



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

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO MI SEGUNDO HOGAR, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2010-2011, DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”.

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

Autora:

Zoila Patricia Pulla Quezada

DIRECTOR DE TESIS:

Mgs. Giovanni Freire Jaramillo

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 30 de marzo 2011

Mgs.

Lcdo. Giovanni Freire Jaramillo

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Lic. Giovanni Freire Jaramillo, Mgs.

# ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Zoila Patricia Pulla Quezada**, 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, 30 de marzo 2011

.....

Nombre: Zoila Patricia Pulla Quezada

C.I. 0915406219

## **AUTORÍA**

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

F. ....

Dra. Zoila Patricia Pulla Quezada

C. I. 0915406219

## **DEDICATORIA**

A Dios, por la inteligencia y por las bendiciones que ha derramado en mi vida, que son mi familia y mis hijas.

A mi esposo, Denis Logroño, por su amor y cariño.

A mis hijas, Giulliani y Dannita, por ser fieles oyentes de mis eternos relatos.

A mis padres, por darme la vida y apoyo incondicional

A cada uno de mis profesores en mi etapa universitaria por sus conocimientos impartidos, que se ven reflejados en la culminación de la presente tesis.

Dra. Zoila Patricia Pulla Quezada

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia y amigos, por su solidaridad y apoyo incondicional.

Al Mgs Giovanni Freire, quien ha guiado mi investigación con esmero y dedicación.

A todas y cada una de las personas que colaboraron con la investigación, desde los diversos niveles, y que depositaron su confianza en mí.

Gracias,

Dra. Zoila Patricia Pulla Quezada

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO .....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
<b>1 RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>2 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>3 METODOLOGÍA.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1 PARTICIPANTES .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>7</b>
<b>3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO.....</b>	<b>9</b>
<b>4 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1 LA GESTIÓN: CONCEPTO.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1.2 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.....</b>	<b>12</b>
<b>4.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL. CONCEPTO .....</b>	<b>14</b>
<b>4.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER .....</b>	<b>15</b>
<b>4.3.1 DIFERENCIAS ENTRE DIRIGENTE Y LÍDER.....</b>	<b>16</b>
<b>4.3.2 REQUISITOS, CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO.....</b>	<b>17</b>

4.4	LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.....	23
5	DIAGNÓSTICO .....	31
5.1	LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA .....	31
5.1.1	MANUAL DE ORGANIZACIÓN .....	31
5.1.2	CÓDIGO DE ÉTICA .....	31
5.1.3	PLAN ESTRATÉGICO .....	31
5.1.4	PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) .....	32
5.1.5	PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI).....	33
5.1.6	REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES PARA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.....	34
5.2	LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA .....	37
5.2.1	MISIÓN.....	37
5.2.2	VISIÓN .....	37
5.2.3	OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	37
5.2.4	VALORES INSTITUCIONALES.....	38
5.2.5	FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS .....	39
5.2.6	EL CLIMA LABORAL Y CONVIVENCIA CON VALORES.....	42
5.2.7	DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES.....	43
5.2.8	DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES.....	43
5.2.9	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES.....	43
5.2.10	DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.....	44
5.3	ANÁLISIS FODA .....	44
5.3.1	FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	44
5.3.2	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	45
5.3.3	MATRIZ FODA.....	45



5.3.4	ELECCIÓN DE ESTRATEGIA .....	47
5.4	RESULTADOS .....	48
5.4.1	DE LOS DIRECTIVOS .....	48
5.4.2	DE LOS PROFESORES .....	56
5.4.3	DE LOS ESTUDIANTES .....	59
5.4.4	DE LOS PADRES DE FAMILIA.....	61
5.4.5	DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.....	64
5.5	DISCUSIÓN .....	65
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....	67
6.1	CONCLUSIONES .....	67
6.2	RECOMENDACIONES .....	67
7	PROPUESTA DE MEJORA .....	69
8	BIBLIOGRAFÍA.....	93
9	ANEXOS.....	94
	CERTIFICADO INSTITUCIONAL .....	94

# 1 RESUMEN

Las reformas educativas implementadas durante los últimos años promueven cambios para los administradores de escuelas y colegios, es decir, se plantean responsabilidades, actividades, obligaciones tanto en el plano administrativo como financiero, dentro del aula como en la comunidad. Por lo tanto, ante estos cambios urge de forma inmediata la preparación de directivos en conocimientos y destrezas, razón suficiente que justifica el planteamiento del tema de investigación: Gestión de Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

La investigación se llevó a cabo en el Centro Educativo Mi Segundo Hogar, ubicada en las calles Gallegos Lara N.-1011 y Capitán Nájera, parroquia Letamendi de la ciudad de Guayaquil, que cuenta con una población estudiantil estimada en trescientos alumnos, y se imparte el nivel de educación inicial y básica.

Gracias a la apertura del Director de la institución, Lcdo. Oswaldo Pulla Aguilar, y a su personal docente y estudiantes, se logró realizar el Proyecto titulado “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO MI SEGUNDO HOGAR, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2010-2011”, cuyo objetivo general fue “brindar servicios educativos de calidad a ciudadanos y ciudadanas de todas las nacionalidades y pueblos del país, a través de la formulación de un proyecto educativo nacional, que fomente la unidad en la diversidad, y el desarrollo de competencias generales, básicas y específicas en los estudiantes, acorde con estándares nacionales internacionales, para potenciar el desarrollo cultural y socioeconómico del país”.

Para lo cual se aplicaron la encuesta y el diagnóstico participativo, cuyos resultados confirman que el Centro Educativo tiene fortalezas y oportunidades favorables, pero así también presenta debilidades como la falta de organización, escasa planificación que no permite un crecimiento o transformación, tanto en el ámbito organizacional, financiero y educativo.

## 2 INTRODUCCIÓN

Los últimos cambios en la educación y la lucha constante de una educación de calidad, relacionadas a las políticas y estrategias orientadas a la formación de directivos en los centros educativos, motivada cada vez más la innovación de gestión y liderazgo escolar.

Las reformas educativas implementadas durante los últimos años promueven cambios para los administradores de escuelas y colegios, es decir, se plantean responsabilidades, actividades, obligaciones tanto en el plano administrativo como financiero, dentro del aula como en la comunidad. Por lo tanto, ante estos cambios urge de forma inmediata la preparación de directivos en conocimientos y destrezas, razón suficiente que justifica el planteamiento del tema de investigación: Gestión de Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Uno de los temas más sensibles en la discusión sobre la calidad de la educación ha sido en los últimos años, el relacionado con las políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión escolar.

Las reformas educativas de las últimas décadas promovieron el cambio de la centralización a la autonomía, lo cual implicó para los directivos nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada.

Implicaba responder, tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia, y ello requería de los directivos conocimientos y preparación.

A la vista de lo anterior, diferentes programas de formación se desarrollan en los países con diversas orientaciones y uso de estrategias, con mayor o menor

cobertura, unos muy locales, otros más amplios, algunos promovidos desde las autoridades educativas nacionales, tendientes a ampliar los conocimientos de los directivos en el campo de la gestión escolar, pero con dificultades para manejar una tensión que se genera entre las teorías administrativas, que pueden orientar la gestión y que llevan a veces a considerar la institución como una empresa, y lo pedagógico que debe mirar la complejidad de los procesos educativos.

Pero también en la región, el Ministerio de Educación y otras organizaciones, promueven la realización de experiencias compartidas, orientadas al liderazgo pedagógico y el perfeccionamiento en la gestión educativa, que pretenden integrar las lecciones aprendidas en los países e involucrar a las Universidades e Instituciones formadoras de docentes.

La diversidad de nuestros países y la riqueza de sus experiencias educativas, muestran la necesidad de compartir los desarrollos de las escuelas en relación con la formación de directivos docentes, lo cual favorece la creación de redes, que propician la integración entre las instituciones y conforman un ámbito de discusión e intercambio, en lo relacionado con la formulación de políticas y estrategias orientadas a favorecer la innovación en la gestión escolar.

Los beneficiarios del proyecto son los estudiantes, a quienes se debe este proyecto, ya que ellos tienen derecho a una educación de calidad, organizada y flexible. En segundo lugar las autoridades, personal docente y administrativo, quienes podrán comprender la utilidad y beneficios que genera una educación con valores, organizada y transparente.

Por último, la comunidad quien podrá contar con un centro educativo actualizado, dispuesto a desempeñar mejor su papel en la comunidad y contribuir con su esfuerzo en mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

El proyecto de investigación planteado cuenta con el apoyo de las autoridades del Centro Educativo Mí Segundo Hogar, padres de familia, estudiantes y comunidad, para lo cual se ha firmado un Acta de Compromiso, que nos fortalece y asegura la

factibilidad del proyecto. Es importante, mencionar la disponibilidad del personal docente y administrativo, para la realización de encuestas y demás documentos necesarios para el desarrollo de esta investigación.

#### Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo Mi Segundo Hogar, durante el período lectivo 2010-2011, de la ciudad de Guayaquil, para mejorar la calidad de la educación y gestión educativa.

#### Objetivos Específicos:

- Elaborar un diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, en el Centro Educativo Mi Segundo Hogar.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.
- Crear un modelo de planificación estratégica educativa, que alcance a todos los actores y sirva de guía para otras instituciones educativas.

Para enfrentar el desafío de apoyar el desarrollo profesional de docentes directivos, docentes con responsabilidades técnico-pedagógicas y profesionales que forman parte de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales. Entregamos la siguiente información así como una propuesta como soporte técnica para apoyar los procesos de planificación estratégica en los Centros Educativos Escolares.

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 PARTICIPANTES

La investigación se llevó a cabo en el Centro Educativo Mi Segundo Hogar, ubicada en las calles Gallegos Lara N.-1011 y Capitán Nájera, parroquia Letamendi de la ciudad de Guayaquil, que cuenta con una población estudiantil estimada en trescientos alumnos, y se imparte el nivel de educación inicial y básica.

La población en estudio está determinada por: El Director del centro educativo, Sr. Oswaldo Pulla Aguilar, quien es el representante legal y se le otorga la autoridad y responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro educativo. Los docentes que suman 10, quienes trabajan en forma directa con los educandos y en coordinación estrecha con sus colegas, son parte importante en el trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación. Los padres de familia, que dado el número, se ha tomado en consideración a los miembros del Comité de Padres de Familia.

El Centro Educativo Mi Segundo Hogar está integrado por diez docentes, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 1 EDAD

Edad	Número de docentes	Porcentaje
21 a 30 años	4	40%
31 a 40 años	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Secretaria del Centro Educativo Mi Segundo Hogar  
Elaborado: Zoila Pulla

Más de la mitad de los docentes está en el rango de 31 a 40 años.

Tabla 2 SEXO

Sexo	Número de docentes	Porcentaje
Masculino	4	40%
Femenino	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Secretaria del Colegio.  
Elaborado: Zoila Pulla

Más de la mitad de los educandos son del sexo femenino.

Tabla 3 TÍTULO ACADÉMICO

Título	Número de docentes	Porcentaje
Normalista o Bachiller docente	3	30%
Licenciada en Educación	5	50%
No posee título	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Secretaria del Centro Educativo Mi Segundo Hogar  
Elaborado: Zoila Pulla

La mitad de los docentes del centro educativo poseen titulación universitaria de tercer nivel.

Tabla 4 POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO.

Sexo	Estudiantes	Porcentaje
Masculino	178	59%
Femenino	122	41%
Total	300	100%

Fuente: Secretaria del Centro Educativo Mi Segundo Hogar  
Elaborado: Zoila Pulla

El Centro Educativo Mi Segundo Hogar tiene una población estudiantil mayoritariamente masculina.

La población en estudio está determinada por:

El Director del centro educativo, Sr. Oswaldo Pulla Aguilar, quien es el representante legal, autoridad, y responsable para que se cumplan los fines del centro educativo.

Los docentes que suman 10, quienes trabajan en forma directa con los educandos y en coordinación estrecha con sus colegas, son parte importante en el trabajo educativo, diseñan y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación.

Los padres de familia, que dado el número, se ha tomado en consideración a los miembros del Comité de Padres de Familia.

Los alumnos del séptimo año básico del Centro educativo, principales protagonistas del quehacer educativo, y hacia quienes tenemos el deber de hacer este estudio.

Los participantes de este estudio estuvieron compuestos de la siguiente forma: El director de la escuela, 10 Docentes, 34 Educandos y 14 padres de familia. La selección de la muestra de estudio se desarrolló en forma total, ya que su número era menor.

### **3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS**

En esta fase de la investigación, el referente teórico y los conocimientos experiencia del investigador, constituirán el pilar fundamental para interpretar los datos recopilados a través de las encuestas, guías de observación y diálogos informales.



Para la recolección de información empírica se seleccionarán y utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

La del fichaje, la cual posibilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumerarán y describirán las fuentes bibliográficas.

La encuesta, que se utilizó para la obtención de datos de los docentes participantes y de los estudiantes del Centro Educativo Mi segundo Hogar, para la investigación, información de campo, que permitió medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas.

La observación directa, por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación.

Para la observación, se utilizó una guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

Para el procesamiento de la información, una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos encuesta, guía de observación). Este proceso se apoyará en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizarán los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

También se procedió a organizar la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas. Se tomó como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado análisis y discusión de los resultados correspondientes.

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información, por su parte, será un momento de integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, serán analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

Esta parte del trabajo confirmará o rechazará los supuestos. En este contexto, se llegarán a formular las conclusiones del trabajo, las cuales reflejarán no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construirán niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos propositivos que contribuyan a mejorar los procesos de inter aprendizaje en base al uso de los medios tecnológicos, específicamente lo relacionado con la computación/ informática.

Finalmente, se procederá a la redacción y presentación del informe de investigación, para lo cual fue necesario revisar nuevamente los objetivos, las categorías y principalmente, el marco teórico científico a objeto de que el informe estuviera estructurado con una lógica que implicará interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

### **3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO**

Según el enfoque la investigación “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo Mi Segundo Hogar”, obedece al tipo mixto (cualitativo y cuantitativo), por su propósito es del tipo de investigación aplicada, por la

profundidad es descriptiva por lo que interpreta la acción del líder en el campo de la educación.

Fueron utilizados los siguientes métodos:

El descriptivo, se empleó para obtener información detallada del Centro Educativo, que sirvió para el diagnóstico inicial. Posteriormente, se aplicó el método analítico, con el cual se logró analizar la gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo.

El sintético que permitió ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementarán el conocimiento de la gestión, liderazgo y valores del Centro Educativo que facilitarán la comprensión del objeto de estudio.

El Estadístico, como herramienta que permitió organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas). Este procedimiento facilitó alcanzar los objetivos y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación.

## **4 MARCO TEÓRICO**

### **4.1 LA GESTIÓN: CONCEPTO**

La palabra gestión, proviene del latín *gesío* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Por lo tanto, gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. (Pérez Fernández, 2009, p.133)

La gestión consiste en planificar, conducir, monitorear, evaluar y controlar un conjunto interdependiente de actividades y tareas para la toma decisiones y la solución de problemas con miras a lograr determinados objetivos. (Silvio, 2005).

#### **4.1.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La importancia de la gestión educativa radica en la responsabilidad y actuar de los directivos, responsables de pilotearla en un contexto de cambios globales, profundos y complejos. Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y más participativos. Se anhela que las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos.

En este marco es preciso volver a pensar en las modalidades de gestionar las escuelas para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con

capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos.

Los directivos de las escuelas son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

Es necesario rescatar la potencialidad y capacidad de los directivos escolares, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Por ello, la prioridad de este estudio es elevar sus niveles de profesionalización para que promuevan en las escuelas una nueva cultura de trabajo colegiado capaz de elevar la calidad de los aprendizajes.

En tal sentido, convoca a participar de la construcción conjunta de una caja de herramientas conceptuales y operativas, integradas por estrategias, recursos, ideas y prácticas, capaces de problematizar la gestión institucional y de aportar al mejoramiento de la calidad de las propuestas educativas. Son sus destinatarios, los directivos y supervisores de todos los niveles educativos. (Corazza, Sandra, 2007)

#### **4.1.2 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una

solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas. Podíamos organizar esa mirada en cuatro dimensiones (G. Frigerio, M. Poggi, 1992, s/n).

#### **Dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):**

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

#### **Dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):**

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

#### **Dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):**

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos

- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

**Dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):**

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un querer hacer y saber hacer.

**4.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL. CONCEPTO**

El Liderazgo educacional precisa de una compleja serie de relaciones entre los directores (sus expectativas, valores y convicciones) y el contexto circundante del centro. En este sentido parece evidente que han de tenerse en cuenta tanto los valores y experiencias previas del director como las expectativas de la comunidad y la situación en que se encuentra la institución. (Gago Rodríguez, 2006, p. 255)

Ubben y Hughes (1997) aportan al modelo de dirección pedagógico comprensivo, que se asienta sobre la base de las ideas aportadas por Dwyer (1984). En este modelo el liderazgo educacional se inscribe en una intrincada maraña de relaciones entre el director, con sus convicciones, y el contexto en que se ubica el centro. Las expectativas comunitarias e institucionales en torno a él desempeñan un papel tan importante como los valores y experiencias previas del propio director.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un

instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas; adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

#### **4.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

Para determinar las diferencias entre un directivo y un líder, radica que el segundo manifiesta interés, gerencia, conoce sus límites, planifica acorde a recursos y talentos, y controla la información que sus acciones generan.

El directivo, en muchos casos es impuesto, se reconoce su autoridad como mando, inspira miedo, sabe cómo hacer las cosas, ordena, pero no personaliza su trato; maneja a las personas como fichas, es puntual y asigna tareas. Mientras que el líder existe a voluntad, inspira confianza, enseña cómo hacer las cosas, dice ¡Vamos!; no trata a las personas como cosas u objetos. Llega antes y da el ejemplo.

La diferencia entre directivo y líder radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación. La autoridad del director proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial.



La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral. Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus niños, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente del grado sobre grupo de estudiantes.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de líder pedagógico de un determinado profesor dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoadjudicado por algún docente. (Ortiz, Alexander, 2011)

Si los estudiantes del grupo vinieran obligados, de alguna forma a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder pedagógico. La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder.

#### **4.3.1 DIFERENCIAS ENTRE DIRIGENTE Y LÍDER**

Existen muchas diferencias entre dirigente y líder, entre las cuales podemos acotar que el dirigente puede medrar, aprovechar, utilizar, porque tiene poder. Está acostumbrado a imponer su criterio, se rodea de aduladores, no escuchan a otros.

El dirigente puede anular iniciativas y destruir al que le incomoda, por eso margina, arrincona, deja de lado, no le da oportunidades a aquel que podría ser competidor. 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.

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.

En cambio el líder es una especie de fuerza centrípeta, que une, entusiasma, arrebat; 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. Estimula, invita y crea las condiciones favorables para transmitir ánimo a sus seguidores, sirve y sirve, y es el primero en servir, ayuda, colabora.

#### **4.3.2 REQUISITOS, CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO.**

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 más madura.

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso

enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras.

Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve.

Sin duda hemos oído y leído diferentes puntos de vista sobre el liderazgo docente. En el presente trabajo quiero referirme a los cambios que ha sufrido el liderazgo en las instituciones educativas, en donde se ha cuestionado este concepto y ha aparecido el maestro, el docente, como el líder generador de los cambios ocurridos en ese ámbito. A este tipo de liderazgo se le llama liderazgo transformacional. Es indudable que el maestro siempre ha figurado como líder en su quehacer de formador y que su papel de liderazgo ha cambiado con el tiempo. Los nuevos modelos educativos que vivimos, particularmente en nuestro país desde 1992, marcan un camino inédito, un rumbo nuevo en la educación. Ya es tiempo de que en este campo hagan nuevos compromisos los líderes transformacionales para seguir motivando la interacción social entre los equipos de trabajo en el aula.

Actualmente, existe el consenso de que dirige quien está consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Este ejercicio de liderazgo transformacional consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación. Su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa. En éstos es trascendente la actitud de liderazgo transformacional.

El líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los

medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.

Los procesos mencionados son los que facilitan la existencia de líderes transformadores, son los medios en donde se generan de manera espontánea las aptitudes, el carisma personal y el perfeccionamiento constante. En este liderazgo educativo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que la enseñanza es una actividad en que ciertas personas ejercen su poder de influencia en otras; estas influencias, a veces imperceptibles, se ejercen, por una parte, en una relación de desigualdad de poder y autoridad entre profesores y alumnos: el maestro es quién pone las calificaciones, el que indica quien participa, por ejemplo. Por otra parte, en respuesta a la intencionalidad educativa, es decir, las que lleva a cabo cada maestro con las actividades que se propone realizar para alcanzar los fines educativos de su programa, también es él quien plantea lo que debe aprenderse. No podemos ser indiferentes, por tanto, ante este tipo de interacción que se establece entre los profesores y los alumnos, ni ante lo que pretendan enseñar ni el cómo. De ahí que toda tarea educativa tenga implícita una función de liderazgo.

Es ahí donde el nuevo papel de liderazgo evoluciona. No podemos pasar por alto que una relación de desigualdad puede atropellar el estilo democrático e integral que postulan los pedagogos postmodernos; a su vez el nuevo enfoque constructivista propone que en ese "enseñar-aprender" debe haber un ejercicio permanente que incluya a los actores del proceso, independientemente de los roles maestro-alumno. Esta propuesta hace que como profesores, debamos abstraernos del sentimiento de saberlo todo. Se trata de algo que cuesta mucho trabajo entender porque muchos alumnos aún no se han acostumbrado a construir su propio aprendizaje, sino a querer saber para aprobar un examen, sin analizar y sin discrepar de lo que el maestro propone como cierto.

La tarea docente, como líderes transformacionales, consiste en crear a partir de lo que conocen los alumnos, a partir de sus conocimientos previos, estrategias que

reconstruyan sus aprendizajes, y al cabo del tiempo, lo vuelvan a "desaprender-aprender". En esta era postmoderna, el saber no es absoluto, sino relativo. De ahí que se hable de ese proceso "aprender-desaprender-aprender". El maestro no es el que tiene la verdad, sino el que sabe cómo construir en sus alumnos la forma de obtenerla.

Estamos frente a una generación que tendrá nuevos retos, a la que no le servirá de mucho haber pasado un examen, sino saber cómo y en dónde indagar, comparar, analizar, valorar y elegir.

### **Habilidades del líder:**

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

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 más madura. (Gago Rodríguez, (2006)

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.

En los líderes deben desarrollarse 10 valores:

1. Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo de estudiantes.
2. Empatía: para comprender lo que los alumnos quieren.
3. Curación: saber poner remedio a los daños que sufren los estudiantes.
4. Conciencia: esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
5. Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.
6. Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
7. Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.
8. Administración: asumir el compromiso de administrar bien el currículo para servir a las necesidades de los estudiantes.
9. Crecimiento: el líder pedagógico confía en el valor de los estudiantes y se compromete a desarrollarlo.

10. Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad pedagógica en la institución educativa.

Los líderes pedagógicos se destacan por poseer 7 atributos esenciales:

1. Competencia científico - pedagógica: capacidad para el dominio de una rama específica y sus métodos de enseñanza e investigación.
2. Habilidades Conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
3. Dejar Huellas: legar a los demás docentes una trayectoria de resultados.
4. Habilidades Sociales o Interpersonales: Habilidades para la comunicación, para delegar y motivar a los estudiantes.
5. Sensibilidad: Habilidad para identificar y cultivar el talento.
6. Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
7. Carácter: cualidades personales que definen quienes somos.

Ahora bien, no basta con reunir los requisitos necesarios para ser docente, no basta con acumular una larga experiencia docente, las posibilidades de éxito pedagógico en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del profesor de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la Pedagogía y la Didáctica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. (Gago Rodríguez, 2006)

Los conocimientos del líder deben basarse en las personas, la práctica docente, las teorías educativas y de dirección, así como de los modelos y técnicas de investigación.

#### **4.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

Los valores son claves en la educación, tanto así que sin ellos no habría educación.

La educación en valores preocupa y ocupa a políticos, especialistas y pedagogos en varias regiones de América Latina. Varios autores coinciden al considerar como eje fundamental la necesaria labor orientadora y ejemplar que el maestro debe proyectar en todo momento, la organización de actividades donde los alumnos tengan la posibilidad de ejercer su protagonismo, la influencia que el medio social puede tener para el desarrollo de los valores en el alumno, así como la necesaria estimulación de las esferas: cognoscitiva, motivacional, afectiva y volitiva.

La educación constituye el mecanismo para la socialización del individuo es inseparable del proceso de individualización, de su articulación dialéctica, logrando la inserción del hombre en el contexto histórico social concreto, así como su identificación como ser individualizado, dotado de características personales que lo hacen diferentes a sus coetáneos. (Gómez Pérez, 2010 p. 2)

La educación es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos a llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud. (Chavarría, 2007, p.68)

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



Para concluir, la educación en valores precisa del entendimiento de qué son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en que se manifiesta el desarrollo humano.

Los diferentes puntos de vista acerca de la Educación en valores están relacionados a interrogantes como: ¿qué son los valores?, ¿qué es la valoración?, ¿qué relación existe entre la educación en valores y el proyecto educativo?, ¿es tarea de la escuela formar valores?, ¿cómo podrá la escuela medir la formación y el desarrollo de valores educativos? Estas preguntas si bien no agotan las inquietudes y preocupaciones existentes, al menos introducen el análisis de los valores en la formación educativa.

Muchas de estas preocupaciones acompañan al mundo actual de modo más general, se habla de crisis de identidad, de fe y de epistemología. De identidad por la ausencia de un sentido claro de pertenencia y por la carencia de proyectos comunes unificadores; de fe, por la incapacidad de creer en algo, por la imposibilidad de cambio y la falta de confianza en el futuro y; epistemológica, por la supremacía del conocimiento y la razón, que se expresa en una racionalidad instrumental-administrativa-gerencial, capaz de aplastar lo afectivo y sentimental.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; otros que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también hay quien dice que el problema está en la existencia de multivariada de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. Quizás esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo, ¿por qué no podría hacerse ante el acelerado desarrollo científico-tecnológico y la globalización del mundo actual?

No obstante a esta realidad, no es ajeno el hecho de que existen cuestiones no resueltas en la comunicación y en la vida de los hombres, en su educación, en su

calidad de existencia, que impiden el desarrollo de una personalidad integral y adecuada a la sociedad en que ésta se despliega.

El estudio sobre el comportamiento humano ha sido y es interés de diferentes ciencias: la filosofía, la psicología, la sociología y la pedagogía, las que desde sus diferentes objetos de estudios enfocan su campo de acción. Así los debates pueden ser desde los distintos puntos de vista.

No obstante, el objetivo común está en la comprensión e interpretación de los porqué de las actuaciones de los seres humanos, para lograr orientar el comportamiento humano hacia las tendencias más progresistas y desenajenantes de la humanidad, su crecimiento espiritual y material, todo ello dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de su análisis se hallen los conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer.

Por otro lado, a partir de los diferentes enfoques científicos existen disímiles concepciones, que expresan la complejidad del fenómeno, su carácter multilateral, sistémico y contradictorio, pero que de igual manera contribuyen a avanzar en el esclarecimiento de su alcance.

La comprensión de ¿qué son los valores?, ha sido objeto de reflexión y polémica por los más relevantes filósofos hasta la actualidad. El objetivismo y el subjetivismo como corrientes axiológicas son expresión de ello, manifiesto en si el hombre crea el valor o lo descubre. El valor como el poliedro posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones, desde una posición metafísica, los valores son objetivos: valen por sí mismos; desde una visión psicológica, los valores son subjetivos: valen si el sujeto dice que valen; y desde el aspecto sociológico, los valores son circunstanciales: valen según el momento histórico y la situación física en que surgen. Por supuesto que con ello no se puede concordar, es necesario integrar todas las posiciones científicas en una concepción única y coherente, puesto en cada uno existe una verdad.

Entender el valor como la significación socialmente positiva es verlo contribuir al proceso social, al desarrollo humano. Esto quiere decir, que la significación socialmente positiva del valor está dado por el grado en que éste exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones en que vive, y no de sujetos aislados, grupos o clases sociales particulares. Esta objetividad del valor trasciende los intereses particulares, para ubicar en el centro al hombre como género. Pero ello no es suficiente, pues su objetividad depende de la subjetividad y su carácter social, de la individualidad, y viceversa, quiere decir, que en el centro de la comprensión de los valores están las relaciones entre lo objetivo y lo subjetivo y entre lo individual y lo social.

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

Cuando se piensa que explicando hechos históricos y actuales de la realidad, o incorporando nuevas asignaturas por sí sólo, su conocimiento produce valores o cambios en la conducta y personalidad del sujeto, es decir, que sólo mediante saberes se forman y desarrollan los valores.

Cuando se buscan comportamientos en hechos aislados, como participación en actividades orientadas, sin objetivos bien definidos, ni comprendidos y asumidos por el sujeto tanto en lo racional como en lo emocional.

Cuando se piensa que formar y desarrollar valores sigue las mismas reglas del aprendizaje de conocimientos y habilidades.

Cuando se considera que no es necesario incorporarlos como un componente de la labor educativa de manera explícita e intencional en el proceso de formación, pues

ellos se forman y desarrollan automáticamente a través de la correcta relación alumno-profesor.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

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

¿Qué es valor? Para entender este concepto se deben tener claro un conjunto de aspectos que contribuyen a una definición en sentido amplio.

Los seres humanos establecen relaciones con el medio natural y social en que ellos se desenvuelven. A través de su actividad (productiva, intelectual, artística, deportiva...) se ponen en contacto con objetos materiales e ideales (un producto tangible, una cualidad de la personalidad, una concepción, un sentimiento...)

En este proceso de la actividad humana, en permanente comunicación social, surgen en el ser humano necesidades materiales y espirituales, que al concretarse en objetos materiales y espirituales que las satisfacen, se convierten en valores.

Los valores se identifican con cualquier objeto material o espiritual (o sea, productos tangibles, cualidades de la personalidad, concepciones, sentimientos...) que al satisfacer una necesidad humana, son interiorizados y aprehendidos a través de su propia experiencia vital, esto da un sentido personal a las significaciones del mundo exterior a él.

Cada ser humano interioriza aquello que satisface sus necesidades personales y, sobre esta base posee intereses (los intereses son las necesidades hechas conciencia), forma convicciones, precisa sus aspiraciones futuras y llega a analizar las posibilidades que tiene de alcanzarlas: así se manifiestan los valores.

Dirigen y orientan las acciones humanas de forma consciente y a la vez, como proceso individual, permite diferenciar a unos hombres de otros como entes únicos e irrepetibles. Dos personas pueden realizar una misma actividad y estar impulsados por valores diferentes. De ahí que se afirme que son significados subjetivos que poseen un fuerte componente individual. Por ejemplo: dos estudiantes pueden realizar esfuerzos similares por asimilar los contenidos necesarios para ser un buen profesional, pero uno puede hacerlo porque se siente identificado con la profesión, aprecia su función social y otro porque esa profesión puede darle beneficios económicos, prestigio social y otras ventajas.

Los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores (familia, escuela, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, etc.)

No son inmutables ni absolutos, su contenido puede modificarse por circunstancias cambiantes y pueden expresarse de manera diferente en condiciones concretas también diferentes.

En la medida en que los seres humanos se socializan y la personalidad se regula de modo consciente, se va estructurando una jerarquía de valores que se va haciendo

estable, aunque puede variar en las distintas etapas de desarrollo y situaciones concretas.

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo.

La reflexión del profesor sobre el valor educativo de las acciones en el proceso, significa de igual modo intencional y valorar el método de aprendizaje no como simple procedimiento sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales, es analizar el componente socio humanista de la ciencia que se enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico al aprendizaje, es reconocer que no existen “dos culturas” separadas, sino reflexionar sobre la totalidad de ésta, en su historia, en sus contradicciones, en su actualidad, en sus métodos, en sus consecuencias e impactos y, por supuesto en su ética. Se trata de reflexionar en el valor de la Educación.

Alrededor de la educación en valores está la idea de negar la necesidad de una pedagogía propia de los valores, puesto que consideran que los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo suficiente una buena relación alumno-profesor, el ejemplo de éste, la comunicación eficaz, etc. Es cierto que el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar está: ¿en qué valores se quiere incidir en el proceso, para qué, y cómo? La dificultad consiste entonces en eliminar el llamado “currículo oculto” o “contenido oculto”, la cuestión radica en la necesidad de explicitar, sistematizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, “lo educativo”, que por supuesto integra el proceso formativo.

Entre las razones para desarrollar una Pedagogía de la Educación en Valores están:

**Intencional:** Encaminar el proceso docente-educativo hacia el modelo ideal de formación. Desarrollar el vínculo con la realidad a través de lo socialmente significativo de ésta en el proceso docente-educativo, dando sentido a la formación socio humanista. Determinar estrategias didácticas que involucren a los sujetos del proceso en una actividad consciente, protagónica y comprometida.

**Explicitar:** Eliminar el currículo oculto, precisando la cualidad orientadora del proceso docente-educativo. Connotar lo socialmente significativo de la realidad hacia el redimensionamiento humano en todos los componentes del proceso, identificando el modelo educativo a alcanzar con la eficacia del proceso. Precisar los contenidos de los sistemas de valores a formar y desarrollar según la aspiración social.

**Particularizar:** Integrar las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación (conocer las particularidades del sujeto y sus relaciones, y evaluar las condiciones para llevar a cabo el proceso). Enriquecer la didáctica del saber y del saber hacer; del contenido y del método, etc., así como apoyarse en ellas.

Visto de otro modo, es la reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del valor del método, etc. lo que implica establecer prioridades. la justificación de los contenidos debe basarse, no sólo en criterios disciplinares, derivados del lugar que esos contenidos ocupan en la estructura de esa disciplina, sino también en las metas educativas fijadas para esa materia en esa etapa .

## **5 DIAGNÓSTICO**

### **5.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA**

#### **5.1.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

La institución educativa no cuenta con un manual de organización listo, aun se encuentra en proceso de construcción.

#### **5.1.2 CÓDIGO DE ÉTICA**

Se encuentra en elaboración.

#### **5.1.3 PLAN ESTRATÉGICO**

Nombre del Plantel: Centro Educativo Mi Segundo Hogar

Provincia. Guayas

Cantón: Guayaquil

Parroquia: Urdaneta

Ubicación: Gallegos Lara N.-1011 y Capitán Nájera

Teléfono 2361545 – 369406

Director: Lcdo. Oswaldo Pulla Aguilar



Ciclo lectivo: 2010 – 2011

Año Básico: Preescolar

Establecimiento Educativo por Jornada Matutino

Total de alumnos matriculados: 93 alumnos

#### **5.1.4 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

El plan operativo de la institución se basa en los siguientes objetivos:

- Implementar la política educativa, procurando condiciones óptimas para el funcionamiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje en las diferentes secciones que conforma al centro educativo.
- Estimular en los y las estudiantes los conocimientos significativos como competencias relacionadas con las áreas científicas, técnica, lógica, matemática, social y de comunicación.
- Promover la adquisición de conocimiento, sensibilidad, valores y competencias necesarias para ejercer una convivencia armoniosa y responsable con los otros y con la naturaleza.
- Elaborar investigaciones, documentos, materiales de apoyo y otros recursos para el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Ejecutar diferentes actividades relacionadas con el asesoramiento, capacitación y actualización de docentes y administradores.
- Implementar estrategias de mejoramiento continuo en esta institución.

- Ejecutar acciones administrativas que garanticen la eficiencia y eficacia del centro educativo, mediante el seguimiento, control y evaluación de la gestión administrativa de esta dirección.
- Gestionar los procesos para la contratación de personal docente para el centro educativo.
- Dar seguimiento a las acciones ejecutadas por la dirección, juntas de educación de esta institución.
- Recopilar los cuadros estadísticos relacionadas con los diferentes índices de rendimiento académico de los estudiantes.
- Acompañar a los docentes en su labor pedagógica y administrativa docente para lograr calidad en la enseñanza.
- Implementar mecanismos de control para evitar la deserción e insertar al sistema a los estudiantes que deserten.
- Ejecutar un sistema que nos permita tener control de todas las acciones y gestiones que se realicen en la institución, sección y departamento.
- Trasmitir a todo el personal docente que debemos brindar un servicio educativo de calidad en todos los aspectos.

Su plan de operativo, en muchas de las ocasiones no se cumple, ya sea por una mala distribución de tiempo, falta de implementos, y por falta de organización e improvisación.

#### **5.1.5 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

Si bien cuenta con un PEI, dista mucho de ser un proyecto. Las falencias en su organización se deben a que no hay una persona que lo realice con eficiencia,

respetando las técnicas y requerimientos necesarios. Para transformar el Jardín-Escuela “Mi Segundo Hogar “en una institución con áreas adecuadas para el aprendizaje se requiere de: Darle otra imagen a la institución educativa a través de la aplicación de objetivos pedagógicos administrativos y organizacionales con el propósito de llegar al cambio Socio - Educativo.

Indicar a los docentes, padres de familia y demás miembros de la institución, las ventajas de estas nuevas áreas, en beneficio de los educandos. Directivos tomarán la decisión de realizar el cambio con propios recursos en bien de la comunidad educativa, por fin habrá una participación democrática de todos cuantos hacemos esta noble institución.

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

Logramos una verdadera educación integral a base del esfuerzo y cooperación de Educadores, Padres de Familia y Educandos. **Extracto Del Reglamento Interno Jardín y Escuelas Mixtos Particular Mi Segundo Hogar**

#### **SON DEBERES DEL JARDÍN ESCUELA**

1. Educar a los alumnos para la vida futura.
2. Emplear los materiales didácticos y la pedagogía en la labor educativa.
3. Comunicar a los padres y representantes sobre los aportes y calificaciones trimestrales, así como la conducta de su niño(o).
4. Las notas y calificaciones (Muy Satisfactorio; y sobre 20 puntos respectivamente)

5. Destacar a los mejores estudiantes en el cuadro de Honor y entregar diploma a fin de año por su excelente aprovechamiento.
6. Reconocimiento de media beca a los Abanderados y Escoltas (elegidos en el Sexto año de Educación Básica.
7. Establecer a conciencia un verdadero seguimiento acerca del adelanto intelectual y disciplinario del alumno mediante el buen uso del Carnet de Control Diario (Firmarlo el representante todos los días).

### **SON DEBERES DE LOS ALUMNOS**

1. Demostrar siempre y en todas partes una conducta de un niño educado.
2. Respetar a todos sus superiores y profesores dentro y fuera del plantel.
3. Cumplir estrictamente las disposiciones del reglamento, acatar las órdenes que dictaren las autoridades y maestros del plantel, sujetarse a medidas disciplinarias.
4. Realizar todos los trabajos como estudiante que sus maestros les indicaren.
5. Presentarse a la escuela con el debido aseo. Entrar y salir del establecimiento en los horarios señalados: Jardín (hora de entrada 8:h00. y de salida 12:h00) Primaria (hora de entrada 7:h30 y de salida 13:h30).
6. Cuidar y responder por el mobiliario y materiales escolares; el alumno que cause algún daño, su representante está obligado a repararlo o reponerlo.

## **SON DEBERES DE LOS PADRES**

1. Asistir al plantel mensualmente a recibir la Libreta Escolar, o cuando el plantel lo creyere conveniente, (la libreta luego de ser examinada y firmada debe ser devuelta al plantel en un tiempo máximo de 48 horas).
2. Preocuparse diariamente de controlar que su niño(a), cumpla con la ejecución de deberes y lecciones. (Para esto debe revisar, firmar la libreta y el carnet de control diario).
3. Enviar a los niños bien uniformados y con los útiles escolares y a su debido tiempo, de tal manera que se fomente en los educandos el sentido de puntualidad y responsabilidad.
4. Cuando un alumno ha faltado debe enviar una justificación por escrito o acercarse personalmente el representante.
5. Debe estar al día en el pago de las pensiones mensuales. Recuerde que las mismas deben abonarse por adelantado en los 10 primeros días de cada mes, en las ventanillas del BANCO GUAYAQUIL, traer la papeleta para el control interno.
6. Colaborar en todo cuanto se relacione con el Plantel, de esta manera usted estará ayudando para el bienestar de su niño(a), y todos cuantos se educan en esta noble Institución.
7. Prohibido enviarlos con objetos de valor como cadenas, anillos, ni celulares, porque el Plantel no se responsabiliza en caso de pérdida.

Podemos acotar, que el centro educativo, posee un reglamento interno que regule las acciones y participación de sus miembros (la institución, los padres de familia y los alumnos). Se observa que si se cumplen, al menos en lo que es disciplina.

En cuanto al pago de pensiones, siempre se observa retraso y poca disposición por cumplir con los plazos asignados. A esto se suma que los padres de familia no firman el correspondiente diario o control de tareas, se precisa, organizar talleres para su integración.

## **5.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA**

### **5.2.1 MISIÓN**

Ofrecer un servicio educativo que asegure a los alumnos una educación suficiente y de calidad que contribuya como factor estratégico de justicia social, que los forme como sujetos competentes en donde se favorezca el desarrollo de sus habilidades para acceder a mejores condiciones de vida, aprendan a vivir en forma solidaria y democrática y sean capaces de transformar su entorno.

### **5.2.2 VISIÓN**

Consolidar a la educación primaria como eje fundamental de la educación básica hasta alcanzar niveles de excelencia, conjuntando con responsabilidad los esfuerzos de autoridades y sociedad para brindar un servicio eficiente y eficaz que satisfaga plenamente las necesidades y expectativas de los educandos, logrando su desarrollo armónico e integral.

### **5.2.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

Asegurar que los niños y niñas:

- Adquieran y desarrollen las habilidades intelectuales que les permitan aprender permanentemente y con independencia, así como actuar con eficacia e iniciativa en las cuestiones prácticas de la vida cotidiana.
- Adquieran los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, en particular los que se relacionan con la preservación de la salud, con la protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales, así como aquellos que proporcionan una visión organizada de la historia y la geografía de México.
- Se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos, deberes y la práctica de valores en su vida personal, en sus relaciones con los demás.
- Desarrollen actitudes propicias para el aprecio y disfrute de las artes, así como del ejercicio físico y deportivo.

#### **5.2.4 VALORES INSTITUCIONALES**

Consideramos un deber ineludible el atender las debilidades en el ámbito del desarrollo de habilidades sociales de nuestra población escolar, a través de los cuatro años promedio de su permanencia en el Jardín/Escuela. El énfasis está puesto en aquellos aspectos que apuntan al individuo y su relación con el medio. Por esto se toman como base para coadyuvar el desarrollo en el ámbito del valor, tres valores fundamentales universales: respeto, responsabilidad y honestidad.

#### **RESPECTO**

Considerado como el establecimiento de hasta dónde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, y donde comienzan las posibilidades de los demás. Es también una forma de reconocimiento, de aprecio y valoración de las cualidades de los

demás, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas. Implica, además, la tolerancia como principio de aceptación de la diversidad.

## **RESPONSABILIDAD**

Definida como la obligación de responder por los propios actos, así como también por sus efectos.

## **HONESTIDAD**

Asumida como la integridad en el pensar, en el decir y en el actuar.

### **5.2.5 FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS**

#### **Área: Dirección**

- Asesoramiento en el campo pedagógico al personal docente de la sección.
- Verificar el cumplimiento de la planificación mensual de las unidades didácticas.
- Planificar actividades de capacitación al personal del plantel.
- Velar por una conducción adecuada en las actividades planteadas por los Departamentos.
- Mantener un enlace comunicativo con las autoridades de la Unidad Educativa para que exista una buena relación entre autoridades y personal que labora en la Sección Primaria.



- Administrar el Plantel de acuerdo a los lineamientos de la Unidad.
- Otras actividades propias que demandan el ejercicio del cargo.

### **Departamento de asistencia**

- Conducir a la formación de hábitos de asistencia, puntualidad, estudio, trabajo, aseo, respeto, independencia y cooperación conjuntamente con una relación interdepartamental.
- Acompañamiento en las actividades extra clase: retiros espirituales, competencias deportivas, clubes.
- Justificación de faltas de los alumnos, previa conversación con los Padres de Familia.
- Justificación de faltas de los alumnos, previa conversación con los Padres de Familia.
- Establecer el calor de asistencia salesiana, una asesoría centrada en la persona con la colaboración de profesores.
- Tener entrevistas con los padres de familia para el conocimiento y solución de problemas de sus representados.

### **Departamento médico**

- Trabaja en el área de Salud: Prevención, Curación, Rehabilitación y Educación.

- Se trabaja en equipo con los Departamentos: Psicopedagógico y Cultura Física.
- Se remite pacientes que ameriten ser valorados por especialistas y/o ser realizadas cirugías ambulatorias.
- Campañas de prevención y tratamiento según datos estadísticos obtenidos a través de las historias clínicas.
- Se trabaja en el control de calidad y precio de productos que se expenden en los bares de la Sección Básica.

### **Departamento de cultura física**

- Coordina las actividades deportivas internas e interescolares.
- Promociona el deporte, la Cultura Física y la Recreación en la niñez.
- Coordinación interdepartamental en actividades extraescolares.
- Realiza las olimpiadas, fiesta navideña y fiestas patrias.
- Organiza y planifica: coreografías, danzas, rondas y gimnasias según calendario de actividades.

### **Personal docente**

- Llevar eficientemente la planificación diaria de actividades escolares.

- Acompañamiento a los alumnos en recreos, actividades extra clases y jornadas de formación entre otras.
- Diseñar el Currículo a trabajar durante el Ciclo Lectivo.
- Conducir los procesos de formación de los alumnos.
- Asistir a las diferentes actividades de capacitación profesional.
- Cumplimiento cabal de las obligaciones exigidas por la Institución.

### **Personal de servicio**

- Mantenimiento de la buena presentación del Plantel.
- Limpieza de aulas y ambientes.

### **5.2.6 EL CLIMA LABORAL Y CONVIVENCIA CON VALORES**

En el ámbito de la Gestión del Clima Organizacional y Convivencia, el rol del director tiene gran relevancia en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

Las relaciones entre docentes es distante, y poco colaboradora, no existe sinergia entre el director y el personal docente. Se requiere de fomentar la práctica de valores y cooperación entre pares, para amenizar el ambiente.

### **5.2.7 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES.**

Se percibe un modelo Academicista y del incipiente modelo Interpretativo-Cultural. El fuerte hincapié, por un lado, que los docentes dan a los contenidos disciplinares, tradición que viene desde centenares de años y se encuentra instalada en nuestras concepciones; y la 'surgiente' importancia que desde las teorías constructivistas le otorgan al aprendizaje significativo del alumno, por otro; no se manifiesta la presencia de los otros dos modelos categorizados desde el marco teórico.

No se puede dejar de mencionar la prácticamente ausente idea de adaptación de los productos científicos a contenidos curriculares, ya sea por confusiones en relación a lo científico y lo no-científico o por entender que lo que se trabaja en las aulas es directamente un producto de las ciencias. Por otro lado, se manifestó como característica reiterada la presencia de un currículo explícito desde la formalidad y otro diferente desde el desarrollo áulico, esta realidad lleva a múltiples reflexiones que escapan a la presentación de este trabajo.

### **5.2.8 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES.**

Se percibe en relación a la organización operacional y valores, un ambiente de desconfianza y desorden, debido a la ausencia de un manual de funciones que regule y señale las actividades, responsabilidades y campos de acción. Se precisa de un nuevo ordenamiento de cosas, para lograr una sinergia en la parte operativa de la institución, ya que de ello depende su desempeño y calidad.

### **5.2.9 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES.**

Al igual que la dimensión anterior se percibe la escasa presencia de valores, tales como la responsabilidad que se promulga en sus principios institucionales, pero no se aplica. Esto incide también en la organización de horarios o actividades que se realicen, muchas de ellas no se cumplen, generando un desorden general.

## **5.2.10 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.**

En relación a la dimensión comunitaria y valores, notamos que existe una mejor disposición, ya que se manejan buenas relaciones con el Municipio de Guayaquil, quien provee los libros, material educativo y actualización de conocimientos, de igual forma la Fundación Universo, constantemente envía invitaciones a los cursos de preparación pedagógica, a los cuales los docentes manifiestan buena predisposición.

## **5.3 ANÁLISIS FODA**

### **5.3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

#### **FORTALEZAS**

- Profesores titulados y actualizados.
- Existencia de trabajo en equipo para la programación curricular.
- Apoyo de los padres de familia a la labor educativa de la escuela.

#### **DEBILIDADES**

- Escaso material educativo para el desarrollo de las clases.
- Existencia de un currículo poco adecuado a las necesidades de los estudiantes.
- Conformación de grupos aislados y rivales al interior de la escuela.

### **5.3.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

#### **OPORTUNIDADES**

- Existencia de instituciones que brindan capacitación y asesoría a las instituciones educativas.
- Tendencia a la innovación educativa y pedagógica en el Ecuador y América Latina.
- Existencia de normas legales que crean posibilidades para proponer innovaciones en el Centro educativo.

#### **AMENAZAS**

- Situación de violencia en el barrio en donde están involucrados los alumnos.
- Abandono familiar a muchos alumnos de la institución educativa.
- Régimen laboral de contrato dificulta el trabajo profesional de los docentes.

### **5.3.3 MATRIZ FODA**

Con la información obtenida de la encuesta y entrevista a los docentes del Centro Educativo Mi Segundo Hogar, se puede elaborar un FODA:

**Tabla 5 FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesores titulados y actualizados.</li> <li>• Existencia de trabajo en equipo para la programación curricular.</li> <li>• Apoyo de los padres de familia a la labor educativa de la escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso material educativo para el desarrollo de las clases.</li> <li>• Existencia de un currículo poco adecuado a las necesidades de los estudiantes.</li> <li>• Conformación de grupos aislados y rivales al interior de la escuela.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de instituciones que brindan capacitación y asesoría a las instituciones educativas.</li> <li>• Tendencia a la innovación educativa y pedagógica en el Ecuador y América Latina.</li> <li>• Existencia de normas legales que crean posibilidades para proponer innovaciones en el Centro educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación de violencia en el barrio en donde están involucrados los alumnos.</li> <li>• Abandono familiar a muchos alumnos de la institución educativa.</li> <li>• Régimen laboral de contrato dificulta el trabajo profesional de los docentes.</li> </ul>

Elaborado: Zoila Pulla Quezada.

### 5.3.4 ELECCIÓN DE ESTRATEGIA

Estrategia para sobrevivir (DA): cuyo propósito fundamental consiste en eliminar las debilidades identificadas para minimizar o evitar las amenazas.

Estrategia para mantenerse (FA): la cual se fundamenta en el uso de fortalezas para evitar disminuir o eliminar el impacto de las amenazas.

Estrategia para crecer (DO): la cual permite mejorar una debilidad detectada mediante las utilizaciones efectivas de una o varias oportunidades.

Estrategia para desarrollar (FO): la cual utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

**Tabla 6 ELECCIÓN DE ESTRATEGIA**

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
<b>FORTALEZAS</b>	Desarrollar (FO): Ejecutar la propuesta pedagógica de la institución educativa.	Mantenerse (FA): aprovechar la capacidad profesional de los docentes para responder a las dificultades de aprendizaje de los alumnos producto de un deteriorado entorno familiar.
<b>DEBILIDADES</b>	Crecer (DO); Mejorar las competencias profesionales de los maestros aprovechando las ofertas de capacitación que brindan diversas instituciones educativas públicas y privadas.	Sobrevivir (DA): desarrollar un clima institucional favorable para enfrentar carencias materiales en la escuela



## 5.4 RESULTADOS

Se aplicó una encuesta a 10 docentes al jardín/escuela, 14 padres de familia, miembros del comité de padres de familia, 34 alumnos del séptimo año de educación básica.

El Centro Educativo Mi Segundo Hogar es una institución educativa particular fundada en 1973, cuenta con 300 educandos y maneja los niveles de educación inicial y básica. Al principio se percibió poca participación del personal docente, algo retraído al participar de la encuesta, en vista de esta situación se aplicaron estrategias socializadoras del proyecto y se indicó los beneficios que esto generaría, lo que contribuyó a un cambio de actitud.

Los padres de familia y educandos, se mostraron más abiertos al diálogo, participando de forma activa, esto generó un ambiente de confianza mutua, la misma que fue aprovechada para sugerir al director, cambios en la institución tales como remodelación de áreas, apertura de espacios recreativos, mejores horarios de reuniones, incrementar más salones, entre otras propuestas.

### 5.4.1 DE LOS DIRECTIVOS

Tabla 7 FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Formas de organización	f	%
a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre.	1	100%
b. Coordinadores de área		
c. Por grupos de trabajo		

d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta a los Directivos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

La organización de tareas en este Centro Educativo es responsabilidad del Director, quién organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.

Tabla 8 ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. El número de miembros en la institución.		
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	100%
c. El valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta a los Directivos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

Los aspectos que se toman en cuenta en la reunión son por lo general, los resultados obtenidos, más no el valor y tiempo y el número de miembros que participan en la consecución de los objetivos.

Tabla 9 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	1	100%
b. No	-	
Total	1	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

El director considera que las tareas de los miembros y el manual de normas, es respetado.

Tabla 10 EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	1	100%
b. No	-	
Total	1	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.  
Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

Si se considera la opinión de los actores en la toma de decisiones, con sus reservas del caso.

Tabla 11 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	0	
b. No	1	100%
Total	1	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.  
Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

No delega la toma de decisiones, en especial si hay que resolver conflictos al interior de la institución.

Tabla 12 SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica	1		
b	El desarrollo profesional de los docentes	1		
c	La capacitación continua de los docentes	1		
d	Trabajo en equipo	1		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	1		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1		

Fuente: Encuesta a los Directivos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.  
Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

El director manifiesta que en su administración si se promueve los aspectos antes mencionados.

Tabla 13 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

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

Fuente: Encuesta a los Directivos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.  
Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

El director considera que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se obtienen de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión, partiendo de una predisposición existente e innata y de experiencias.

Tabla 14 PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.

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.	1		
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1		
c	La mejora de los mecanismos de control.		1	
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	1		

Fuente: Encuesta a los Directivos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

Considera que promueve un uso adecuado de información para medir el desempeño de los docentes, estudiantes y directivos, así como a veces es mejor mantener mecanismos de control, y principalmente, tener ambientes cordiales de trabajo.

Tabla 15 ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN.

Nro.	Se encuentran en la institución	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	1		
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1		

c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1		
e	Otros (¿cuáles?)			

Fuente: Encuesta a los Directivos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

Los organismos existentes en la institución son: de dirección (Director, Consejo Escolar, Consejo Académico etc.), acompañado de un equipo de gestión, y técnicos (equipo docente).

Tabla 16 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES.

Nro.	Se encargan de:	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	1		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.		1	
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			1
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	1		

Fuente: Encuesta a los Directivos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

Entre las actividades que se llevan a cabo en la junta de profesores, en su mayoría son para llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje.

Tabla 17 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.

Orden	Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	f
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	1	100%				
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	1	100%				
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	1	100%				
d	Mantener actualizada la metodología					1	100%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros					1	100%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	1	100%				
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	100%				
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	100%				
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	100%				
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología					1	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

El 100% organiza y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; formula propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

El 100% menciona que no tiene actualizada la metodología, por ende no promueve la investigación educativa y ni propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros; casi siempre colabora con el departamento de orientación y elabora una memoria de la programación.

Finalmente, los departamentos didácticos se plantean propuestas, elaboran una programación (60%), pero no mantienen actualizada su metodología.

Tabla 18 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.

Orden	Acciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	f
a	La Gestión Pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	1	100%				

Fuente: Encuesta a los Directivos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

La gestión pedagógica en el Centro Educativo es adecuada, ya que fomenta la producción de diagnóstico, pero se debe mejorar en la implementación de estrategias, que mejoren su desempeño.

Tabla 19 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

Orden	Material de Planificación	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	f
a	Reingeniería de procesos.					1	100%
b	Plan Estratégico	1	100%				
c	Plan Operativo Anual	1	100%				
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.			1	100%		

Fuente: Encuesta a los Directivos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

El material de planificación que posee la institución concierne al plan estratégico, el plan operativo anual, y a veces con un proyecto de capacitación que en su mayoría



proviene de instituciones u organizaciones afines al Centro Educativo. Se prevé una reingeniería de procesos para mejorar su eficacia y eficiencia.

#### 5.4.2 DE LOS PROFESORES

Tabla 20 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	70%	2	20%	1	10%
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.	6	60%	2	20%	2	20%
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	40%	3	30%	3	30%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	2	20%	3	30%	5	50%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	7	70%	2	20%	1	10%

6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	7	70%	2	20%	1	10%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	7	70%	2	20%	1	10%
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	20%	3	30%	5	50%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	4	40%	3	30%	3	30%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	20%	3	30%	5	50%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	70%	2	20%	1	10%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	6	60%	2	20%	2	20%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	4	40%	3	30%	3	30%
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	7	70%	2	20%	1	10%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	2	20%	3	30%	4	40%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	4	40%	3	30%	3	30%

Fuente: Encuesta a los Docentes del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

Los resultados de la encuesta dirigida los docentes son:

Que el rol del docente es considerado como una persona con actitud y habilidades para cuestionar las órdenes existentes, pero no interviene en procesos de administración, es decir, se reconoce su valor pero no puede hacer uso de él. Casi siempre el liderazgo en la institución va dirigido a la búsqueda de innovación y cambios, más no a aspectos relevantes que motiven un mejoramiento en el aprendizaje.

A pesar de lo anterior, la gerencia educativa del centro busca, en forma limitada, promover en los actores educativos la importancia de una educación en un ambiente de aprendizaje agradable, armonioso, seguro y estimulante.

Esto se aprecia más en cuanto al apoyo que recibe el docente para la investigación, que apenas llega al 50%, igual situación se observa a nivel gremial. A esto se suma la resistencia o escepticismo de los padres en la aplicación de nuevos métodos de enseñanza, dado su poca participación en conocer los métodos, es decir existe una mala comunicación al respecto.

En relación al trabajo en equipo, es considerado útil en la toma de decisiones, más si estos se dan en las metodologías de enseñanza aprendizaje, pero existe resistencia entre los docentes en el momento de aplicar dichas metodologías, más no así en la enseñanza aprendizaje de valores, que es el eje transversal de toda educación y formación integral del estudiante.

La labor del directivo es apreciada, incluso un grupo de docentes se siente integrado aunque su participación sea escasa. El director ha demostrado ser un líder y mantiene un liderazgo con el 80% de la aprobación del cuerpo docente, cuyas decisiones reciben el apoyo mayoritario del personal, pero existe una debilidad al momento de ejecutarlas, ya sea por falta de motivación o comunicación.

En relación a la gestión académica y actividades de integración, su valoración es negativa, requiere de cambios positivos e integrales para captar la atención del personal docente y de los padres de familia, a diferencia de la gestión administrativa financiera, que alcanza la aprobación del 70% del personal docente.

### 5.4.3 DE LOS ESTUDIANTES

Tabla 21 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	F	%	f	%	f	%	f	%
El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	21%	7	21%	5	15%	15	44%
Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	15	44%	5	15%	7	21%	7	21%
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	15	44%	5	15%	8	24%	6	18%
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	25	74%	3	9%	2	6%	4	12%
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	23	68%	3	9%	5	15%	3	9%
Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	0	0%		0%	10	29%	24	71%
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	35%	5	15%	7	21%	10	29%
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la	12	35%	5	15%	7	21%	10	29%

participación y la interacción con los docentes.								
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	20	59%	4	12%	5	15%	5	15%
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	35%	15	44%	6	18%	1	3%
Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	20	59%	8	24%	3	9%	3	9%
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	21%	3	9%	9	26%	15	44%
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	15%	5	15%	5	15%	19	56%
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	34	100%		0%		0%		0%

Fuente: Encuesta a los Estudiantes del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

Para los estudiantes, la actitud del Director es autoritaria, en relación a la toma de decisiones, no olvidemos que el grupo consultado no percibe la diferencia entre Director y Profesor, por lo cual no puede ser tomado en consideración dicha apreciación.

Igual percepción se aprecia en cuánto a que no los escuchan, quizás se deba mejorar la comunicación o los canales comunicativos y mejorar las relaciones interpersonales entre los directivos y los estudiantes.

Para el grupo mayoritario considera que se aplica el liderazgo conductual, en especial en el cumplimiento de tareas, esto siempre será un indicador de evaluación, puesto que los estudiantes sienten la presión en el cumplimiento de tareas, a lo cual

consideran como una restricción, insistimos se deben mejorar los canales comunicacionales.

Para el alumnado, los docentes no son muy creativos, no innovan con ideas la clase, tampoco motivan o premian los esfuerzos independientes por hacer las tareas de forma personalizada, y más bien exigen que todos realicen la tarea con las mismas herramientas. Además, aducen que el docente no entrega mensajes motivacionales de valores o virtudes, ni al inicio, durante o al finalizar la jornada educativa.

Los docentes aducen que la falta material y apoyo de las autoridades no ayudan generar actividades generadoras; para el estudiante los métodos de enseñanza son creativos pero esporádicos, sienten además que sus problemas no tienen importancia, y que el único dueño de la clase es el profesor.

#### 5.4.4 DE LOS PADRES DE FAMILIA.

Tabla 22 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

No.	Declaraciones	CA		A		D		CD	
		f	%	F	%	f	%	f	%
a	Participación en convocatorias por la institución	21	62%	5	15%	6	18%	2	6%
b	Percepción del trato de los profesores a los estudiantes	22	65%	5	15%	7	21%	2	6%
c	Percepción de relación entre profesores		0%	8	24%	21	62%	5	15%
d	Percepción de la enseñanza que imparte		0%	20	59%	8	24%	6	18%
e	Percepción de educación en valores			24	71%	10	29%		
f	percepción de una buena administración			12	35%	22	65%		
g	Percepción de cambio			12	35%	22	65%		

Fuente: Encuesta a los Padres de familia del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

Para los padres de familia, un grupo mayoritario manifiestan interés en participar de las convocatorias de la institución, pero requieren ser citados con anterioridad e informados de los motivos de la reunión.

De igual forma, este grupo percibe como completamente muy adecuado el trato a los estudiantes. En relación al trato de los profesores a los estudiantes, la comunidad considera que son tratados con respeto, equidad y solidaridad. No manifiestan haber notado o percibido algún maltrato físico, verbal o de orden indiferente.

Para la mayoría de los padres de familia están de acuerdo que la enseñanza impartida en la escuela es entre muy buena y buena (Debemos tomar dicha apreciación para mejorar la imagen de la escuela hacia la comunidad, es decir, desarrollar actividades que muestren los avances educativos de la institución).

Sobre si la institución enseña o educa en valores con ejemplos vivenciales, la comunidad percibe que es positiva (71%), es decir, se han realizado ejercicios comunitarios que hacen perceptible dicha enseñanza, sin embargo, es preciso trabajar más por el porcentaje restante.

La mayoría de los padres está en desacuerdo sobre la administración de la institución y no percibes cambios, considera que se trabaja en desorden o poco se hace por mejorar. Es importante, tomar en consideración estas opiniones ya que de ellas se desprenden las situaciones en la cuales se debe mejorar.

Tabla 23 DESEMPEÑO DEL PROFESOR

No.	Declaraciones	CA		A		D		CD	
		f	%	f	%			f	%
a	Trato personal a los estudiantes	6	18%	28	82%		0%		
b	Método de enseñanza	6	18%	26	76%	2	6%		

c	Facilidad de estudios y aprendizaje	4	12%	22	65%	8	24%		
d	Incentiva a los estudiantes		0%	25	74%	9	26%		
e	Participación de los estudiantes	7	21%	27	79%		0%		
f	Cantidad de deberes	5	15%	20	59%	9	26%		
g	Las evaluaciones	1	3%	28	82%	5	15%		
h	Interés de padres de familia por planes de la institución			28	82%	6	18%		
i	Interés de padres de familia en participar en actividades escolares y planes de desarrollo			27	79%	7	21%		

Fuente: Encuesta a los Padres de Familia del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

De acuerdo a la calificación del desempeño del profesor, los padres consideran que el trato a los estudiantes y el método son adecuados, que los motiva mucho, procurando siempre su participación en clase, y la realización de deberes, que se reflejan en las evaluaciones al final.

Tabla 24 DESEMPEÑO DE LA ESCUELA

No.	Declaraciones	CA		A		D		CD	
		f	%	F	%			f	%
a	Nivel de Exigencia		0%	16	47%	18	53%		
b	Ubicación de la escuela		0%	21	62%	13	38%		
c	Instalaciones de la escuela		0%	7	21%	27	79%		
d	Aspecto Físico		0%	16	47%	18	53%		

Fuente: Encuesta a los Padres de Familia del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada



Al evaluar el desempeño de la escuela los padres de familia consultados manifiesta: desacuerdo en el nivel de exigencia (53%), las instalaciones de la escuela (79%) y el aspecto físico (53%), y de acuerdo por estar bien ubicados estratégicamente dentro del barrio (62%),

#### 5.4.5 DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Tabla 25 MATRIZ 2: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

Fuente: Entrevista a los Directivos del Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

El directivo obtuvo 5 respuestas positivas en la entrevista, de las cuales podemos resaltar su conocimiento sobre la comunicación, la utilidad de un manual que refuerce las tareas y facilite el trabajo de liderazgo en la institución.

De igual forma conoce las características de un buen líder, pero no conoce el tipo de liderazgo que sus empleados reconocen de él, existe una mala comunicación. Rescata los valores que poseen y aplican los profesores y alumnos.

Tabla 26 MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Ausencia de un plan estratégico bien definido.	Escasa planificación de objetivos y metas.	Desorden en la ejecución y cumplimiento de objetivos
	Poca oferta educativa	Disminución de número de alumnos matriculados.
Problema 2. Ausencia de una planificación estratégica educativa	Falta de un plan estratégico	Mala gestión institucional
	Poca estimulación en la capacitación de los docentes.	Profesores desanimados y poco comprometidos
	Poca inversión para la educación.	Condiciones desfavorables para la educación.
Problema 3. Mala calidad en la prestación de servicios educativos	Desvinculación con instituciones educativas.	Aislamiento de programas educativos.
	Ausencia de evaluaciones de desempeño	Profesores desmotivados, alumnos desmotivados.

Elaborado por: Zoila Pulla Quezada

## 5.5 DISCUSIÓN

Por lo expresado anteriormente y de acuerdo a los resultados mostrados podemos establecer lo siguiente:

Que las encuestas realizadas demuestran que los profesores poseen un nivel académico alto, con experiencia, pero su relación con la institución es mayoritariamente por contrato, esto podría ser una debilidad en el proceso educativo a largo plazo, ya que son susceptibles de remoción, truncándose cualquier avance previsto.

Que los profesores, padres de familia consideran que es deficiente la forma de administrar el centro educativo, que se requieren cambios, y han demostrado su interés ser parte activa de este proceso.

Existe una buena percepción de los padres de familia sobre el centro educativo, ya sea sobre su aspecto físico, trato a los niños, relaciones con los profesores, enseñanza impartida, en especial a los valores que práctica con ejemplos vivenciales. Sin embargo existe una opinión de deficiente administración que en los últimos años no ha mejorado, por lo tanto consideran que se debe mejorar en esa parte.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los profesores, padres de familia y comunidad, se llega a la conclusión que la escuela amerita de forma urgente la elaboración de una planificación estratégica que le permita mejorar la administración, trabajar en equipo con su personal, aprovechar la motivación de los padres de familia, y afianzar los lazos con la comunidad.

Durante la visita inicial a este centro educativo, nos dimos cuenta de las múltiples necesidades por las cuales atraviesa, muchas de las cuales son la falta de infraestructura y de material didáctico, como nos manifestó en la entrevista a su Director, Lcdo. Oswaldo Pulla Aguilar. Más allá de los requerimientos físicos, notamos que existe una desorganización a nivel directivo, y como muestra de esa deficiencia es la poca demanda del sector, por cuanto cada año disminuye el ingreso de niños al centro escolar.

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

El diagnóstico institucional nos indica que el Centro Educativo carece de una estructura y sistema de administración formal, lo que provoca descontrol y desorganización. De igual manera la escuela no favorece el desarrollo de aprendizaje significativo, lo que trae como consecuencia que los estudiantes al terminar el nivel primario no tengan las competencias suficientes para al siguiente nivel.

Los roles y liderazgo no están definidos, es decir las jerarquías en la organización, lo que confunde al personal administrativo y docente, perjudicando la sinergia en el desarrollo de los planes estratégicos y operativos del Centro Educativo Mí Segundo Hogar.

Existe la necesidad de una planificación estratégica, ya que su ausencia no permite trazar metas y alcanzar objetivos pedagógicos y lograr una armonía laboral, puesto que falta una guía que marque el rumbo a seguir.

### **6.2 RECOMENDACIONES**

Revisar cada aspecto de la planificación estratégica y reflexionar sobre su contenido, y socializar las apreciaciones de cada integrante en el encuentro colectivo para llegar a conclusiones que les permitan establecer acuerdos y compromisos de mejora.

Involucrar a su personal docente y administrativo en la elaboración del plan estratégico y otros proyectos organizativos, de tal manera que su participación motive al personal a mejorar y sentirse comprometido con la institución, esto se logrará a medida que se establezcan en los roles.

Capacitar al personal docente mediante gestiones con las instituciones públicas y privadas que brinden actualización de conocimientos y formas de aprendizaje, para mejorar el desempeño del docente en clase y actualizar los conocimientos de los educandos.

## **7 PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, LA ENSEÑANZA Y EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES.**

### **2. JUSTIFICACIÓN**

Acorde a los nuevos cambios en la Educación en el Ecuador, y ajustándolos a las disposiciones gubernamentales que están dirigidas a lograr una educación de calidad, este proyecto se suma a esta loable labor.

Como primer paso, en el desarrollo del proyecto, se partió de la socialización del proyecto con sus autoridades, las mismas que mostraron interés y predisposición a los nuevos cambios.

Se realizó reuniones con el personal docente, para conocer sus necesidades y presentar las potencialidades de una planificación estratégica efectiva, y los beneficios que aportan en el proceso educativo.

Es interesante, mencionar que se aprovechó este espacio para conocer los requerimientos del personal docente, sus necesidades y limitaciones al momento de impartir sus clases, se tomó en consideración estos aspectos, queda demostrado que este tipo de reuniones, son provechosas. Más adelante, realizamos reuniones con los padres de familia, quienes también mostraron interés en participar en este tipo de actividades, se puede decir que si hubo colaboración en este tipo de actividades.

Se empleó la observación, para lo cual se utilizó una ficha, que sirvió para el reconocimiento de las distintas áreas educativas, y registrar sus necesidades o satisfacciones.

### **3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

Brindar servicios educativos de calidad a ciudadanos y ciudadanas de todas las nacionalidades y pueblos del país, a través de la formulación de un proyecto educativo nacional, que fomente la unidad en la diversidad, y el desarrollo de competencias generales, básicas y específicas en los estudiantes, acorde con estándares nacionales internacionales, para potenciar el desarrollo cultural y socioeconómico del país.

Es por eso que se propone los siguientes objetivos específicos:

- Aplicar actividades para mejorar la infraestructura física y promover el cuidado de las instalaciones entre el alumnado y padres de familia.
- Diseñar actividades extracurriculares que sirvan para estimular la educación primaria entre la población del sector, como un camino al progreso y desarrollo personal y social, mejora de la calidad de vida.
- Diseñar un modelo de planificación estratégica educativa, que alcance a todos los actores sociales, y sirva de guía para otras instituciones.
- Evaluar durante un período de ejecución las actividades, el avance educativo, mediante una planificación estratégica, con la finalidad de alcanzar un alto nivel de calidad en la prestación de los servicios educativos.

#### **4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.**

El Centro Educativo Mi Segundo Hogar, ubicada de las Gallegos Lara No. 1011 y Capitán Nájera, suroeste de la ciudad de Guayaquil, parroquia Letamendi, cantón Guayaquil, Provincia del Guayas.

El hecho de estar ubicado en el casco urbano de la ciudad de Guayaquil dota a la escuela de buenas comunicaciones a nivel de servicios básicos. Sin embargo, aunque el Centro goce de privilegiada situación, los alumnos en un porcentaje elevado provienen de zonas periféricas. El número actual de alumnos es de 300, con participación mayoritaria de varones (59%). La edad media de los padres se sitúa entre los 30/40 años y el número de hijos por familia está entre 1 y 2. Una gran mayoría de padres han elegido este centro para sus hijos por la proximidad, el nivel de seriedad y trabajo, y una minoría por otras causas.

La arquitectura del Centro Educativo es de una dos planta en un área de 1.320 metros cuadrados, habitual en este tipo de edificaciones. Está constituido por dos edificios con planta en U. Consta de 7 salones de clases, un laboratorio de computación 1 bodega y 2 baños múltiples.

Las aulas están dispuestas en orden de año básico. Los laboratorios y biblioteca se sitúan en una misma ala. Respecto a la disposición del mobiliario dentro de las aulas, exceptuando las aulas infantiles (que debido a las características de sus alumnos tienen un mobiliario distinto y gran parte del aula destinada al juego), la mayoría de las clases tienen una disposición tradicional con pupitres individuales dobles formando filas y orientados todos hacia la pizarra.

El Centro Educativo cuenta con una plantilla de 10 profesores contratados (6 profesores de planta, 4 profesores para áreas especiales) y un Director.



El Centro Educativo no cuenta con una planificación estratégica, su modelo educativo de aula aplicado es poco sustancial, con énfasis en la memoria y la repetición más que en la investigación. Los conocimientos recibidos tienen un contenido científico pobre, a pesar de tener conciencia de que la educación es la base del desarrollo de cualquier sociedad.

El Centro Educativo no tiene una filosofía institucional, sus metas y objetivos son ambiguos, posee una cultura no uniforme, la articulación es débil y la organización educativa es vulnerable, tiene una autonomía limitada, sus recursos externos más ligados a las decisiones políticas que a las necesidades internas, a esto se suma la falta de tiempo para la gestión.

Además, se percibe poca colaboración de la comunidad, así como la asignación tardía del presupuesto por parte del Estado, síntomas propios de la ausencia de una planificación estratégica que permita tomar decisiones acertadas y coherentes para mejorar la calidad de la educación.

## **5. POBLACIÓN OBJETIVO.**

La población objetivo está determinada por los 300 estudiantes, personal docente y padres de familia.

## **6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

El proyecto GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL “CENTRO EDUCATIVO MI SEGUNDO HOGAR”, constituye el diseño, para su posterior desarrollo y ejecución en el Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

**Objetivo 1. Aplicar actividades para mejorar la infraestructura física y promover el cuidado de las instalaciones entre el alumnado y padres de familia.**

**Resultados 1.** La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza- aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.

**Actividades 1.1.** Realizar gestiones administrativas para conocer las necesidades físicas de la institución.

- Realización de reuniones periódicas (semestrales) al inicio del año y a mediados de año, con el personal docente y administrativo.
- Elaboración un presupuesto anual para gastos operativos.
- Elaboración del informe de gestión para su posterior seguimiento.

**Actividades 1.2.** Dictar talleres a los estudiantes sobre el buen uso y cuidado de las instalaciones y mobiliario de la escuela para propiciar su conservación.

- Creación de equipos de trabajo para la impartición de talleres.
- Implementación de tres talleres sobre el buen uso y cuidado de las instalaciones de la escuela
- Diseño de propuestas comunicacionales dirigidas para motivar el buen uso y cuidado de las instalaciones y mobiliario de la escuela.
- Gestión y logística para dictar talleres motivacionales.
- Preparación de informe de actividades al finalizar cada taller o actividad.

**Actividades 1.3.** Realizar casa abierta dirigida a la comunidad con el objeto de mejorar su imagen institucional y promocionar los servicios educativos.

- Creación un comité organizador para la realización de la Casa Abierta.
- Organización del personal docente, alumnos y padres de familia para Casa Abierta.
- Elaboración presupuesto y gestionar recursos para la realización de la Casa Abierta.
- Difusión de la Casa Abierta, a través de los medios de comunicación, boletines, pizarras

**Objetivo 2. Diseñar actividades extracurriculares que sirvan para estimular la educación primaria entre la población del sector, como un camino al progreso y desarrollo personal y social, mejora de la calidad de vida.**

**Resultados 2.** La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y, cumple con lo que ella misma se fija.

**Actividades 2.1.** Crear espacios de cuidado de la salud, aprecio por el arte y la preservación del ambiente dirigida a los estudiantes y padres de familia.

- Creación concursos entre los estudiantes para motivar el cuidado de la salud.
- Creación de un calendario de eventos sobre temas de salud.
- Inclusión en las jornadas escolares actividades recreativas relacionadas a la salud.

**Actividad 2.2.** Diseñar actividades con la participación activa de los estudiantes y padres de familia como parte de su formación.

- Reunión entre directivos y personal docente para diseñar actividades
- Elaboración de calendario de actividades
- Gestión con laboratorios y empresas afines para obtener apoyo logístico.

**Objetivo 3. Diseñar un modelo de planificación estratégica educativa, que alcance a todos los actores sociales, y sirva de guía para otras instituciones.**

**Resultados 3.** El director ejerce liderazgo académico, organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar. El personal directivo, docente y de apoyo trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.

**Actividades 3.1.** Actualizar a los docentes sobre conocimientos nuevos para mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

- Gestión con instituciones educativas la formación y actualización del personal docente, sobre temas de educación.
- Elaboración de cronograma de capacitación.
- Implementación de talleres.

**Actividades 3.2.** Mantener reuniones periódicas sobre los avances de la implementación de la planificación con la participación de todo el personal docente.

- Realizar reuniones Trimestral entre directivos, personal docente y administrativo, para mejorar los canales comunicacionales.

**Objetivo 4. Evaluar durante un período de ejecución las actividades, el avance educativo, mediante una planificación estratégica, con la finalidad de alcanzar un alto nivel de calidad en la prestación de los servicios educativos.**

Resultado 4. La escuela se abre a la integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales, otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad y que requieren de apoyos específicos para desarrollar plenamente sus potencialidades.

**Actividad 4.1.** Crear una red de intercambios con otras escuelas para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, del aprendizaje de los alumnos y de relación con los padres de familia.

- Creación de espacios para la retroalimentación entre escuelas del sector.
- Invitación a otras escuelas a las actividades que se generen en la escuela.
- Reuniones con docentes de otras escuelas, en espacios recreativos para una mejor integración.

**Actividad 4.2.** Realizar evaluaciones de desempeño fundamentalmente en el logro de los propósitos educativos, la administración de recursos y la difusión de información.

- Elaboración de informes pormenorizados de actividades que se realicen.
- Evaluar en forma periódica (trimestral) los avances en los logros establecidos.

**CUADRO DE RESPONSABILIDADES**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CRONOGRAM A</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Actividades 1.1.</b> Realizar gestiones administrativas para conocer las necesidades físicas de la institución.	Realización de reuniones periódicas (semestrales) al inicio del año y a mediados de año, con el personal docente y administrativo.	Directivos y personal docente	Nov-2011 a mayo 2011	Elaboración de FODA
	Elaboración un presupuesto anual para gastos operativos.	Directivos y personal docente	Nov-11	Elaboración del Presupuesto anual
	Elaboración un informe de gestión para su posterior seguimiento.	Directivos	Ene-12	Elaboración del Informe
<b>Actividades 1.2.</b> Dictar talleres a los estudiantes sobre el buen uso y cuidado de las instalaciones y mobiliario de la escuela para propiciar su conservación.	Creación de equipos de trabajo para la impartición de talleres.	Personal docente, administrativo y directivos	Nov.- 2011, mayo, julio, sept-2011	Programa de talleres elaborado
	Implementación de tres talleres sobre el buen uso y cuidado de las instalaciones de la escuela	Directivos	May-12	Tres talleres realizados
	Diseño de propuestas comunicacionales dirigidas para motivar el buen uso y cuidado de las	Personal docentes y estudiantes	Jun-12	Trípticos y carteles diseñados

	instalaciones y mobiliario de la escuela.			
	Gestión y logística para dictar talleres motivacionales.	Personal docente y administrativo	May-12	Informe de avance
	Preparación de informe de actividades al finalizar cada taller o actividad.	Personal administrativo	Sep-12	informe final
<b>Actividades 1.3.</b> Realizar casa abierta dirigida a la comunidad con el objeto de mejorar su imagen institucional y promocionar los servicios educativos.	Creación un comité organizador para la realización de la Casa Abierta.	Personal docente	Jun-12	Programa elaborado
	Organización del personal docente, alumnos y padres de familia para Casa Abierta.	Personal docente, estudiantes y padres de familia	Jun-12	Informe de avance
	Elaboración presupuesto y gestionar recursos para la realización de la Casa Abierta.	Personal docentes y estudiantes	Jun-12	presupuesto del programa
	Difusión de la Casa Abierta, a través de los medios de comunicación, boletines, pizarras.	Personal docente, estudiantes y padres de familia	Jun-12	Elaboración de informe final
<b>Actividades 2.1.</b> Crear espacios de cuidado de la salud, aprecio por el arte y la preservación del ambiente dirigida a los	Creación concursos entre los estudiantes para motivar el cuidado de la salud.	Personal docentes y estudiantes	May-12	Programa elaborado
	Creación de un calendario de eventos	Directivos y personal	May-12	Calendario de

estudiantes y padres de familia.	sobre temas de salud.	docente		actividades
	Inclusión en las jornadas escolares actividades recreativas relacionadas a la salud.	Directivos	Dic-12	Informe de actividades realizadas
<b>Actividad 2.2.</b> Diseñar actividades con la participación activa de los estudiantes y padres de familia como parte de su formación.	Reunión entre directivos y personal docente para diseñar actividades	Directivos y personal docente	May 12	Programa de actividades
	Elaboración de calendario de actividades	Personal docentes y estudiantes	May-12	Registro de asistencia de padres de familia.
	Gestión con laboratorios y empresas afines para obtener apoyo logístico.	Directivos	Mayo, jun. -12	Oficios enviados y recibidos.
<b>Actividades 3.1.</b> Actualizar a los docentes sobre conocimientos nuevos para mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.	Gestión con instituciones educativas la formación y actualización del personal docente, sobre temas de educación.	Directivos	May-11	Oficios enviados y recibidos.
	Elaboración de cronograma de capacitación.	Directivos	A convenir	Calendario de capacitación.
	Implementación de talleres	Directivos y personal docente		Número de Talleres asistidos
<b>Actividades 3.2.</b> Mantener	Realizar reuniones Trimestral entre	Directivos y personal	Abr. -jun. -dic.	Acta de



reuniones periódicas sobre los avances de la implementación de la planificación con la participación de todo el personal docente.	directivos, personal docente y administrativo, para mejorar los canales comunicacionales.	administrativo	2012	reuniones.
<b>Actividad 4.1.</b> Crear una red de intercambios con otras escuelas para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, del aprendizaje de los alumnos y de relación con los padres de familia.	Creación de espacios para la retroalimentación entre escuelas del sector.	Directivos y personal docente	Ago-12	Oficios enviados y recibidos.
	Invitación a otras escuelas a las actividades que se generen en la escuela.	Directivos y personal docente	Sep-12	Registro de asistencia a eventos de otras escuelas del sector.
	Reuniones con docentes de otras escuelas, en espacios recreativos para una mejor integración.	Personal docente	Oct-12	Informe de avance
<b>Actividad 4.2.</b> Realizar evaluaciones de desempeño fundamentalmente en el logro de los propósitos educativos, la	Elaboración de informes pormenorizados de actividades que se realicen.	Directivos, personal docente y administrativo	Ene-12	Informes por actividades entregados.
	Evaluar en forma periódica (trimestral)	Directivos	Ene-12	Hoja de

administración de recursos y la difusión de información.	los avances en los logros establecidos.			evaluación
--	---	--	--	------------

## 7. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO					
ACTIVIDADES	TAREA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	INDICADORES	PRESUPUESTO
<b>Actividades 1.1.</b> Realizar gestiones administrativas para conocer las necesidades físicas de la institución.	Realización de reuniones periódicas (semestrales) al inicio del año y a mediados de año, con el personal docente y administrativo.	Directivos y personal docente	Nov-2011 a mayo 2011	Elaboración de FODA	\$ 1.500,00
	Elaboración un presupuesto anual para gastos operativos.	Directivos y personal docente	Nov-11	Elaboración del Presupuesto anual	
	Elaboración un informe de gestión para su posterior seguimiento.	Directivos	Ene-12	Elaboración del Informe	

<b>Actividades 1.2.</b> Dictar talleres a los estudiantes sobre el buen uso y cuidado de las instalaciones y mobiliario de la escuela para propiciar su conservación.	Creación de equipos de trabajo para la impartición de talleres.	Personal docente, administrativo y directivos	Nov.- 2011, mayo, julio, sept-2011	Programa de talleres elaborado	\$ 2.500,00
	Implementación de tres talleres sobre el buen uso y cuidado de las instalaciones de la escuela	Directivos	May-12	Tres talleres realizados	
	Diseño de propuestas comunicacionales dirigidas para motivar el buen uso y cuidado de las instalaciones y mobiliario de la escuela.	Personal docentes y estudiantes	Jun-12	Trípticos y carteles diseñados	
	Gestión y logística para dictar talleres motivacionales.	Personal docente y administrativo	May-12	Informe de avance	
	Preparación de informe de actividades al finalizar cada taller o actividad.	Personal administrativo	Sep-12	informe final	
<b>Actividades 1.3.</b> Realizar casa abierta dirigida a la comunidad con el objeto de mejorar su imagen	Creación un comité organizador para la realización de la Casa Abierta.	Personal docente	Jun-12	Programa elaborado	\$ 1.500,00
	Organización del personal	Personal docente,	Jun-12	Informe de	

institucional y promocionar los servicios educativos.	docente, alumnos y padres de familia para Casa Abierta.	estudiantes y padres de familia		avance	
	Elaboración presupuesto y gestionar recursos para la realización de la Casa Abierta.	Personal docentes y estudiantes	Jun-12	presupuesto del programa	
	Difusión de la Casa Abierta, a través de los medios de comunicación, boletines, pizarras.	Personal docente, estudiantes y padres de familia	Jun-12	Elaboración de informe final	
<b>Actividades 2.1.</b> Crear espacios de cuidado de la salud, aprecio por el arte y la preservación del ambiente dirigida a los estudiantes y padres de familia.	Creación concursos entre los estudiantes para motivar el cuidado de la salud.	Personal docentes y estudiantes	May-12	Programa elaborado	\$ 500,00
	Creación de un calendario de eventos sobre temas de salud.	Directivos y personal docente	May-12	Calendario de actividades	
	Inclusión en las jornadas escolares actividades recreativas relacionadas a la salud.	Directivos	Dic-12	Informe de actividades realizadas	
<b>Actividad 2.2.</b> Diseñar actividades con la	Reunión entre directivos y personal docente para diseñar	Directivos y personal docente	May 12	Programa de actividades	\$ 500,00

participación activa de los estudiantes y padres de familia como parte de su formación.	actividades				
	Elaboración de calendario de actividades	Personal docentes y estudiantes	May-12	Registro de asistencia de padres de familia.	
	Gestión con laboratorios y empresas afines para obtener apoyo logístico.	Directivos	Mayo, jun. -12	Oficios enviados y recibidos.	
<b>Actividades 3.1.</b> Actualizar a los docentes sobre conocimientos nuevos para mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.	Gestión con instituciones educativas la formación y actualización del personal docente, sobre temas de educación.	Directivos	May-11	Oficios enviados y recibidos.	\$ 2.500,00
	Elaboración de cronograma de capacitación.	Directivos	A convenir	Calendario de capacitación.	
	Implementación de talleres	Directivos y personal docente		Número de Talleres asistidos	
<b>Actividades 3.2.</b> Mantener reuniones periódicas sobre	Realizar reuniones Trimestral entre directivos, personal	Directivos y personal	Abr. -jun. -dic. 2012	Acta de reuniones.	\$ 1.500,00

los avances de la implementación de la planificación con la participación de todo el personal docente.	docente y administrativo, para mejorar los canales comunicacionales.	administrativo			
<b>Actividad 4.1.</b> Crear una red de intercambios con otras escuelas para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, del aprendizaje de los alumnos y de relación con los padres de familia.	Creación de espacios para la retroalimentación entre escuelas del sector.	Directivos y personal docente	Ago-12	Oficios enviados y recibidos.	\$ 1500,00
	Invitación a otras escuelas a las actividades que se generen en la escuela.	Directivos y personal docente	Sep-12	Registro de asistencia a eventos de otras escuelas del sector.	
	Reuniones con docentes de otras escuelas, en espacios recreativos para una mejor integración.	Personal docente	Oct-12	Informe de avance	
<b>Actividad 4.2.</b> Realizar evaluaciones de desempeño fundamentalmente en el	Elaboración de informes pormenorizados de actividades que se realicen.	Directivos, personal docente y administrativo	Ene-12	Informes por actividades entregados.	\$ 1.000,00

logro de los propósitos educativos, la administración de recursos y la difusión de información.	Evaluar en forma periódica (trimestral) los avances en los logros establecidos.	Directivos	Ene-12	Hoja de evaluación	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 13.000,00</b>

## **8. MONITOREO Y EVALUACIÓN**

El seguimiento de la propuesta planteada se sujetará a un control de actividades a desarrollarse, el cumplimiento de los indicadores y la participación activa de los involucrados. Por ello los aspectos a evaluar en este apartado serán los siguientes:

- La idoneidad de los fines/objetivos/metás.
- La relación entre metas con objetivos y éstos con los fines.
- La idoneidad de los programas/proyectos/Actividades.
- La consistencia de los procesos o fases de actuación en cada uno de los proyectos/programas/planes.
- La relación entre los elementos que forman el plan/programa/proyecto.

También se debe evaluar la idoneidad de los medios (humanos, materiales y económicos) utilizado para el desarrollo de cada uno de los proyectos, programas y planes. Mediante el estudio de la consecución de las metas de los proyectos, se podrá comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos del programa y, a su vez, obtener datos para analizar el grado de cumplimiento del fin del plan, del cual emana. Para ello es necesario cuantificar los fines y objetivos, de cada uno de los planes/programas, indicando anualmente el grado de cumplimiento del mismo, expresado en porcentajes y cantidades. Las metas de los proyectos, al tratarse del último nivel de concreción, serán bastante cuantificadas. Es importante, mencionar que se elaborará un cronograma de actividades con sus tiempos determinados para el desarrollo de la propuesta.





estudiantes sobre el buen uso y cuidado de las instalaciones y mobiliario de la escuela para propiciar su conservación.	Implementación de tres talleres sobre el buen uso y cuidado de las instalaciones de la escuela				x									
	Diseño de propuestas comunicacionales dirigidas para motivar el buen uso y cuidado de las instalaciones y mobiliario de la escuela.					x								
	Gestión y logística para dictar talleres motivacionales.				x									
	Preparación de informe de actividades al finalizar cada taller o actividad.								x					
Actividades 1.3. Realizar casa abierta dirigida a la comunidad con el objeto de mejorar su imagen institucional y promocionar los servicios educativos.	Creación un comité organizador para la realización de la Casa Abierta.					x								
	Organización del personal docente, alumnos y padres de familia para Casa Abierta.					x								
	Elaboración presupuesto y gestionar recursos para la realización de la Casa Abierta.					x								

	Difusión de la Casa Abierta, a través de los medios de comunicación, boletines, pizarras.					x							
Actividades 2.1. Crear espacios de cuidado de la salud, aprecio por el arte y la preservación del ambiente dirigida a los estudiantes y padres de familia.	Creación concursos entre los estudiantes para motivar el cuidado de la salud.					x							
	Creación de un calendario de eventos sobre temas de salud.					x							
	Inclusión en las jornadas escolares actividades recreativas relacionadas a la salud.											x	
Actividad 2.2. Diseñar actividades con la participación activa de los estudiantes y padres de familia como parte de su formación.	Reunión entre directivos y personal docente para diseñar actividades					x							
	Elaboración de calendario de actividades					x							
	Gestión con laboratorios y empresas afines para obtener apoyo logístico.					x	x						
Actividades 3.1. Actualizar a los	Gestión con instituciones educativas la formación y actualización del personal docente, sobre temas					x							

docentes sobre conocimientos nuevos para mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.	de educación.												
	Elaboración de cronograma de capacitación.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x
	Implementación de talleres	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x
Actividades 3.2. Mantener reuniones periódicas sobre los avances de la implementación de la planificación con la participación de todo el personal docente.	Realizar reuniones Trimestral entre directivos, personal docente y administrativo, para mejorar los canales comunicacionales.			x			x			x			
Actividad 4.1. Crear una red de intercambios con otras escuelas para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, del aprendizaje de los alumnos y de relación con los padres de familia.	Creación de espacios para la retroalimentación entre escuelas del sector.							x					
	Invitación a otras escuelas a las actividades que se generen en la escuela.								x				
	Reuniones con docentes de otras escuelas, en espacios recreativos para una mejor integración.									x			



## 8 BIBLIOGRAFÍA

Chavarría, 2007, p.68 Proyecto de Investigación "*Algunos factores curriculares que pueden intervenir en los procesos de aprendizaje enseñanza de las Matemáticas*", Universidad de Costa Rica – Ministerio de Educación

FABELO, J. R. Los valores y sus desafíos actuales. Editorial José Martí. La Habana, 2004.

Gago Rodríguez, (2006) La Dirección pedagógica en los Institutos de Enseñanza Secundaria. Estudio sobre el liderazgo educacional. CIDE, Centro de Investigación y Documentación Educativa. España. p. 255

Gómez Pérez Daysi, Díaz Capote María. (2009) La educación en valores para el fortalecimiento de la laboriosidad en la Educación Técnica Profesional. Centro de trabajo: SUM de Los Palacios. Pinar del Río.

Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1997). The principal: Creative leadership for effective schools. Boston: Allyn and Bacon.

## 9 ANEXOS

### CERTIFICADO INSTITUCIONAL

#### **ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL. ACTA DE COMPROMISO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO MI SEGUNDO HOGAR.**

Los suscritos, Sr. Oswaldo Pulla Aguilar, de nacionalidad ecuatoriana, en calidad de Director Centro Educativo Mi Segundo Hogar, y la Dra. Zoila Pulla Quezada, maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja, hemos acordado celebrar el ACTA DE COMPROMISO considerando que: Que el **JARDÍN/ESCUELA MI SEGUNDO HOGAR** y **ZOILA PULLA QUEZADA** comparten intereses comunes en el desarrollo y ejecución **DEL PROYECTO GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO MI SEGUNDO HOGAR**, que permite mejorar y fortalecer el nivel educativo país, razón por la que sus objetivos y estrategias complementarias deben articularse en beneficio de un fin común. Que en virtud de lo anterior decidieron firmar el 10 de junio del año 2010, con el objeto de analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales para contribuir a elevar la calidad de la educación en el Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

Con base en las anteriores consideraciones, las partes celebran el acta de compromiso contenida en las siguientes, cláusulas:

**PRIMERA.- OBJETO:** Desarrollar de manera conjunta el proyecto denominado **PROYECTO GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN EL JARDÍN/ESCUELA MI SEGUNDO HOGAR** cuyo objetivo general analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales para contribuir a elevar la calidad de la educación en el Centro Educativo Mi Segundo Hogar.

**SEGUNDA.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES:** El Jardín/Escuela Mi Segundo hogar en desarrollo de la presente acta se obliga a: a) proporcionar la información necesaria para el desarrollo de la investigación, b) Facilitar el acceso a bancos de

información, documentos y demás elementos, c) permitir a la solicitante realizar encuestas, visitas, reuniones. La Dra. Zoila Pulla Quezada se obliga a: a) Está obligada a presentar al finalizar el estudio una impresión del informe, b) respetar los espacios asignados y el buen comportamiento en la unidad educativa.

**TERCERA.- PLAZO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO Y VIGENCIA DEL ACTA DE COMPROMISO.** El término previsto para la ejecución del proyecto es de seis meses, contados a partir de la fecha de firma del acta. Si se llegase a requerir modificar el plazo previsto para la terminación del proyecto, la proponente deberá solicitarlo por escrito con una antelación mínima de treinta (30) días al vencimiento y sustentar técnicamente los motivos que hacen necesaria tal determinación. La modificación en el plazo se formalizará mediante una adición a la presente acta. Para constancia se suscribe en la ciudad de Guayaquil, a los 15 días del mes de junio de 2010.

Firmas

Lcdo.. Oswaldo Pulla Aguilar  
Director Jardín/Escuela Mi Segundo hogar

Dra. Zoila Pulla Quezada  
Maestrante

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

***Sr.(a) Gestores Educativo***

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

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS



**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.

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

**1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

a. Fiscal ( )

b. Fisco Comisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

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

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

b. Coordinadores de área ( )

c. Por grupos de trabajo ( )

d. Trabajan individualmente ( )

e. Otros (indique cuáles) .....

**2. 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) .....

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

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

**4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el**

a) Director ( )

b) Rector ( )

c) Consejo Directivo ( )

**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.**

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

**6. 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			

**7. 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			

**8. 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			

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

Nro.	Se encuentran en la institución	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?)			
---	------------------	--	--	--

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

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

**La pregunta 13 y 14 debe ser respondida con términos sí o no.**

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

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia  
(\_\_\_\_\_)
- b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución (\_\_\_\_\_)
- c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente (\_\_\_\_\_)
- d. Mantener actualizada la metodología (\_\_\_\_\_)
- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros (\_\_\_\_\_)
- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje (\_\_\_\_\_)
- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos (\_\_\_\_\_)
- h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo(\_\_\_\_\_)
- i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas (\_\_\_\_\_)
- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología (\_\_\_\_\_)

**12. 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 ( )

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

- a) Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_\_)
- b) Plan estratégico (\_\_\_\_\_)
- c) Plan operativo Anual (\_\_\_\_\_)

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

**¡Importante!**

**Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.**

**ENCUESTA A DOCENTES:**

La encuesta se aplicará a todos los docentes del colegio, es decir al universo.

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Ningún problema	Algún problema	Considerable problema	Gran Problema	No es representativo
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.					

3. La gerencia educativase, 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 representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.					
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza					
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.					
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.					
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.					
9.Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros					
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.					
11. Admiro el liderazgo y					

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

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Perfil del encuestado:** Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica y a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato

Estudiante:

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

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

CA Sí 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 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.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento educativo**.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

**Provincia:**

**Cantón:**

**Sector:**      Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
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 es 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.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

## CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES SOBRE EL ESTADO INICIAL DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

Como seguramente sabes, estamos tratando de mejorar la convivencia en el centro. Con este cuestionario esperamos recoger información para saber cómo van las cosas y qué se puede hacer para mejorar. Por eso te pedimos que contestes esta encuesta anónima con sinceridad.

Marca con una **x** la opción que consideres más adecuada.

Curso, _____	Grupo: _____
--------------	--------------

1. ¿Estás a gusto en el Centro Educativo?  
 Mucho (1)    Regular    Poco    Nada (4)
2. ¿Te sientes o te has sentido solo/sola en el centro?  
 Siempre (5)    A menudo    Alguna vez    Nunca (8)
3. ¿Cómo te llevas con tus compañeros?  
 Bien (9)    Normal    Regular    Mal (12)
4. ¿Cómo te llevas con tus profesores?  
 Bien (13)    Normal    Regular    Mal (16)
5. ¿Qué opinión crees que tienen de ti tus compañeros?  
 Buena (17)    Normal    Regular    Mala (20)
6. ¿Qué opinión crees que tienen de ti tus profesores?  
 Buena (21)    Normal    Regular    Mala (24)
7. ¿Has insultado a algún compañero/a?  
 Siempre (25)    A menudo    Alguna vez    Nunca (28)
8. ¿Te has burlado de un compañero/a?  
 Siempre (29)    A menudo    Alguna vez    Nunca (32)
9. ¿Has pegado, empujado o dado "collejas" a un compañero/a?  
 Siempre (33)    A menudo    Alguna vez    Nunca (36)
10. ¿Has ignorado o no has hecho caso a alguien en una actividad o en el recreo?  
 Siempre (37)    A menudo    Alguna vez    Nunca (40)
11. ¿Te han insultado los compañeros/as?  
 Siempre (41)    A menudo    Alguna vez    Nunca (44)
12. ¿Se han burlado de ti los compañeros/as?  
 Siempre (45)    A menudo    Alguna vez    Nunca (48)
13. ¿Te han cogido, escondido o roto alguna cosa?  
 Siempre (49)    A menudo    Alguna vez    Nunca (52)
14. ¿Te han pegado, empujado o dado "collejas"?  
 Siempre (53)    A menudo    Alguna vez    Nunca (56)
15. ¿Te han ignorado o no te han hecho caso en una actividad o en el recreo?  
 Siempre (57)    A menudo    Alguna vez    Nunca (60)

**Indica la frecuencia con la que se repiten estas situaciones en el centro:**

16. Enfrentamiento entre alumnos/as.

Mucho (61)    Regular    Poco    Nada (64)

17. Enfrentamiento entre alumnos/as y profesores/as.

Mucho (65)    Regular    Poco    Nada (68)

18. Malas palabras en clase.

Mucho (69)    Regular    Poco    Nada (72)

19. No se respetan las normas generales del centro.

Mucho (73)    Regular    Poco    Nada (76)

20. Alumnos/as que se insultan.

Mucho (77)    Regular    Poco    Nada (80)

21. Alumnos/as que se pelean.

Mucho (81)    Regular    Poco    Nada (84)

22. Hay grupos dentro de la clase que no se llevan bien.

Mucho (85)    Regular    Poco    Nada (88)

23. Hostigamiento e intimidación entre alumnos/as.

Mucho (89)    Regular    Poco    Nada (92)

24. Acoso sexual entre alumnos/as

Mucho (93)    Regular    Poco    Nada (96)

25. Miedo de unos alumnos/as a otros/as.

Mucho (97)    Regular    Poco    Nada (100)

## Cuestionario de Entrevista.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### Anexo 2. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1.		
Problema 2.		
Problema 3.		

### Anexo 4. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas