como individuos en su relación a todas sus experiencias, haciendo que la evaluación de sus conductas transgresoras sean consideradas por si mismas, ya sea que se realicen en el contexto escolar como así también en cualquier ámbito en las cuales se produzcan.

3. OBJETIVOS

GENERAL

- Elaborar el Código de convivencia para promover en Centro Educativo Fiscal “Teresa Samaniego” el respeto por la vida, la integridad física y moral de todos los integrantes de la comunidad educativa. A través de talleres de trabajo con el personal directivo y docentes de la Institución

ESPECÍFICO

- Determinar las obligaciones de los padres, tutores o representantes de los estudiantes
- Establecer obligaciones de los Docentes u otro personal de la institución
- Estipular las obligaciones de los alumnos
- Analizar los derechos de los alumnos
- Estudiar las Conductas Transgresoras
- Analizar criterios con relación a las sanciones

4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA DE LA PROPUESTA

El presente proyecto se lo realizará en la Parroquia Gualaquiza del Ciudad del Cantón Gualaquiza, Provincia de Morona Santiago, en las instalaciones del local de la escuela Teresa Samaniego

5. POBLACIÓN OBJETIVO

La población que intervendrá en la ejecución del proyecto será: un (1) Tutor, cuatro (4) Directivos, trece (13) profesores, dos (2) alumnos y un (1) padre de familia por cada paralelo. Siendo los beneficiarios directos del proyecto. Los beneficiarios indirectos serán la población estudiantil de este centro de formación y la ciudadanía en general.

6. SOSTENIBILIDAD D ELA PROPUESTA

Para el desarrollo de la siguiente propuesta se cuenta con los siguientes recursos:

HUMANOS

Estará determinado por un Tutor, cuatro Directivos, trece profesores y un padre de familia y 2 alumnos del séptimo año de Educación General Básica

TECNOLÓGICOS

Internet

Una Lapto

Un proyector

MATERIALES

Marcadores

Papel boom

Cinta masqué
Tinta
Carpetas folder
Pizarrón de tiza líquida

FÍSICOS

Local de la Escuela.

ECONÓMICOS

La institución aportará con el 50% del total del costo del proyecto y el otro 50% será el aporte de todos los participantes del seminario.

ORGANIZACIONALES

La organización y ejecución del proyecto estará bajo mi responsabilidad y de los directivos del plantel lo que garantiza su ejecución.

METODOLOGÍA

Se conformará grupos de trabajo para que los directivos y docentes analicen los temas de:

Obligaciones de los padres, tutores o encargados

Obligaciones de los docentes u otro personal de la institución

Obligaciones de los alumnos

Derechos de los alumnos

Conductas Transgresoras

Criterios con relación a las sanciones

La exposición de los temas será individual y grupal utilizando cualquier técnica de exposición. Se apoyaran en sus propias experiencias y realidades.

Se convocara a todos los directivos, docentes, un representante del comité central de padres de familia

El horario de trabajo es intensivo, Por esta razón, se laborará 8 horas diarias, con un receso de una hora, por cuatro sábados. Esta modalidad de aprendizaje estimula el intercambio de experiencias entre personas que comparten realidades similares, en el desarrollo de sus organizaciones o retos comunes como líderes en su institución.

El logro más significativo al utilizar esta metodología es lograr estimular también un ambiente de reflexión personal, pues a partir de un mejor autoconocimiento se pueden cultivar relaciones y desempeños profesionales de mayor calidad y valor. Al finalizar cada seminario de estudio, todos los participantes completarán el manual de condigo de convivencia.

FACTIBILIDAD

Es factible ya que actualmente los problemas en las Instituciones Educativas son muy frecuentes y más aún con lo relacionado a la carencia de Liderazgo. El aporte teórico fundamental del presente proyectó está diseñado al desarrollo de habilidades par el liderazgo y la planificación a través del trabajo grupal en la administración del Centro Educativo de Educación Básica Fiscal “Teresa Marlene Samaniego Dávila” del Cantón Gualaquiza, Provincia de Morona Santiago

7. PRESUPUESTO Y MATERIALES

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V/ unitario	COSTO
12	Marcadores	1.25	15.00
1	Papel boom	5.00	5.00
1	Cinta masqué	1.50	1.50
500	Impresión	0.03	
3	Enfocus	15.00	15.00
60	Carpetas folder	0.50	45.00
3	Facilitador	150.00	30.00
19	Certificados	2.00	450.00
		Total	38.00
			\$599.50

FINANCIAMIENTO

Para el financiamiento del presente PROYECTO se tomara en cuenta el 50% de la capacitación que se da en el presupuesto de la Institución y la diferencia se dará por el costo de los certificados de los participantes

8. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	Agosto				Septiembre				Octubre			
1. Presentación del proyecto al Director			x									
2. Reunión con los docentes de la institución para socializar el proyecto y las temáticas que se va a tratar				x								
Taller 1 Rol de los padres de familia directivos, docentes u otro personal de la institución						x						
Taller 2 Análisis de los deberes y derechos de los alumnos							x					
Taller 3 Análisis de Conductas y sanciones								x				
Evaluación de los talleres y resultados esperados										x		

Actividades del Seminario

Temas	Subtemas	Técnicas	Responsable	Evaluación
Inauguración del seminario			Director de la Institución	
<i>Rol de los padres de familia directivos, docentes u otro personal de la institución</i>	<i>Obligaciones de los padres, tutores o encargados</i> <i>Obligaciones de los docentes u otro personal de la institución</i>	Análisis de documentos Trabajos Grupales Debate	Facilitador del Taller Lic. Sandra Paladines	Exposiciones Individuales Claridad en las exposiciones
Los Alumnos	<i>Obligaciones de los alumnos</i> <i>Derechos de los alumnos</i>	Videos Análisis de los documentos Lectura de documentos	Facilitador del Taller Lic. Sandra Paladines	Exposiciones grupales e individuales
Análisis de conductas y sanciones	<i>Conductas Transgresoras</i> <i>Criterios con relación a las sanciones</i>	Dramatizaciones Videos Diagnostico laboral	Facilitador del Taller Lic. Sandra Paladines	Cuestionario de preguntas Exposiciones magistrales Aporte al tema

9. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Básica

- BUELE, Mariana., (2010) “Evaluaciones de Instituciones Educativas””, Guía didáctica, Editorial de la Universidad Tecnica Particular de Loja
- BUELE, Mariana., (2010) “Proyecto de grado I ”, Guía didáctica, Editorial de la Universidad Tecnica Particular de Loja

Bibliografía Complementaria

- BENNIS, W. (1997): "Convertirse en líder de líderes", en R. Gibson (ed.): *Preparando el futuro*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- DANIEL CASTILLO (2005) *La Comunicacion en la Educacion*, Editorial Estella.
- GARCÍA, M. (2000). *Administración Educativa*. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- POSSO, Miguel, (2009) “Modelos Pedagógicos y Diseño Curricular”, Guía didáctica, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Bibliografía Electrónica

- <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>
- <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm>
- <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm>
- [www.monografias .com /Salud](http://www.monografias.com/Salud)

A PENDICE

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	III
AUTORIA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
INDICE DE CONTENIDOS	VII
4. RESUMEN	1
5. INTRODUCCION	3
6. METODOLOGÍA	9
6.1. Participantes	9
6.2. Materiales e instrumentos	14
6.3. Método y procedimiento	14
7. MARCO TEORICO	18
7.1. Gestión	18
7.2. Liderazgo educacional	20
7.3. Diferencias entre directivo y líder	25
7.4. Los valores y la educación	41
8. DIAGNÓSTICO	47
8.1. Los instrumentos de gestión educativa	47
8.1.1. Manual de organización	47
8.1.2. Código de ética	48
8.1.3. Plan estratégico	50
8.1.4. Plan operativo anual (poa)	50
8.1.5. Proyecto educativo institucional (pei)	51
8.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores	53
8.2. La estructura organizativa de la Unidad	53
8.2.1. Misión y Visión	54

8.2.2.	El organigrama	55
8.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.....	56
8.3.	El clima escolar y convivencia con valores.	58
8.3.1.	Dimensión pedagógica curricular y valores.	59
8.3.2.	Dimensión organizativa operacional y valores.....	61
8.3.3.	Dimensión administrativa y financiera y valores	62
8.3.4.	Dimensión comunitaria y valores	63
8.4.	Análisis FODA.....	63
8.5.	Matriz FODA	64
	Resultados	65
8.5.1.	De los Directivos	65
8.5.2.	De los Profesores	77
8.5.3.	De los Estudiantes	79
8.5.4.	De los Padres de Familia	80
8.6.	Discusión.....	83
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
10.	PROPUESTA MEJORA	91
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	106
12.	ANEXOS.....	107

10. ANEXOS



ENCUESTA A DIRECTIVOS

(GESTORES EDUCATIVOS)

Sres. Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1.- Tipo de establecimiento:

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

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

- a. El director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre

()

- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()

3.- Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

- a. El número de miembros en la institución ()

- b. Los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros
(especifique).....

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

Si () No ()

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

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

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

Si () No ()

7.- Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (Jefe de Estudios, 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.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden 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:

- Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. (____)
- Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referentes a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. (____)
- Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente. (____)
- Mantener actualizada la metodología. (____)

- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. (_____)
- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en al 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. (____)



UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. 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.

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

1.- Tipo de establecimiento:

- f. Fiscal ()
g. Fiscomisional ()
h. Municipal ()
i. Particular laico ()
j. Particular religioso ()

2.- Cuestionario

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en 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.			
DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o directivos/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector 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.			



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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 valúa 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 está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.*

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

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

1.- Tipo de establecimiento:

- k. Fiscal ()
- l. Fiscomisional ()
- m. Municipal ()
- n. Particular laico ()
- o. Particular religioso ()

2.- Cuestionario

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad. La participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide 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 (en 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.			



UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA.

Señores padres de familia, la encuesta tiene como finalidad de determinar como usted se desarrolla en el contexto familiar y educativo para lo cual llene el siguiente cuestionario.

1. INFORMACION GENERAL:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- 1. Fiscal ()
- 2. Fisco misional ()
- 3. Municipal ()
- 4. Particular laico ()
- 5. Particular religioso ()

1. De los siguientes valores cuales son los que usted practica en su hogar.
 Respeto () Solidaridad () Tolerancia () Justicia ()
 Otros..... ()

1. Los problemas escolares los resuelve a través del dialogo.

SIEMPRE () NUNCA () A VECES ()

3. Cuando usted reprende a su hijo actúa de la siguiente manera.

- Autoritario ()
- Con justicia ()
- Benevolente ()
- Persuasivo ()

4. Interactúa con los directivos de la institución educativa.

SIEMPRE () NUNCA () A VECES ()

5. Los métodos y técnicas de enseñanza estimulan a su representado

SIEMPRE () NUNCA () A VECES ()

6. Los métodos y técnicas de enseñanza les enseña a conocer en su vida diaria.

SIEMPRE () NUNCA () A VECES ()

7. Participa en las actividades extra curriculares.

SIEMPRE () NUNCA () A VECES ()

8. Conoce sus deberes y derechos como representante de su hijo.

SIEMPRE () NUNCA () A VECES ()

9. Asume usted que el amor es base del desarrollo continuo de su hijo.

SIEMPRE () NUNCA () A VECES
()

10. Refleja usted honestidad en sus actuaciones.

SIEMPRE () NUNCA () A VECES ()

Gracias



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

**ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:
Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor**

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN