



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO COLOMBIA, COMUNIDAD GUZO, PARROQUIA MATRIZ, CANTÓN PENIPE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2010-2011"

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

ESTUDIANTE:

CARMEN ELENA MORENO PARRA

DIRECTORA:

MGS. MÓNICA UNDA COSTA

CENTRO UNIVERSITARIO DE RIOBAMBA

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 30 de marzo del 2011

Mgs.

MÓNICA UNDA COSTA

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....
MGS. MÓNICA UNDA COSTA

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Carmen Elena Moreno Parra, 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, 29 de marzo del 2011

Lic. Carmen Moreno

AUTORA

AUTORÍA

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

f.....

Carmen Elena Moreno Parra

C.I. 0603646829

DEDICATORIA

“Para llegar a la isla de la sabiduría.....hay que pasar por océanos de aflicciones”

Este trabajo investigativo lo dedico con la admiración más grande a nuestro creador Dios, que puso en mi vida estas aspiraciones que hoy lo veo plasmada en una meta, en segundo lugar a mis padres que supieron apoyarme en todo momento de mi vida estudiantil, quienes con su paciencia y esperanza permitieron cristalizar este objetivo.

CARMEN MORENO

AGRADECIMIENTO

El acto máspreciado del ser humano es ser grato con todos quienes han aportado para ver crecer al ser humano en sus aspiraciones, por eso mi agradecimiento sincero a la Universidad Técnica Particular de Loja, institución de nivel superior que abrió las puertas para alcanzar esta meta.

Un profundo reconocimiento a Carlitos Manjin, Padre Jesuita que con su bondad, humanismo y carisma supo motivarme, orientarme y ayudarme en la consecución de una beca para alcanzar mis sueños de una profesional al servicio de la sociedad ecuatoriana y, de manera especial en esta importante labor de la educación que es la de formar adolescentes al servicio de la patria, así también mi agradecimiento a la Mgs. Mónica Unda que con sus orientaciones fui organizando adecuadamente el presente trabajo de investigación, de la misma forma la admiración sincera a las autoridades y docentes de la Unidad Educativa a Distancia de Chimborazo que me apoyaron en diferentes aspectos para encaminar en el proceso educativo, estoy segura que sin aquellos aportes no hubiera sido posible la culminación del presente trabajo.

CARMEN MORENO.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ÍNDICE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁG.
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORIA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	3
3. METODOLOGÍA	8
3.1 Participantes	8
Personal directivo por sexo y edad	8
Personal docentes por sexo y edad	8
Personal administrativo y de servicios	9
Población estudiantil por edad y sexo	9
3.1.1. Población y muestra	11
3.2. Materiales e instrumentos	11
Técnicas	12
Instrumentos	13
3.3. Método y procedimiento	13
3.3.1. Métodos	13
3.3.2. Procedimiento	14
4. MARCO TEÓRICO	
4.1. La gestión	15
4.1.1. Concepto	15

4.1.2. Importancia del proceso de gestión	15
4.1.3. Tipos	16
4.1.4. El director	19
4.1.5. La dirección escolar	20
4.1.6. La organización escolar	24
4.2. El liderazgo educacional	26
4.2.1. Concepto	26
4.2.2. Tipos de líderes	27
4.2.3. Cualidades del líder	30
4.2.4. Lo que debe hacer el líder	34
4.3. Diferencia entre directivo y líder	35
4.4. Los valores y la educación	39
4.4.1. Concepto	39
4.4.2. Tipos de valores	39
4.4.3. Valores en la administración	41
4.4.4. Construcción de valores en nuestro lugar de trabajo	44
4.5. Administración educativa	46
4.5.1. Definición de administración	46
4.5.2. Características, factores y principios de la administración	47
4.5.3. Tipos de administradores	51
4.5.4. Aptitudes, modelos y destrezas administrativas	52
5. DIAGNÓSTICO	
5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en Liderazgo y valores	56
5.1.1. El código de ética	56
5.1.2. El Plan Operativo Anual	57
5.1.3. El Proyecto Educativo Institucional	58
5.1.4. Reglamento interno y otras regulaciones	60
5.2. La estructura organizativa de la institución educativa	63
5.2.1. Misión y visión	63
5.2.2. El organigrama	64
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos	65
5.3. El clima escolar y convivencia con valores	65
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	66

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	66
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores	66
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores	67
5.4. ANÁLISIS FODA	67
5.4.1. Fortalezas y debilidades	67
5.4.2. Oportunidades y amenazas	68
5.4.3. Matriz FODA	68
5.5. RESULTADOS	79
5.5.1. De la encuesta a los directivos	79
5.5.2. De la encuesta a docentes	88
5.5.3. De la encuesta a los estudiantes	91
5.5.4. De la encuesta a los padres de familia	95
5.5.5. De la entrevista a directivos	99
Matriz de problemáticas	101
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	
Conclusiones	110
Recomendaciones	111
7. PROPUESTA DE MEJORA	
1. Título: Talleres educativo para desarrollar el liderazgo y valores	112
2. Justificación	112
3. Objetivos de la propuesta	113
4. Localización y cobertura espacial	113
5. Población objetivo	114
6. Sostenibilidad de la propuesta	114
7. Desarrollo de la propuesta	117
Taller N° 1: Comunicación positiva	117
Taller N° 2: Cambio de actitud	121
Taller N° 3: Participación y gestión	126
Taller N° 4: El liderazgo institucional	130
Taller N° 5: Educando con valores	134

8. Presupuesto	141
9. Cronograma	142
10. BIBLIOGRAFÍA	143
11. ANEXOS	

1. RESUMEN

La Gestión y la Administración es un proceso de conducción, donde se planifica organiza, dirige, ejecuta, controla y se evalúan sus acciones, de tal forma que se logran sus objetivos comunes, a través de un compromiso compartido, utilizando al máximo todos los recursos de manera eficaz y racional.

Frente a esta conceptualización se evidenció que en la escuela Colombia existen falencias en el desenvolvimiento administrativo de manera principal en el desenvolvimiento de parte del directivo de la institución, principalmente en la gestión y liderazgo, lo que conlleva a tener una serie de deficiencias como es en la infraestructura, mobiliario, equipamiento así como en el control y aplicabilidad de valores con los estudiantes, por otro lado no se ha realizado investigación alguna respecto a este tema ni tampoco han tenido apoyo técnico de parte de autoridades competentes u otros organismos a fines al quehacer educativo.

Aquello permitió realizar algunos enfoques y argumentos centrados en una criticidad constructiva que ayude a orientar hacia gestiones positivas al accionar de la autoridad institucional y de todo el componente educativo que forman parte de la escuela Colombia.

En procura de tener conocimientos más cercanos a la organización y de apoyar con un proyecto propositivo en gestión y liderazgo institucional, desarrollé la presente investigación en la escuela fiscal mixta "Colombia" de la comunidad del Guzo, parroquia Matriz, cantón Penipe, provincia de Chimborazo, de la cual se puede determinar que es una institución que viene desarrollándose desde hace 93 años al servicio de la niñez de este importante sector de la patria, en procura de entregar a la sociedad nuevas generaciones de estudiantes preparados para enfrentar los retos sociales y que sean capaces de solucionar los problemas comunitarios.

El proceso educativo en la actualidad se enfoca en nuevas propuestas curriculares y legales que permiten cambios acelerados basados en una competitividad y

globalización, por lo que es un reto para autoridades, docentes y padres de familia enfrentar estos nuevos desafíos con preparación en todos sus campos, y, al detectar falencias e inconvenientes en la escuela Colombia es prioritario orientarles y capacitarles en gestión y administración educativa, es por ello que organicé y desarrollé talleres de capacitación dirigida a la autoridad de la institución, docentes, padres de familia y gobierno estudiantil de la escuela Colombia, centrado en un análisis propositivo concerniente a la labor y función del directivo como de los otros componentes de la institución, desarrollándose con éxito y aspirando que realmente ayude a mejorar el clima y el fortalecimiento institucional..

Para el proceso de investigación utilicé la técnica de la observación en donde se puede ir buscando y analizando minuciosamente los aspectos principales para determinar las falencias o debilidades que posee la institución y determinar el elemento principal para el estudio.

Los instrumentos utilizados fueron: una entrevista dirigida a la autoridad y una encuesta aplicada a docentes, padres de familia y estudiantes, con la finalidad de determinar el grado de conocimiento que tienen cada uno de los entrevistados y encuestados en varios aspectos, tales como: experiencias profesionales, conocimiento y aplicación de gestión, liderazgo y valores que apoyen a la labor educativa y administrativa.

En conclusión se puede determinar que fue de vital importancia tratar el tema de gestión, liderazgo y valores administrativos en la escuela Colombia, porque ayudará positivamente a encaminarse hacia una administración eficiente centrado en las necesidades y aspiraciones de todo el componente educativo con acciones flexibles, democráticas y participativas, en procura de alcanzar el desarrollo institucional en todos sus ámbitos y por ende encaminarse al mejoramiento de la calidad de la educación con el aporte y participación de toda la comunidad educativa, finalmente estoy convencida que que he facilitado al administrador herramientas básicas para mejorar la calidad educativa de la institución encaminado a gerenciar los recursos humanos, técnicos y materiales.

2. INTRODUCCIÓN

Basado en el proceso de diagnóstico inicial, primeramente en la aplicación de una serie de instrumentos dirigidos a determinar la organización institucional, procesos administrativos, documentos legales, el apoyo y trabajo de los docentes en el proceso pedagógico, así como por otro lado en la observación directa en el campo de los hechos se pudo evidenciar que en la escuela Colombia existen debilidades en el accionar del director y de los docentes en la gestión, liderazgo, administración y el desarrollo de valores con los estudiantes.

Al determinar específicamente la problemática existente, procedí dialogar con el director y los maestros, para informarles de los hechos y fenómenos presentes en la institución, ante lo cual inicialmente consideraban como erróneo este informe preliminar, por lo que era necesario realizar un enfoque detallado de cada uno de los aspectos, lo que permitió hacerles notar de una serie de errores en lo correspondiente a la gestión por parte de los docentes y el director de la institución, así como también en la administración aulática e institucional.

Indudablemente, cuando los actores educativos no se insertan en procesos administrativos basados en aspectos legales, de gestión y de liderazgo existen falencias que afectan al buen desenvolvimiento institucional, que van deteriorando paulatinamente como es el caso presentado en la escuela Colombia, que existen dificultades en las relaciones interpersonales y de comunicación entre la autoridad y los docentes, lo cual ha disminuido el nivel académico de los estudiantes, las aulas están en completo deterioro principalmente los techos, el mobiliario no se ha renovado desde hace muchos años atrás, en la actualidad el modernismo va avanzando en concordancia con la ciencia y la tecnología, pero en la escuela no han propendido en mejorar en este aspecto por lo que los estudiantes no pueden hacer uso de algún medio tecnológico.

Por todas aquellas consideraciones investigadas fue prioritario y meritorio orientarles positivamente, porque el directivo es protagonista del proceso educacional, para lo cual es fundamental permanentemente dinamizar, motivarse y despertar el interés, el espíritu crítico y una capacidad de análisis que permita desarrollar a la institución

de manera objetiva para alcanzar el éxito y ofrecer mejores alternativas a sus estudiantes.

Con todos estos antecedentes se estableció que el presente trabajo de investigación realizado en la escuela Colombia se centró en un análisis crítico de manera constructivista, con la finalidad de realizar un enfoque teórico de los aspectos que la institución tiene como debilidades y falencias y por ende determinar lo más prioritario para que se pueda aportar a mejorar para el bien de la institución, en base a orientaciones prácticas que permitan ser desarrolladas con el aporte directo de autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes de la institución educativa.

Se ha podido determinar que no han realizado investigaciones al respecto en la escuela Colombia, pero si se ha evidenciado que los problemas inician a partir de la jubilación del Lic. Cornelio Baldeón Director en esta escuela por el lapso de 33 años, quien fue un verdadero líder en la escuela y comunidad, entonces aquello provocó desestabilidad en los padres de familia y comunidad, así como la falta de confianza de los padres de familia al dejar a sus hijos en los maestros que quedan, provocando una notable disminución de estudiantes; por otro lado es muy notable que no siempre nos preparamos periódicamente para asumir retos de esta naturaleza o no sabemos compartir responsabilidades y dejamos que tome la dirección y liderazgo una sola persona, por ello considero que es positivo la alternabilidad de los directivos de las instituciones educativas en procura de un mejoramiento en el aspecto administrativo.

En conclusión se puede indicar que la gestión y administración de la escuela ha tenido varias dificultades, por diferentes razones, por lo que es importante brindar apoyo inherente con la finalidad de que este centro educativo pueda ir progresando paulatinamente en virtud de que oferta una buena educación a sus estudiantes.

Se justifica en virtud de que, una de las estrategias que permitan elevar la calidad de la educación es promover de manera práctica, efectiva y eficiente la participación de todos los miembros de la comunidad educativa con el fin de que se constituyan en verdaderos actores del proceso enseñanza aprendizaje, de ahí la importancia de desarrollar la capacidad de gestión, motivar el liderazgo y el análisis crítico de los valores en los procesos administrativos ya que va a permitir canalizar las acciones

de la institución con un sentido integrado, coherente, sistemático que haga posible la consecución de los objetivos de la educación en sus diferentes dimensiones.

Frente a este panorama, es urgente propender en la búsqueda de soluciones que aporten con nuevas orientaciones y experiencias que aporten a una mejor gestión administrativa, para ello considero realizar un enfoque claro partiendo de lo que es la incidencia de la gestión educativa, el liderazgo y los valores educativos de directivos y demás componentes educativo, de manera especial hay que considerar que la comunicación en el proceso de gestión y administración influye considerablemente en la capacitación de los directivos.

Por todo ello se puede determinar que es importante emprender procesos de cambio partiendo de la gestión, liderazgo y valores en procura de alcanzar una eficiente gestión administrativa, que sin lugar a dudas requiere de un alto grado de madurez mental y profesional el cual estoy segura que a la comunidad educativa de la escuela Colombia les va ayudar a dirigir con profesionalismo, honradez, sencillez, prudencia, democracia, nobleza, amor y sabiduría, ya que los beneficiarios son los docentes, estudiantes y la misma institución educativa quien elevará su respetabilidad y renombre a nivel general.

El presente trabajo es de gran impacto, por las siguientes consideraciones: En primer lugar en la escuela Colombia se realiza por primera vez una investigación de esta naturaleza. En segundo lugar se integra a docentes, padres de familia y estudiantes. En tercer lugar va a permitir orientar y guiar los procesos administrativos de la institución en procura de que asuman con responsabilidad el liderazgo de autoridad y de docentes tanto en el aula como en la comunidad aspecto que permitirá desarrollar una verdadera gestión educativa basada en valores y ética profesional.

Ello reafirma la idea e importancia respecto a la administración y actividad docente ya que no es neutral frente a la realidad, está llamado a reflexionar y a dar sentido a la reflexión que se realiza en diversas actividades de la institución, en una perspectiva de cambio educativo y social, por ello se plantea los siguientes objetivos:

- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la

mediación y solución de los problemas en el ámbito de liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

- Describir, analizar y evaluar las características de la gestión administrativa, a través de la planeación, organización, desarrollo, ejecución y control del desempeño lo que va a permitir que se administren recursos y se oferte calidad de enseñanza.
- Desarrollar competencias de gestión, de liderazgo y valores en la escuela Colombia, mediante la aplicación de un proyecto propositivo, encaminado a mejorar la gestión administrativa de la institución educativa.
- Orientar con responsabilidad el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con el propósito de la gestión y liderazgo educacional.

Los objetivos planteados se han ido concretando paulatinamente a medida que se fue desarrollando el proceso de investigación en base a la causa y efecto de los hechos y fenómenos presentados en la escuela Colombia, parte de ello es la aplicación de la entrevista y las encuestas aplicadas a los docentes, padres de familia y estudiantes, que posteriormente fueron tabuladas y procesadas en tablas y cuadros estadísticos haciendo uso de la hoja de cálculo Excel, cuyos datos permitieron realizar una análisis e interpretación de los resultados, el mismo que a su vez orientó a determinar ciertas conclusiones, lo cual encamina a tomar decisiones oportunas para el buen desarrollo institucional, las conclusiones son las siguientes: que la comunidad educativa, de manera específica padres de familia y estudiantes no participa en la organización y toma de decisiones institucionales, existe la falta de aplicabilidad, divulgación y difusión de los aspectos legales de la institución, tales como: Código de Convivencia, Reglamento Interno y PEI, no se utilizan adecuadamente los recursos, materiales y las potencialidades de cada uno de los docentes en la búsqueda de los objetivos institucionales y comunales, hace falta de una planificación estratégica en los ámbitos pedagógicos, de gestión, socio-cultural, para evitar posteriores problemas en el ámbito académico e institucional y finalmente considero que para el mejoramiento del sistema de gestión es necesario un proceso de capacitación intensiva, asesoramiento permanente, implantar los procesos y evaluar los mismos basados en actitudes positivas o cambio de comportamiento de todos quienes conforman el colectivo pedagógico.

Al analizar todas estas conclusiones es evidente que se necesita tanto directivos como líderes desarrollar capacidades intelectuales y la voluntad de emprender acciones de manera positiva por el adelanto organizacional, claro que para ello hay que tomar en consideración que los directivos tienen muy distintas personalidades, talentos, defectos, valores y creencias, pero todos deben emprender acciones positivas tendientes a mejorar el proceso educativo. Algunos hombres de éxito han nacido eficaces, otros se han formado en la trayectoria del tiempo, pues la eficacia es una disciplina, y como cualquier disciplina, se puede aprender y se debe conseguir.

El presente trabajo orienta el desempeño de la administración educativa e institucional, que con el ejemplo sencillo, con patrones de responsabilidad, compromiso y comportamiento ejemplares sean los verdaderos paradigmas que abran grandes esperanzas para las nuevas generaciones.

Por la importancia que tiene el tratamiento del presente trabajo de investigación se recomienda a todos los distinguidos lectores y de manera especial al director y docentes de la escuela Colombia realizar una lectura minuciosa, centrada y crítica con la finalidad de poseer conocimientos claros y precisos acerca de la gestión educativa, liderazgo y los valores educativos en el proceso administrativo de la institución.

3. METODOLOGÍA

3.1. PARTICIPANTES

Los participantes en el presente trabajo de investigación son todos los integrantes de la comunidad educativa de la escuela Colombia, en este caso son: Personal directivo, personal docente, padres de familia y estudiantes, quienes con sus opiniones y criterios más acertados, tanto en la entrevista como en las encuestas, han encaminado a determinar hechos y fenómenos concretos que han sido motivos de investigación y posteriormente de aportes prácticos en la aplicación de una propuesta con orientaciones y sugerencias para una buena administración, gestión, liderazgo y aplicabilidad de valores.

Tabla N° 1

Personal directivo

Nº	DIRECTIVO	EDADES	SEXO	
			M	F
1	ZAMBRANO SILVA LUIS ARTURO(Director)	48 años	X	
	TOTAL		1	0

Tabla N° 2

Personal Docentes

Nº	DOCENTES	EDAD AÑOS	SEXO	
			M	F
1	ALVARADO SILVA ALICIA LEONILA	42		x
2	ZURITA LLANGARI TERESA DE JESÚS	48		x
3	PILCO PILCO JOSÉ MARÍA	36	x	
4	ORTEGA TRUJILLO MIRIAM SUSANA	35		x
	TOTAL		1	3

Tabla N° 3

Personal Docentes

Nº	DOCENTES	TÍTULO ACADÉMICO
1	ALVARADO SILVA ALICIA LEONILA	Lic. Educ. Básica
2	ZURITA LLANGARI TERESA DE JESÚS	Lic. Educ. Básica
3	PILCO PILCO JOSÉ MARÍA	Lic. Educ. Musical
4	ORTEGA TRUJILLO MIRIAM SUSANA	Lic. Educ. Básica
5	ZAMBRANO SILVA LUIS ARTURO	Msc. Gerencia Educativa

Tabla Nº 4**Personal administrativo y de servicios**

Nº	ADMINISTRATIVO	EDAD AÑOS	GENERO	
			M	F
1	RODRIGUEZ CHÁVEZ BLANCA D.			x
	TOTAL		0	1

Tabla Nº 5**Población estudiantil**

Nº	ESTUDIANTES	Año Educ. Básica	EDAD AÑOS	GENERO	
				M	F
1	Carrasco Sinfuentes Linda	2º	6		x
2	Torres Torres Evelyn	2º	6		x
3	Vaca Rosero Matias	2º	6	x	
4	Guanga Martínez Juan	2º	6	x	
5	Mazón Amanta Kevin	2º	6	x	
6	Perrazo Orejuela Carlos	2º	6	x	
7	Ayerve Gavidia Mayra	3º	7		x
8	Acosta Amanta Daniela	3º	7		x
9	Mazón Amanta Gabriel	3º	8	x	
10	Nogales Andrade Axel	3º	7	x	
11	Haro Plua Jair	3º	7	x	
12	Cuzco Quisi Adrian	4º	8	x	
13	Martínez Chulde Charly Xavier	4º	8	x	
14	Nogales Torres Cristina Sahande	4º	8	x	

15	Yánes Cusco Anabel Elizabeth	4º	9		x
16	Ayerve Gavidia Edison Fernando	5º	9	x	
17	Muyulema Quisi Cristian Darwin	5º	9	x	
18	Rivera Satán Evelyn Morelia	5º	9		x
19	Nogales Andrade Christopher Alexander	6º	10	x	
20	Martínez Merino Jaime Santiago	6º	10	x	
21	Mazón Amanta Carlos	6º	11	x	
22	Paz Casco Héctor Johel	6º	11	x	
23	Cárdenas Alvear Evelyn Fernanda	6º	10		x
24	Guerrero Amanta Erika Viviana	6º	10		x
25	Olivo Nogales Karen Sugerly	6º	11		x
26	Vaca Rosero Rosa Angela	6º	11		x
27	Cuzco Rosero Yadira	6º	12		x
28	Ayerve Gavidia Jefferson David	7º	12	x	
29	Nogales Andrade Mayte	7º	12		x
30	Casco Mayorga Cristian Xavier	7º	11	x	
31	Haro Plúa José Enrique	7º	11	x	
32	Ortega Ortega Bolívar Adonis	7º	12	x	
33	Suica Cuzco Ángel Mariano	7º	11	x	
34	Torres Guamán Stiven David	7º	11	x	
35	Torres Torres Stalyn Gustavo	7º	11	x	
36	Muyulema Quisi Evelyn Jamilex	7º	11		x
37	Rivera Satán Yomaira Inés	7º	12		x
38	Vaca Rosero Sonia Marianela	7º	12		x
39	Ríos Asunción Ángel Romario	7º	12	x	
	TOTAL			24	15

3.1.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Se centró en la totalidad de las personas que poseen alguna característica en común, quienes brindaron información concreta y precisa para el desarrollo de la presente investigación. La población se constituyó por autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia de la escuela Colombia.

Lo expuesto anteriormente se evidencia en el siguiente cuadro estadístico.

Tabla N° 6

POBLACIÓN	N°	%
Autoridades	1	1.96
Docentes	4	7.84
Estudiantes	24	47.06
Padres de familia	22	43.14
TOTAL	51	100%

Muestra

Como la población es relativamente pequeña, de las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia trabajé con todo el universo de estudio, el mismo que es confiable para el proceso de la presente investigación.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

El objetivo principal de la presente encuesta se centró en la investigación referente al conocimiento básico de la gestión educativa, liderazgo educativo, gestión de la calidad en valores y administración educativa, en concordancia con sus funciones y la aplicabilidad de parte de los directivos de la escuela Colombia y por otro lado la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.

Los datos obtenidos me permitió fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

La encuesta dirigida a la autoridad de la institución se centró específicamente en la organización de trabajo, el clima de respeto, la resolución de conflictos, la administración y habilidades de liderazgo y la gestión pedagógica en la institución.

La encuesta a los docentes se centró en un cuestionario que permitió conocer el rol del docente en calidad de líder y gerente educativo, el trabajo en equipo, los procesos de enseñanza, la gestión de liderazgo y valores de parte de la autoridad institucional.

Los estudiantes al ser encuestados, a través de sus opiniones permitieron conocer las acciones del director en el ámbito de respeto a los estudiantes dentro y fuera del aula, como en el proceso de enseñanza aprendizaje, fortaleciendo, el aspecto democrático, ética, valores y virtudes demostradas con el ejemplo, así como el apoyo a sus problemas.

A los padres de familia de la institución al ser aplicados la encuesta permitió conocer su apreciación respecto a la labor de sus autoridades y docentes, la labor que desempeñan en bien de los estudiantes y del adelanto institucional, la demostración de valores éticos y morales, así como su gestión de liderazgo y administración como entes de apoyo a la escuela.

Finalmente, la entrevista a la autoridad se aplicó con la finalidad de conocer en lo referente a la identificación de los documentos legales y manuales que debe tener una institución educativa, la resolución de conflictos, el liderazgo y los valores existentes en la institución educativa.

3.2.1. Técnicas

En la presente investigación se aplicó un conjunto de técnicas y herramientas necesarias e importantes para recopilar datos e información básica para el presente trabajo de investigación y la ejecución propositiva en la institución educativa

Las técnicas que se utilizaron son:

Encuesta: Técnica primaria de investigación que, a través de un listado de preguntas escritas se aplicó a los docentes y estudiantes de la escuela Colombia en procura de recoger información veraz y objetiva para determinar la incidencia de la gestión, liderazgo y valores en la administración.

La entrevista: Técnica utilizada para obtener información del Sr. Director de la escuela Colombia.

3.2.2. Instrumentos

Cuestionario: Se obtuvo información escrita sobre el tema de investigación, las preguntas eran cerradas, dicotómicas, divididas en tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño. Diez ítems aproximadamente.

Guía de observación: Es una ficha estructurada que me permitió identificar la importancia de la gestión, liderazgo y valores en la administración dentro de la escuela Colombia.

3.3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTO

3.3.1. MÉTODOS

Para el desarrollo adecuado del proceso de investigación se utilizó métodos de estudio, que me encaminaron al cumplimiento de los objetivos planteados de una manera segura y eficiente, los métodos utilizados fueron los siguientes: Científico, inductivo, deductivo y el histórico comparativo.

Método Científico

Me permitió seguir esquemáticamente el proceso de la investigación, para luego realizar el análisis detallado del problema respecto a la incidencia de la gestión, liderazgo y valores en la administración en la institución educativa. Se tomó en consideración también los objetivos, hipótesis, variables, procesamiento estadístico,

la aplicabilidad de una propuesta alternativa, centrada en un marco teórico científico, aspectos metodológicos y técnicos que conllevaron a fundamentarme en la realidad objetiva del presente estudio.

Método Inductivo

Se utilizó el método inductivo para iniciar el estudio de hechos particulares, que ocurren en la realidad institucional, para llegar a conclusiones generales, que permitieron realizar un análisis acerca de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución educativa en procura de determinar los aspectos más relevantes para mejorar los problemas presentados.

Método Deductivo

El método deductivo permitió partir de hechos generales para posteriormente ir analizando minuciosamente para llegar a las causas particulares del problema, para luego realizar un análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los estudiantes, docentes y padres de familia, para finalmente determinar las conclusiones y recomendaciones que aportan directamente a mejorar la gestión educativa.

3.3.2. PROCEDIMIENTO

Para el desarrollo de todo el procesamiento de datos, utilicé los siguientes pasos:

- Elaboración de instrumentos
- Recolección de información
- Tabulación de información.
- Elaboración de tablas y cuadros aplicando la estadística descriptiva mediante la utilización de la hoja de cálculo Excel.
- Determinación del análisis lógico de los resultados de cada cuadro y gráfico estadístico.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. LA GESTIÓN: Concepto, importancia, tipos.

4.1.1. CONCEPTO.

Para algunos estudiosos del tema, la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor y acción del hombre. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo. *La Gestión Educativa ante la innovación y el cambio. (Roberto Pascual:10)*

Gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración".

4.1.2. IMPORTANCIA DEL PROCESO DE GESTIÓN

- Logramos un conocimiento efectivo de la realidad organizacional, para manejar adecuadamente la institución u organización de acuerdo con las necesidades y requerimientos modernos.
- Nos permite optimizar nuestra calidad profesional, en base al conocimiento de la planificación, administración, dirección, organización, control para lograr que las instituciones en su conjunto marchen adecuadamente.

La gerencia es un proceso orientado a la búsqueda de logros, fines comunes.

La gerencia está unida a 4 pasos o procesos: Planificación, Organización, Evaluación y Seguimiento.

4.1.3. TIPOS

Se determina dos tipos: gestión educativa y administrativa.

a) Gestión Educativa

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos. *Introducción a la Actividad Gerencial. (De Espauxs, Luis, 2001:68)*

Es importante determinar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología

La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, como una aproximación se presenta esta definición: La gestión educativa, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. *Introducción a la Actividad Gerencial. (De Espauxs, Luis, 2001:73)*

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.

- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

b) Gestión Administrativa

Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; ó simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa. *Introducción a la Teoría General de la Administración. (Chavenato, Idalberto, 1995:142)*

La gestión administrativa hace que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas. Por lo que el modelo de gestión tiene como finalidad proporcionar una perspectiva social y cultura de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación colectivo a partir del involucramiento de todos en los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos y definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de toda organización educativa.

Definición

Ahora podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. *Introducción a la Teoría General de la Administración. (Chavenato, Idalberto, 1995:143)*

Elementos de la Gestión Administrativa

Planeación: Planificar implica que el director piense con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas, los planes presentan objetivos de la organización.

Organización: Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos.

Dirección: Dirigir, implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas.

Propósitos centrales de la gestión administrativa:

- Identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros. En síntesis detectar fortalezas y debilidades.
- Proponer correctivos y comprometerse en la revisión y ajustes para garantizar un proceso permanente de mejoramiento cualitativo.
- Formular lineamientos de acción, dirigidos al mejoramiento continuo de la gestión administrativa. Estos lineamientos de acción se encuentran en principios de participación, responsabilidad compartida y compromiso entre quienes hacen vida escolar en los espacios centralizados de planteles.

4.1.4. EL DIRECTOR

El rol del director en una escuela busca cambios, en procura de una transformación educativa; pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.; Mediaciones en torno a la Planeación de la Educación. *Planificación Estratégica Educativa, Orientación Metodológica. Cosmos. (COMBONI Sonia, JUÁREZ José y MARTÍNEZ Rogelio 2002:95).*

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.

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:

1) la 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

2) La 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

3) La 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

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

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

4.1.5. LA DIRECCIÓN ESCOLAR

En la actualidad, la actividad de la dirección, en su constante desarrollo, ha alcanzado un carácter científico. La escuela, es una institución social que presenta unidad en sus objetivos, e interdependencia en sus recursos, por lo que cualquier modificación en su estructura o en el funcionamiento de uno de sus elementos se proyecta como una influencia beneficiosa o perjudicial en los demás.

La Dirección científica de la escuela se puede definir como:

“La actividad del director y su colectivo de dirección en la aplicación consciente y creadora de las leyes y principios de la dirección social de los logros de la pedagogía científica, para asegurar la plena correspondencia entre los objetivos planteados por la sociedad y los resultados reales alcanzados por la escuela como institución docente – educativa “. Planificación Currículo e investigación. (Castro Miguel, 1995:111)

Principios fundamentales de la dirección escolar

Dirigir un centro docente significa, ante todo, conocer muy bien su estado real, observar y estudiar constantemente el desenvolvimiento del proceso docente –

educativo; analizar con debida objetividad los resultados del trabajo; localizar, examinar y divulgar las mejores experiencias que tenga el colectivo escolar, y tomar, además, las medidas pertinentes para eliminar paulatinamente las deficiencias encontradas en el proceso de trabajo y las causas que las originan. *Planificación Currículo e investigación. (Castro Miguel, 1995:119)*

Para realizar esta actividad con la calidad requerida resulta indispensable el conocimiento de los principios generales de dirección. Estos principios son universales y obligatorios para todos los niveles de dirección, lo que hace posible su aplicación en correspondencia con las condiciones históricas concretas del sistema de educación. A continuación veremos el sistema de principios de la Dirección:

- De la Planificación
- De la calificación.
- Del Carácter Concreto
- De la optimización y eficiencia de la dirección.
- De Dirección Única.
- Del Control Sistemático del a actividad.
- De las relaciones mutuas entre dirigentes y dirigidos.
- De los estímulos morales y materiales.

Perfil del directivo

Al trazar el perfil del Directivo de hoy, no nos estamos refiriendo a sus funciones, ni tampoco a sus rasgos psicológicos más o menos ideales, sino más bien a la estructura de su responsabilidad, de cómo y a través de qué procesos debe realizar la función de dirección que se le ha encomendado, que en última instancia es el criterio exterior que mide su éxito en su institución. Escuela para Maestros. (Enciclopedia 2004: 187)

Los directivos pueden ser:

El Tecnócrata: Es un hombre funcional, lo tipifica su pragmatismo: “Sirvo, luego existo”; prima la técnica sobre la ideología, se adecua a la realidad, posee una perspectiva espacial y objetiva, es un esteta, organiza, elabora procedimientos.

El Intelectual: Es el hombre de ideas propias, estructuradas con sentido crítico. Su punto de partida es la realidad política, social, económica, etc., el intelectual duda, se identifica en la realidad en total identidad con ella.

El Funcionario: Es el que tiene definida su área de competencia y se mueve estrictamente dentro de ella. Su función consiste en observar la norma y rechazar todo aquello que no venga respaldado por el imperativo legal. Su competencia es su mundo, su propio reglamento, su única vía de promoción es el escalafón (antigüedad).

El Profesional: Es un hombre de procedencia universitaria, tiende a darle a su gestión ese contenido económico, social, jurídico y ético que exige la responsabilidad de su puesto.

Factores que condicionan la dirección

La Autoridad.- Es la capacidad para hacer, mandar a hacer y ser obedecido. Se expresa como la relación social entre personas y sistemas vinculados mediante la subordinación jerárquica.

La responsabilidad.- Es la exigencia a los que ejercen autoridad con respecto a los resultados alcanzados mediante el uso de esa autoridad. La responsabilidad no puede ser delegada.

La decisión.- Representa la selección ante las distintas alternativas o posibilidades de acción. Ella se materializa mediante órdenes a aquellos que deben ejecutar la acción seleccionada.

La disciplina.- Es el grado de compatibilidad entre la conducta, en todos los sentidos, y las normas, reglas, costumbres, hábitos, e intereses del sistema organizativo y de la sociedad.

La iniciativa.- Es la capacidad creadora para encontrar soluciones a los problemas que se presentan en el desarrollo del proceso de dirección.

El Control.- Es un elemento funcional de la dirección que tiene como objetivo verificar el estado real del trabajo. Es un conjunto de formas de actuar que permite poner de manifiesto las dificultades surgidas en la práctica diaria. El control, significa la observación y la comprobación de cómo se comporta en la práctica el cumplimiento de las resoluciones

La Información como parte del control.- La información es parte intrínseca del control. Ella contribuye a hacer más efectiva la dirección de un centro cuando es real y actualizada, porque permite analizar el estado del trabajo y elaborar nuevas directrices para el futuro.

La planificación del trabajo de la escuela

La planificación es la base de la dirección científica del trabajo. Consiste en la toma de decisiones sobre la acción a seguir y la determinación de las tareas y actividades que se van a realizar para lograr los objetivos que se propone la escuela. Corresponde al director, en primer lugar, la planificación del trabajo de la escuela, aunque en las determinaciones que él tome en este sentido esté reflejado el pensamiento y los criterios generales del colectivo. *Planificación Currículo e investigación. (Castro Miguel, 1995: 115)*

El proceso de planificación sigue una secuencia lógica, es decir, pasos o fases que se realizan hasta concluir en la elaboración del plan de trabajo, sea anual o mensual.

Primero.- Se efectúa un análisis objetivo que muestre la realidad de la escuela. Este análisis es de gran importancia y solamente puede realizarse cuando se posee la información real y actualizada que sirva de base para señalar las dificultades que existen y las causas que las originan para estudiar los resultados obtenidos en las etapas anteriores y para valorar la eficacia del trabajo entre otros.

Segundo.- El análisis contempla el estudio de los documentos que norman y rigen la vida de la escuela, la precisión de lo que debe lograr en cada etapa y la continuidad que deben tener las actividades de una etapa a otra, cumpliendo así el enfoque de sistema de la educación.

Tercero.- En correspondencia con los resultados del análisis y la política trazada por los niveles superiores, se determinan las tareas que se incluirán en el plan de trabajo y las que se deben priorizar por su importancia o complejidad.

Cuarto.- Se tiene presente los recursos de que dispone y la atención a su óptimo aprovechamiento.

Quinto.- Se recoge dentro del plan todas las tareas, asignando a cada una el valor y la importancia que tiene, con una formulación correcta, y clara de manera que se entienda bien su contenido, y las actividades o pasos que abarca durante el período que se planifica, así como lo que ha orientado el organismo superior al respecto.

En la escuela, el plan de trabajo anual y mensual constituye la columna vertebral de la planificación; ella se completa con el plan de preparación metodológica, el plan de producción, si fuere necesario: el plan de superación, y los cronogramas de visita, entre otros. Todo ello constituye el sistema de planificación de un centro docente.

Al planificar el trabajo anual, se tiene en cuenta la agrupación de las tareas de acuerdo con la índole de ellas, lo cual coadyuvará a que el plan esté más organizado y pueda dársele, mayor profundización a cada uno de los diferentes aspectos que contiene.

El plan de trabajo mensual es un documento funcional, por lo que, al elaborarlo, las tareas no se copian mecánicamente del plan del nivel superior, sino que se formulan con claridad y precisión, y tienen que estar dirigidas hacia las actividades concretas de la escuela.

4.1.6. LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

El concepto “organización escolar” se confunde, en algunas ocasiones con “administración escolar”, y el uso indistinto de estos términos concernientes a cuestiones generales de la vida de la escuela, ha traído como consecuencias que el contenido de la organización escolar se haya considerado en un marco muy estrecho.

El vocablo “organización” en un sentido más amplio, significa ordenación, colocación, disposición, sistema estructurado de elementos según principios preestablecidos. Este término expresa la idea de someter algo a reglas o normas, con el fin de alcanzar objetivos bien definidos. *Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos. (Alvarez, Manuel y Monserrat Santos 1996:147).*

Al hablar de organización pensamos en algo dinámico que aplica la idea de una actividad, de un dinamismo, existente en un todo complejo que se ha de ordenar. La palabra administrar, en su concepción general, equivale a gobernar, regir, cuidar. Revela un sensible carácter jurídico ya que constituye el sistema de regulaciones y normas cuyo cumplimiento garantiza el correcto estado de las cosas.

Organización escolar, es la rama de la ciencia pedagógica que tiene como objetivo fundamental proporcionar los conocimientos necesarios acerca de los métodos de dirección del quehacer escolar; consiste en revelar las particularidades del sistema de dirección de la escuela.

De lo dicho se infiere que la organización se ocupa de los factores que condicionan el proceso de la educación en su conjunto, dentro y fuera del aula y de la escuela, en horario docente y extradocente; en actividades escolares y extraescolares. *Gestión por proyectos. (Alvarez, Manuel y Monserrat Santos 1996:148).*

La organización es una función de la dirección. Una escuela bien organizada funciona como un todo único. Si no hay unidad en la acción educativa, a veces se crean en la escuela situaciones que obstaculizan la labor.

La organización se realiza en las direcciones siguientes:

- a) La organización de la vida escolar.
- b) La organización del proceso docente – educativo.
- c) La organización de las tareas de apoyo al proceso docente - educativo.
- d) La organización de las actividades que vinculan la escuela con la comunidad.

4.2. EL LIDERAZGO EDUCACIONAL: Concepto, tipos, características de cada tipo.

4.2.1. CONCEPTO

Poder es la capacidad de conseguir que otros hagan; el líder logrará liderato, si sus seguidores hacen lo que él piensa y cree. Justamente el liderazgo es una forma de poder, porque los seguidores entregan en manos del líder su fe, esperanza y esfuerzos, convencidos de que el líder no los va a defraudar, o que con él lograrán conseguir los objetivos por los que están unidos en la organización o institución. *Liderazgo Educativo. Monografía. (Alexander Ortiz:2)*

REFLEXIONES SOBRE EL LÍDER

Se puede ser dirigente, sin ser líder

Se puede ser líder. Y dirigir mal una organización

Se puede ser líder, sin ser representante legal de una organización

Ser líder no significa necesariamente ser una persona querida

¿Es necesario que haya líderes, o podemos vivir sin ellos?

Muchas personas no gustan de los líderes, ya sea porque no quieren ser mandados y ordenados, o porque viven en la mediocridad y comodidad y sienten envidia de quienes se destacan sobre ellos; por eso siempre tratan de impedir que hayan líderes. La ausencia de líderes ocasiona: desorganización, confusión, desorden, desconcierto, caos.

¿Para qué sirven los líderes?

- a) Son guías de solución de problemas del grupo
- b) Están al servicio de sus semejantes

Tener buenos líderes

Debemos saber elegir bien, a quienes nos darán buen liderato. Si tenemos malos líderes, los culpables, somos nosotros mismos; por ello, antes de elegir un líder, es

necesario conocer, nuestras motivaciones, sentimientos, necesidades y luego las motivaciones, los sentimientos del líder. Tener normas para criticar y cambiar la conducta del líder, de tal manera que cuando actúe mal, el grupo pueda cambiarlo o removerlo de su función. *Introducción a la Teoría General de la Administración.* (CHAVENATO Idalberto, 1995:96)

El líder debe dar paso a otros líderes que aparezcan y demuestren planes de dedicación e ideas mejores. Debemos prepararnos para ser líderes, nosotros mismos, y aceptar, desempeñar ese liderazgo, cuando llegue el momento.

4.2.2. TIPOS DE LÍDERES



Formalista.

Se compromete de palabra, falla en los hechos, en el grupo, no hay discusión, repite los hechos conocidos, no se renueva, no tiene iniciativa.

Autoritario.

Mantienen el grupo en base al miedo imponen las relaciones, su acción conduce a la apatía, la rutina, la pasividad; aparece la agresividad, el descontento.



Pasivo.

Es el típico liberal, que deja hacer y pasar, no es líder, es uno más del grupo. Si un pasivo tiene cargo en una organización, su acción se reflejará en la ausencia de objetivos y la anarquía es lo que presenta como actividad.



Paternalista.

El líder paternalista, mantiene a las personas con las que trabaja como espectadores, no les da la posibilidad de decidir sobre la acción del propio grupo, reemplaza al grupo.



Democrático.

Busca confianza del grupo, promueve la participación de todos; informa abiertamente sobre la marcha de la organización a todos. Dialoga entre todas las posibles soluciones a los problemas y, no solo a determinados dirigentes habla de nosotros y actúa en grupo.

Misión del líder – dirigente

1. Conducir al grupo a la solución de los problemas y al triunfo de la causa más justa y humana: el cambio social.
2. Educar sobre los principios ideológicos, científicos, sobre la realidad nacional y del sector a todos los miembros del grupo.
3. Ubicar adecuadamente los problemas, para priorizarlos
4. Mantener motivaciones permanentes, para que haya continuidad en el grupo

La capacidad de un líder

La capacidad, es sinónimo de persona de **gran visión estratégica**, de **imagen** y se expresa en:

- Estar en el sitio permanentemente y en forma oportuna.
- Incursiona en nuevos conocimientos
- Actúa con previsión
- Debe ser número 1 en todo
- Tiene un sexto sentido

- Sabe más
- Mantiene un distanciamiento con los seguidores
- Tiene cuidado con la liturgia.
- Alterna con gente "grande"
- Hace que hablan del líder aunque sea bien
- Es la capacidad de comunicar la visión
- Delega a seguidores para la realización de la visión
- El líder lo que hace es "señalar una estrella, es decir marcar una dirección creativa"
- El liderazgo es la capacidad para manejar la complejidad.
- El liderazgo es el manejo del cambio

Características del ámbito de la tarea o responsabilidad

No resulta disparatada la idea de que para comprender el liderazgo es preciso invertir la secuencia de las letras, LIDER para comprender la otra cara del fenómeno: REDIL. La existencia del líder presupone la de un rebaño; un líder exige de seguidores. El liderazgo, es la capacidad de conducir una organización hacia el futuro elegido sin la necesidad de procedimientos de avance. "Es una cualidad especial que ARRASTRA a los seguidores". *Liderazgo Educativo. Monografías. (Alexander Ortiz:15)*

Esto, es Liderazgo, significa **oír corazones de la gente**: lamentos, dolores no expresados ese es el don del Líder.

Liderazgo, es tener MISIÓN, VISIÓN, más allá de los intereses personales.

Puedo concluir la definición de liderazgo como: "*Un fenómeno psico social, en virtud del cual un grupo de personas llamadas seguidores, son arrastradas por otra llamada líder*". *Relaciones Humanas. (Orejuela Eduardo, 1989: 73)*

"Todo se logra, a cambio de una dedicación, tensiones a las que es sometido el líder"

4.2.3. CUALIDADES DEL LÍDER

1. Conocer e identificarse con una ideología.

Es muy importante que el líder se identifique con una ideología; porque ésta le da a la líder gran visión, a manera de telescopio, sobre los problemas, fenómenos de la sociedad, del mundo y del pensamiento; esto implica un conocimiento de Filosofía, Economía y Sociología como elementos claves que determinan una concepción del mundo de un líder. Hay dos clases de ideologías: la burguesa y la proletaria, la una que tiene y da una visión desde el punto de vista de la clase social burguesa y la otra que da una visión desde el punto de vista de la clase social; el proletariado, el pueblo llano.

2. Persistencia

Para el líder, el ideal humano debe ser: desear una cosa, trazarse un objetivo, una meta y lograrlo, conquistarlo, pese a todo obstáculo, a cambio de todo sacrificio, que puede inclusive sangrar las fibras más íntimas del corazón; puesto que solamente la lucha engrandece la vida, porque es su exigencia virtual y decisiva. Querer es poder; esta frase está hecha para aquellos espíritus que no se sienten jamás esclavos de su debilidad. Es como un fuego que calcina la voluntad, para obligarla a la conquista de todo cuanto quiere y aspira.

3. Organizador

Organizar, significa unir a los miembros del grupo, convencer en los propósitos, objetivos, planes a realizarse, es la habilidad; esta labor garantiza la continuidad de la acción de liderazgo.

4. Planificador

Si partimos que planificar significa pensar antes de hacer, es básico y fundamental, para el líder manejar los aspectos de la planificación. Pero, ésta no se lo debe hacer desde el escritorio, ni con criterio exclusivamente personal: si no que debe:

- Recoger ideas, pensamientos de los miembros del grupo

- Fijar los objetivos, metas
- Examinar las alternativas posibles de solución
- Seleccionar a miembros de grupo para las distintas responsabilidades tomando en cuenta sus condiciones.
- Crear un sistema de información y coordinación entre dirigentes y miembros del grupo.
- Crear maneras de evaluar la ejecución del plan.

5. Saber Tomar Decisiones.

El líder, al concebir, un plan, un objetivo, no hace otra cosa que formar su plan de batalla para vencer en la vida, o saldrá derrotado sino sabe ponerlo en ejecución valiente e inteligentemente. Muchos suelen tener muy buenas iniciativas; más, por desgracia las dejan en el terreno de la teoría, tan tranquilos como si el triunfo viniera por sí solo. Para salir airoso en todas las actividades de la vida es menester tener confianza en uno mismo, porque la cobardía e indecisión operan negativamente y dan como resultado la derrota. Proverbial es aquella sentencia de que quien no espera vencer ya está vencido. La confianza en sí mismo, es una fuerza poderosa que conduce al éxito; saber sofocar a tiempo las indecisiones, es el secreto del triunfo.

6. Tener Madurez.

La madurez requiere, capacidad de reflexionar, meditar, de sentir y de decidir, requiere de una escala jerárquica de valores. Significa estar dispuesto a olvidarse por completo de sí mismo, a enterrar el individualismo; la madurez, significa tener la capacidad de concentración de la mente, del corazón, de la voluntad. Aquí, con la madurez, no puede haber comodidad, mediocridad, pereza. La falta de constancia y perseverancia, el desanimarse son características de la inmadurez. La serenidad y equilibrio, son el resultado de la madurez. El hombre maduro, sabe guardar un secreto.

Quien puede creer que las cosas no cambian incesantemente? Lo que más cambian son, precisamente, las situaciones humanas. Debemos en todo momento esperar y actuar, tener fe. En que mañana ha de ser mejor que hoy, y pasado mil

veces que mañana. Es indispensable en una organización, porque los procedimientos del dirigente convencional resultan insuficientes. Varias organizaciones tienen a veces necesidad de líder, otra no, y algunas veces incluso no los aceptan.

No necesariamente son líderes los que hacen cabeza, los elegidos “democráticamente”.

4.2.4. LO QUE DEBE HACER EL LÍDER

- Hay que tener preocupación por el oficio”. Debemos conseguir que nuestra gente pise cancha y se enamore de la actividad y viva pendiente de su actividad.
- Hay que escenificar el futuro.
- Hay que encarnar nuestra elección estratégica, y hablar de ella constantemente y con fuerza emocional.
- No sólo hemos de ver el futuro sino “quererlo” apasionadamente, representándonos “el modo“ de llegar a él.
- Hay que vivir en crisis permanente, o por descubrir la crisis o por inventarla.
- Tenemos que hacer “que pasen cosas”, que nos habituemos al “cambio” que veamos en el “cambio” la permanente oportunidad.
- Hay que aprender a moverse en el “mundo de las ideas” hay que ganar en “perspectiva intelectual”. Hay que ser “doctor” y no “máster”.
- Hay que crear un ambiente de liderazgo
- El liderazgo activo es un antídoto contra la burocracia.
- Es importante saber imprimir, siempre, sentido de urgencia y de exigencia.
- Hay que mantener un enfoque positivo: Los problemas son buenos; de ellos vivimos.
- No delegues los temas más duros y difíciles.
- No abduques fácilmente del futuro elegido, aunque te resulte arduo. Tu fin no es atender las demandas fáciles que acabarán con tu propia identidad.
- El líder debe pelear tenazmente por los medios. Hay que hacer la “tarea de casa
- El loro, animal sublime. Tantea tus pasos. No te atolondres.

- Hay que cultivar el personalismo. Haz la guerra a los Comités.
- Haz reflexión estratégica, pero no fabriques “libros”.
- La estrategia se “cuece” en la trinchera, con quienes tienen “pulso” y “oficio”.
- La gente orientada al privilegio y la ostentación no debe ocupar puesto de mando.
- Quien se preocupa por su seguridad no sirve para gobernar.
- Que cada líder haga líderes. Despide a quienes buscan gente “que no les hagan sombra”, aunque parezcan listos.
- Nunca se debe nombrar a su inmediato para suceder a quien no hizo mal.
- Los líderes no se divorcian de la organización, de su oficio, “nunca”.

El líder debe evitar los bloqueos de comunicación

- **Contrario porque si, y a todo.** Ninguna persona sensata, menos aún un líder puede oponerse sin argumento, sin razón a un planteamiento, a una hipótesis y menos aún a todas las cosas
- **Evitar el prejuicio.** Es una idea, actitud pre - juzgada contra cualquier miembro del grupo por parte del líder, casi siempre malo, negativo.
- **Burlarse de las ideas ajenas.** No hay nada más sagrado que el hombre; su dignidad; por ello, el líder no debe burlarse jamás de las ideas ajenas, pues mas tarde o temprano lo harán con las suyas y perderá fuerza el grupo.
- **Egocentrismo.** Ningún líder puede pensar que todo y todas las cosas deben concordar con el líder y si no sirven no son correctas; el líder debe buscar ante todo, la verdad, es decir la objetividad científica aún si ésta lesiona sus intereses personales. Debe recordar que su capacidad, lo debe al grupo.
- **Negativo frente al cambio.** El líder debe entender que cuando un hombre ha perdido toda esperanza es porque ya su espíritu está muerto.

4.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Zaleznik identifica al líder con el riesgo, el cambio, la novedad. Un líder según el autor es una persona que no necesita basarse en su autoridad, jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de William James en “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zaleznik “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas” *Liderazgo. (Andrés Ponce. 2003:15)*

Esto nos lleva a la afirmación de que un **directivo nace** y un **líder se hace**, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo.....creo que es imposible.

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha autogestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez, experimentar la destreza de sus propias emociones y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

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

Personalidad del directivo frente a la del líder

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: "¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?". Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de *status* y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad. *Introducción a la Actividad Gerencial. (De Espauxs Luis, 2001: 166)*

Actitudes con respecto a las metas

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

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas. *Introducción a la Actividad Gerencial. (De Espauxs Luis, 2001: 169)*

Concepciones del trabajo

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

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

Las relaciones con los demás

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

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

En cambio, a los **líderes** se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas.

Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad. *Liderazgo. (Andrés Ponce. 2003:19)*

El sentido del yo

Los **directivos** se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones.

El sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar las instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad. William James tenía en mente esta armonía, este sentido del yo que fluye con facilidad hacia y desde el mundo exterior, cuando definió la personalidad de los nacidos una vez.

Los **líderes** tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Su sentido de quiénes son, no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad.

Esta percepción de la identidad puede constituir la base teórica a la hora de explicar por qué algunos individuos buscan las oportunidades de cambio. Los métodos para lograr este cambio pueden ser tecnológicos, políticos o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar sustancialmente las relaciones humanas, económicas y políticas.

Directivo 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 líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral. **La autoridad del directivo** proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa.

El desarrollo del liderazgo

Por último Zaleznik reflexiona sobre el desarrollo de cada persona, sobre lo cual plantea que se inicia con la familia. Cada individuo experimenta traumas asociados a la separación de sus padres, así como a la situación que sigue a esta dolorosa experiencia.

En esta misma línea, todos los individuos tienen que afrontar las dificultades con el fin de lograr el autodomínio y autocontrol. Sin embargo, para algunos, quizá la gran mayoría, la riqueza de la infancia proporciona la adecuada gratificación y las oportunidades suficientes para encontrar sustitutos de las recompensas que ya no están disponibles.

Después de la primera infancia, los patrones de desarrollo que afectan a los directivos y a los líderes implican una influencia selectiva de determinadas personas.

Las personalidades directivas crean vínculos moderados y muy repartidos. Los líderes, por el contrario, crean y también rompen intensas relaciones personales.
Liderazgo, (Andrés Ponce. 2003:18)

4.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

4.4.1. CONCEPTO

Los valores son cualidades que se otorgan a los diferentes elementos del mundo, en función del significado que toman para cada uno.

Los valores son las normas de conducta y actitudes según las cuales nos comportamos y que están de acuerdo con aquello que consideramos correcto. Al nacer, nuestros hijos no son ni buenos ni malos, desconocen las normas que rigen su familia o su sociedad. Su conciencia ética se va desarrollando con el paso de los años. Pero necesitan nuestra ayuda ya que no llevan ningún chip incorporado que les diga si sus actos son correctos o incorrectos, lo que está bien o lo que está mal. *Introducción a la ética y a la crítica de la moral. (SÁNCHEZ M, 1995:79)*

Toda persona tiene un mundo de valores asumidos que le da seguridad y teme perderlos. La cultura influye en la integración de valores. Más valores culturales, más relación con valores trascendentes (religiosos, artísticos, filosóficos). A menos valores culturales más relación con valores concretos del día a día. Hay valores políticos, económicos, religiosos, jurídicos.

4.4.2. TIPOS DE VALORES

Hay grupos amplios de valores:

- **Valores Familiares:** Hacen referencia a aquello que la familia considera que está bien y lo que está mal. Tienen que ver con los valores personales de los padres, aquellos con los que educan a sus hijos, y aquellos que los hijos, a medida que crecen, pueden aportar a su familia. Los valores familiares son los primeros que aprenderá nuestro hijo y, si sabemos transmitirlos con paciencia, amor y delicadeza, pueden ser una buena base en la de apoyar, aceptar o rechazar otras experiencias, actitudes y conductas con los que se irá encontrando a lo largo de su vida.

- **Valores Socioculturales:** Son los valores que imperan en la sociedad en el momento en que vivimos. Estos valores han ido cambiando a lo largo de la historia y pueden coincidir o no con los valores familiares. En la actualidad, intentamos educar a nuestros hijos en el respeto, la tolerancia, la renuncia a la violencia, la consideración y la cortesía, pero vivimos en una sociedad en la que nuestros hijos pronto descubren que también imperan otros valores muy diferentes como el liderazgo, el egoísmo, la acumulación de dinero, el ansia de poder, e incluso el racismo y la violencia.

- **Valores Personales:** Los valores personales son aquellos que el individuo considera imprescindibles y sobre los cuales construye su vida y sus relaciones con los demás. Acostumbran a ser una combinación de valores familiares y valores socioculturales, además de los que el propio individuo va aportándose a sí mismo según sus vivencias personales, su encuentro con otras personas o con otras culturas en las que, aún imperando una escala de valores diferente a la suya, el individuo encuentra actitudes y conductas que considera valiosas y las incorpora a sus valores más preciados.

- **Valores Espirituales:** Para muchas personas la religión es un valor de vital importancia y trascendencia así como su práctica. De la misma manera, la espiritualidad o la vivencia íntima y privada de algún tipo de creencia es un valor fundamental para la coherencia de la vida de mucha gente. Los valores espirituales pueden ser sociales, familiares o personales y no tienen que ver con el tipo de religión sino con el sentimiento que alimenta esa creencia.

- **Valores Materiales:** Los valores materiales son aquellos que nos permiten nuestra subsistencia y son importantes en la medida en que son necesarios. En la actualidad, vivimos un alza a nivel social, de los valores materiales: el dinero, los coches, las viviendas y lo que a todo esto se asocia como el prestigio, la buena posición económica, etc.

- **Valores Éticos Y Morales:** Son aquellos que se consideran indispensables para la correcta convivencia de los individuos en la sociedad. La educación en

estos valores depende, en gran parte, de que se contemplen en aquellos valores que la familia considera primordiales, es decir, que entre los valores familiares que se transmitan a los hijos estén estos valores ético-morales imprescindibles.

4.4.3. VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN

Si se aplica la Administración por Valores, cualquier compañía podría alcanzar un nuevo nivel de éxito organizacional, adoptando ciertos métodos para hacer negocios que beneficien a los propietarios o accionistas, empleados, clientes, proveedores y otros. Trazándose un propósito de valores comunes y brindando un excelente servicio al cliente y una buena calidad a los empleados. Planificación Currículo e investigación. (Castro Miguel, 1995:145)

Para poner en práctica la Administración por Valores, es necesario que la persona que esté al mando de la institución, se realice una auto-evaluación, esto con el fin de ver si realmente está cumpliendo bien lo que denominamos los tres actos de la vida.

El primero de estos es *Realizar*, que es un acto natural del ser humano, ya que el ser humano es la única especie que puede fijarse metas más allá de la supervivencia diaria. En otras palabras realizar es hacer para ser.

En el segundo se encuentra *Conectar*, esto consiste en las relaciones con otros, o estar con otros para ser, es decir, es necesario invertir en nuestra propia vida y en la vida de los demás y compartir nuestro tiempo y capacidades en compañía de amigos, miembros de la familia y otras personas que nos hagan sentir bien.

Y en el tercero encontramos a *Integrar*, que es la combinación de las anteriores, o sea definir o redefinir nuestros propósitos o valores para luego utilizarlos en nuestra vida diaria y que sean significativos para nosotros y para las personas. Integrar en otras palabras significa cambiar para ser.

La implementación de la Administración por Valores conlleva un proceso, en el cual se requiere que la persona que se encuentra al frente de la institución se centra en los siguientes aspectos:

- Voluntad de creer en un conjunto convenido de valores.
- Diligencia continua para poner esos valores en acción.

Esto quiere decir una perseverancia concentrada y mucho trabajo, especialmente en las primeras etapas, pues al proceso hay que darle tiempo.

En la Administración por Valores se aplica tres pasos:

- Aclarando nuestros valores, propósitos y misión.
- Comunicando nuestra misión y nuestros valores.
- Alineando nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores.

El dinamismo transformador de los valores, desde la escuela a la sociedad:

La crisis de valores se manifiesta por el clima de permisividad moral en el que parecen estar bien algunas conductas que antes eran reprobables desde el punto de vista ético. En cierto modo, nos acostumbramos a pensar cómo vivimos y no a vivir como pensamos. Existe en nuestra sociedad un relativismo que transforma poco a poco los valores en conductas moralmente sospechosas pero socialmente aceptadas.

Una ética personal inconsistente, sin bases sólidas lleva a que la gente haga cosas incorrectas creyendo que son buenas y a pensar que lo que no está expresamente prohibido por las normas, se puede hacer. Este relativismo del que es víctima actualmente la sociedad lleva a pensar que da lo mismo una u otra orientación moral y que todas las decisiones éticas son relativas a las diferentes personas y culturas. Este relativismo es una de las causas de la actual crisis de valores, pues deteriora la honestidad, la lealtad, la veracidad y la justicia; los hace parecer como ideales inalcanzables, que sólo se pueden esperar de personas con una formación muy especial. *Introducción a la ética y a la crítica de la moral. (Sánchez M, 1995:103)*

Los Valores Básicos en el Proceso de la Administración de la Educación:

Hay que poner lo mejor de nosotros mismos en la tarea de construir nuestra personalidad, la de ser hombres y mujeres valiosos para con nuestra familia, sociedad y centros educativos, para nuestros amigos, para nuestra patria.

Si yo me propongo, aprendo a ser leal, generoso o buen compañero de trabajo. De esta manera adquiero experiencia y la experiencia misma se convierte en fuente de valores, pues de ella extraigo lo mejor y lo incorporo a la jerarquía personal de valores.

Esa jerarquía no es una lista de valores, sino un marco de referencia de aquello que es más valioso para mí. Esta jerarquía no depende de lo que los demás hagan, piensen o digan, ni lo que dicen las encuestas de los valores de moda, sino de lo que cada uno de nosotros elige responsablemente, asistido por su inteligencia, su voluntad y sus afectos. Mi inteligencia, mis emociones, mis motivaciones desempeñan un papel decisivo en esa jerarquía de valores y en la manera como éstos modelan mis comportamientos cada día. *Valores y Virtudes necesarias en el Perfil del Administrador. (Randall Durante. 1996:5)*

Las personas que encarnan valores son puntos de referencia para los demás, las personas con virtudes morales, son dignas de imitación y se convierten en ejemplos que mueven a los demás a obrar de manera parecida.

He escuchado gran cantidad de educadores que se quejan de la inconsistencia de sus jefes, se quejan de los conflictos que viven en sus centros educativos, por la incoherencia entre lo que se dice y se hace, por la forma en que son tratados por parte de los administradores educativos. Como docente, la experiencia me hace reconocer la existencia de una enorme presión psicológica que pone el sistema en los hombros del administrador y cómo muchas veces nos vemos atrapados por la fatiga y la inconsistencia entre lo que queremos y lo que podemos hacer.

La calidad de una persona se mide por los valores, por la capacidad de hacer el bien, los valores son para vivirlos, para actuar bajo sus dictados, para abrirnos camino con ellos, son siempre una meta y un ideal. Los valores se siembran en la

mente y en el corazón, cada uno tiene la obligación de conformar su jerarquía personal de valores y ser así los modelos o grandes modelos de ejemplaridad que requiere el sistema educativo para llegar a ser de Excelencia.

“Lo más importante en la vida es resolver qué es lo más importante”. Y a partir de este criterio muestra una lista de valores que deben definir las organizaciones y actuar a partir de ellos. Se plantea algunos valores básicos, necesarios en el proceso de la administración de la educación que son: La laboriosidad, el orden, la responsabilidad, el respeto, la sinceridad, la generosidad, la fortaleza, la justicia, la alegría, la austeridad, la prudencia, la lealtad, el patriotismo, la constancia, la humildad y la fe. *Para Ken Blanchard, 1997:110*

4.4.4. CONSTRUCCIÓN DE VALORES EN NUESTRO LUGAR DE TRABAJO

a.- Primer paso: Proceso de concientización.

¿Qué hacer para que los valores no queden en los folletos?, los valores solo cobran vida por medio de las personas que los viven, el valor que interesa construir son aquellos que se incorporan a nuestro quehacer por medio de los hábitos.

Los valores deben pasar del ideal al querer concreto, a la interiorización y concientización del valor, esto supone la existencia de razones que me impulsan y me motivan a emprenderlos.

b.- Segundo paso: Proyección y práctica personal.

Las instituciones educativas, como conjunto humano, reflejan valores que no son necesariamente la suma de los valores de las personas, pues el fin común es mucho más que la suma de los fines individuales.

Los valores requieren por parte de las personas del ejercicio individual y del compromiso específico de cada uno. Vivirlos en cada uno de los ámbitos en los que se desenvuelve, creando coherencia en la conducta. La constancia debe ser el hilo conductor, en la vida diaria del centro educativo, se demuestra si la aspiración de vivir los valores se convierte en algo real, en un modo de actuar. Sin la práctica

voluntaria, libre y consciente no es posible construir ningún valor ni comunicarlo a los demás.

El Director debe promover aquellos valores que repercutan positivamente en el clima de la organización. La práctica auténtica de los valores es aquella que genera un mejoramiento en los frutos de mi actividad y me mejora a mí mismo y a los otros.

c.- Tercer paso: Crear una cultura institucional de vivencia de valores.

La construcción de valores se fundamenta en la conducta de las personas, que son las primeras beneficiadas y las únicas responsables de que los valores operen efectivamente. La conformación de un clima institucional de vivencia de valores es una responsabilidad de todos. Por eso hay que comenzar por uno mismo. Conocimiento, conciencia, decisión, acción, hábito, propósito, constancia y diligencia para mantener el propósito a largo plazo, es una tarea que debe iniciar todo administrador educativo que desee ser un líder transformador en su lugar de trabajo.

4.5. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

4.5.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Etimológicamente, la palabra administración proviene de las voces latinas **ad** = dirección, tendencia, y **minister** = subordinación u obediencia. Es decir, administración es el cumplimiento de una función bajo el mando de otro. *Administración educativa. (Carlos Maurín:3)*

“La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” (p.22) Ferry 1995.

“La administración es una actividad mental (de pensar, intuir, sentir) realizada por personas en un ámbito de organización” (p. 6). Kast y Rosenzweig (1993):

“La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización”. *Introducción a la Teoría General de la Administración (Chiavenato, 1995: 8)*

Esta última definición es ampliada por el mismo autor con las siguientes reflexiones.

- Los administradores realizan las funciones de planeación (planificación, organización, integración de personal (de recursos humanos o gestión de personal), dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Es aplicable a todos los administradores en todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los administradores es la misma: crear un superavit.

- La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia.

4.5.2. CARACTERÍSTICAS, FACTORES Y PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

a) Características

En el módulo de Planeamiento Universitario de Achig Lucas, pág. 45 hace referencia a George Terry, quien señala las siguientes características, en su obra Principios de administración.

La administración se orienta hacia un objetivo: El objetivo explícito o implícito, guía y orienta la acción administrativa y el éxito está comúnmente medido por el grado hasta el cual se han logrado los objetivos.

La administración influye en la vida humana: Contribuye a mejorar las diversas actividades humanas de cualquier tipo y obtener resultados favorables. El administrador que asume la administración con visión creadora y optimista impactará positivamente en el ambiente laboral.

La administración guarda relación con el esfuerzo colectivo del grupo: En las actuales circunstancias, las instituciones requieren los esfuerzos colectivos y organizados para alcanzar sus objetivos; por eso la administración con el auxilio de otras ciencias, busca cohesionar los esfuerzos laborales e institucionales para alcanzar las metas trazadas.

La administración se logra mediante el trabajo de otros: Guarda relación con el anterior, pues la tendencia que unos pocos lo realizan todo, ha sido desechado. Los logros se obtienen por, con y mediante el esfuerzo de otros acatando el cumplimiento de las responsabilidades.

La administración es una actividad: Es cambio, movimiento, dinamicidad, que se desarrolla de acuerdo para lograr objetivos previstos, cuyo cúmulo de experiencias sistematizadas constituyen el conocimiento administrativo.

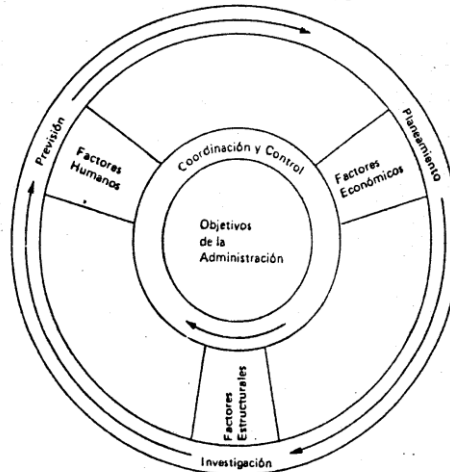
La administración requiere de conocimientos, aptitudes y prácticas para obtener éxitos: La efectividad administrativa, implica el manejo de conocimientos y destrezas para desenvolverse positivamente. Sin embargo se requiere administrar con eficacia una institución.

La administración es intangible en sus resultados: Su presencia queda evidenciada en que, lo logrado es el resultado de una buena administración, donde el accionar administrativo pasa desapercibido. En cambio, si el proceso se manifiesta en contrario se resalta el aspecto negativo de la administración.

La administración es esencialmente teórica, más como disciplina aplicada es esencialmente práctica, técnica, dinámica y compleja. Influye en los procesos sociales y recibe la influencia de ellos. La pureza y la eficacia de la administración dependen de la evolución de los elementos que la componen. Los elementos que conforman el proceso administrativo son básicamente tres: el humano, el estructural y el económico. *Guía de Planeamiento Universitario, (Gurriarán, 1990, 27).*

- Al proceso administrativo representado gráficamente, se le puede dar la forma de una rueda cuyo eje es el objetivo que podríamos llamar factor tecnológico. (Diagrama 1). Cubriéndolo están la coordinación y el control, como funciones administrativas de los tres segmentos que constituyen los factores humanos, económicos y estructurales. El objeto de la administración como disciplina teórica es estudiar estos elementos que integran el proceso, y como arte y técnica; la forma de coordinarlos a fin de obtener el máximo beneficio. La administración es un proceso dinámico y evolutivo que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas e influye en ellas. Es condicionada por ellas y las usa para lograr, en la forma más satisfactoria posible, los objetivos que persigue. El hombre investiga, prevé y planifica continuamente en todos los actos de su vida. La administración como disciplina, proceso e institución también hace o debe hacer esto. *Introducción a la Actividad Gerencial. (De Espauxs, Luis 2001:107)*

Diagrama 1
PROCESO ADMINISTRATIVO*



* Tomado de Galván Escobedo (4: 11).

b) Factores.

Los principales factores de la administración son tres: los humanos, los estructurales y los económicos.

El primero y más importante es el “**factor humano**” porque toda administración está llevada a cabo por hombres y sin este elemento ninguna forma administrativa es concebible.

El segundo elemento es el “**factor estructural**”, porque toda administración, por rudimentaria que sea, posee una organización que le da forma y sentido.

El tercer elemento es el “**factor económico**”, entendiéndose por tal, los recursos materiales requeridos para el funcionamiento adecuado del cuerpo administrativo y la consecución de sus planes de trabajo.

Del grado de eficiencia, coordinación y control de estos tres factores, depende el buen o mal funcionamiento del cuerpo administrativo y, por consiguiente, el logro de los objetivos de la política que deben ser el bienestar y el mejoramiento de la sociedad, en nuestro caso, de los maestros, los alumnos, la enseñanza y la comunidad.

c) Principios

Por principio entendemos un enunciado general, que sirve de base a la realización de las actividades. Se trata “de una norma o sistema general que se puede aplicar a muchos casos particulares; a una exposición por medio de la cual otro dato no relacionado directamente, es sistematizado o interpretado”.

Los principios deben guardar relación estrecha con los objetivos generales, así desestimar las necesidades, posibilidades y circunstancias ambientales.

Edgar Herrera en la Administración Educativa. Pág. 17 manifiesta que “Los principios son de naturaleza teórica en cuanto a su concepción, pero son de naturaleza práctica en cuanto a su aplicación. Por su amplitud, éstos pueden clasificarse en generales y particulares o específicos. En cuanto a su naturaleza hay tantos como disciplinas de pensamiento y de acción existen. Así los hay: científicos, morales, económicos, sociales, políticos, etc”.

Por ser importantes y básicos los principios administrativos de Henry Fayol, me permito enunciar, pero como pura ilustración, porque ello es cuestión propia de los organismos y de los funcionarios respectivos.

1. División del trabajo y especialización. La división del trabajo es el orden natural de las cosas y tiene lugar tanto en el reino animal como en el hombre y de la sociedad. La finalidad es producir más y mejor con el mismo esfuerzo, o producir lo mismo con menos esfuerzo. Es un medio de obtener el máximo provecho por vía de la simplificación de funciones, separación de actividades y especialización del personal. La especialización consiste en la habilidad o conocimiento que adquiere una persona como consecuencia de su dedicación al cultivo de una rama de una determinada ciencia o arte.

La división del trabajo es la base de la organización; en realidad es su razón de ser, pero naturalmente tiene sus motivos, sus ventajas y sus limitaciones. Entre los motivos están los siguientes: a) preferencia de los individuos por determinadas labores; b) especialización y eficiencia; c) imposibilidad de que una misma persona

pueda hacer varias cosas diferentes a la vez; d) el campo de los conocimientos científicos y técnicos se aumentan y profundiza.

2. Autoridad y responsabilidad. Es la función de mandar y lograr la obediencia. La autoridad y la responsabilidad pueden y deben delegarse, y ello no significa perder sino “compartir”. La delegación sólo puede hacerse cuando hay entendimiento, lealtad, confianza y capacidad. Esta delegación puede ser descendente, ascendente y lateral, mediata e inmediata. A pesar de sus ventajas tiene dificultades de realización por algunos motivos como los siguientes: a) demasiada egoísmo que impide delegar, el temor de incapacidad, deslealtad o inadecuadas indecisiones de parte de los subalternos; c) lentitud de las decisiones en caso de que todos los subalternos deleguen y nadie tome la autoridad y responsabilidad; d) dificultades de carácter político que obstaculizan la delegación.

3. Centralización y descentralización. Por centralización entendemos “la concentración de la autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar las decisiones más importantes”.

Sobre el significado de la descentralización existen dos tendencias principales: una la considera como la delegación de autoridad y deberes en oficinas regionales o de funciones específicas para que tengan ellas suficiente independencia para la toma de decisiones. La otra, como la creación de unidades de campo con cierta independencia de acción, haciendo uso de los principios restantes. Enrique Tejeda París, citado por Jiménez, prefiere hablar de desconcentración en lugar de descentralización.

4.5.3. TIPOS DE ADMINISTRADORES

Los administradores pueden ser clasificados por su nivel en la organización: de nivel primario, de nivel medio y de alto nivel; y, por la clase de actividades organizacionales de que se encargan: administradores funcionales y generales.

Stoner y Freeman (1995), caracterizan a los diferentes tipos de administradores bajo la siguiente concepción:

- **Por su nivel de organización.**

Administradores de nivel primario, “es el más bajo de la organización, donde los individuos que son responsables del trabajo reciben el nombre de administradores de primera línea o de primer nivel. Los empleados de este nivel no supervisan a otros administradores, son operativos”.

Administradores de nivel medio, “dirigen las actividades de otros administradores y, algunas veces, también las de los empleados de operación”.

Administradores de alto nivel, “son los responsables de la dirección global de la organización. Establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización con su ambiente externo”.

- **Por la clase de actividades organizacionales**

Administrador funcional, es responsable de una sola actividad organizacional. Las personas y actividades que preside se ocupan de un conjunto común de actividades.

Los Directores de las escuelas son administradores funcionales, por cuanto su responsabilidad es específica en relación a una determinada unidad administrativa, cuyas actividades son comunes sólo para las personas de esa unidad.

4.5.4. APTITUDES, MODELOS Y DESTREZAS ADMINISTRATIVAS

Aptitudes administrativas: Para llevar a cabo una eficiente administración, los administradores deben tener por lo menos las siguientes cualidades:

Aptitud para la abstracción, para identificar problemas, ponderarlos, jerarquizarlos, considerar alternativas, ofrecer ideas, pensar en soluciones, formar opiniones, convencer y persuadir. Aptitud técnica para seleccionar medios, buscar recursos, preparar al personal, ejecutar la acción, evaluar situaciones, procedimientos y resultados. Aptitud con las relaciones humanas para obtener y mantener la armonía del personal, entusiasmo por la realización de las actividades, inspiración,

responsabilidad, lealtad y honestidad. *Planificación Estratégica Educativa, Orientación Metodológica. (Comboni Sonia, 2002: 95).*

Modelos administrativos: Por modelos administrativos entendemos los planes esquemáticos, típicos, concebidos dentro de una corriente de pensamiento determinada. Constituyen guías generales a manera de orientación para elaborar un plan específico de acción dentro del quehacer administrativo, investigativo, dentro de una concepción organizativa determinada, básicamente el modelo puede ser uno. De este modelo general y básico, no obstante, pueden elaborarse muchos otros específicos a semejanza del general y derivados de él. No es exactamente un plan, programa o proyecto de trabajo, sino una concepción teórica, que da origen a los planes y acciones administrativos. A un modelo determinado se llega después de un estudio profundo de la teoría y la práctica administrativa. www.monografias.com

El propósito de la ciencia es realizar tres aspectos en relación con su campo: descripción, explicación y predicción. En el proceso de “**descripción**” algunos fenómenos son observados y tales observaciones son registradas sistemáticamente de tal manera que describen la acción o la interacción que ha sido observada. La “**explicación**” es propiamente la teoría; su propósito es encontrar y mostrar las interrelaciones dentro del fenómeno, el por qué y el cómo. El propósito final de la teoría científica es la “**predicción**”, es decir, la anticipación de las consecuencias que puedan ocurrir como resultados de determinado curso de acción.

Coladarci y Getzels, explican que la administración científica se ve limitada por los siguientes factores: “empirismo”, en el sentido de que basta con la acumulación de datos recopilados por la experiencia práctica. “Autoritarismo”, en cuanto es suficiente hacer uso de la autoridad de la persona para ofrecer y mantener ideas y decisiones. “Individualismo” cuando se toman decisiones propias sin someter las ideas a la consideración de grupos. “Falta de conceptualismo”, en el sentido de carencia de ideas y conceptos claros que posibiliten la unidad de pensamiento y de acción. “Subjetivismo”, en tanto incapacidad para establecer una teoría de manera impersonal sin apego al los sentimientos personales. “Inexperimentalismo”, en el sentido de no hacer investigaciones y experimentaciones, en pequeña escala, antes de tomar decisiones y acciones de carácter general.

El “**modelo**” es un paradigma o una clasificación que intenta descubrir un fenómeno de manera sistemática por medio de símbolos o categorías que ayudan a clasificar y cuando se aplica al estudio (o solución) del problema (o fenómeno) está destinado a ser productivo, relevante y conducente a hipótesis comprobables. En cuanto a la elaboración de modelos de administración hay que tomar en cuenta sus consecuencias para la práctica y la investigación. *Modelos administrativos. (Bogard Macero. 2007:3)*

*Griffiths** señala que hay cuatro aportes de la teoría para la práctica y el estudio de la administración: 1) Como guía de acción; 2) Como guía para la recolección de datos; 3) Como guía hacia el nuevo conocimiento, y 4) Como guía para la explicación de la naturaleza de la administración.

Thomson insiste en que el estudio de la teoría y la investigación capacitan al administrador para poder manipular ciertas variables que se hallan bajo su control cuando actúan desfavorablemente otras que él no controla. A manera de ilustración describimos enseguida un modelo típico de organización administrativa aplicado a la educación.

Modelo tridimensional de administración

El administrador se supone, que el hombre tiene que tratar con el contenido de un trabajo, en alguna forma. Para comprender la naturaleza de esta tarea administrativa, tiene que ser considerada la naturaleza del hombre en su trabajo. El ser humano, por supuesto, no realiza el trabajo en el vacío sino en un medio que le sirve de escenario.

Tres elementos integran el modelo administrativo: el hombre, el trabajo y la situación social. En la consideración del contenido del “trabajo” que se lleva a cabo en la administración escolar, el modelo determina cuatro aspectos destacados: 1) mejoramiento y extensión de los servicios educativos; 2) obtención y mejoramiento del personal; 3) obtención y ampliación de recursos financieros y equipo; 4) mantenimiento de efectivas relaciones con la comunidad. *Modelos administrativos. (Bogard Macero. 2007:17)*

Estos aspectos del “contenido” del trabajo deben responder a los criterios de necesidad y eficiencia. Esto es, tienen que representar aspectos importantes y críticos del contenido del trabajo por una parte, y por otra, los ha de abarcar a todos. No debe haber aspectos que caigan fuera de estas categorías.

El “proceso” se divide en las siguientes partes: 1) percepción del problema e investigación de sus aspectos; 2) relación del problema con las personas; 3) toma de decisiones; 4) ejecución y revisión de las decisiones.

Este modelo se puede ejecutar de dos maneras: puede ser probado empíricamente o por medio de la experiencia práctica y real para determinar en qué grado cumple los criterios de necesidad y de eficiencia. Puede también ser probado heurísticamente.

La “situación social” involucra las circunstancias físicas y técnicas, los recursos humanos, los sistemas de relación con la comunidad, la estructura de la organización, los patrones de pensamiento, las creencias y los valores. El proceso incluye la continuidad y estabilidad, lo nuevo y lo diferente, obstáculos y facilidades, resolución y reajustes.

5. DIAGNÓSTICO

5.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.

5.1.1. EL CÓDIGO DE ÉTICA

Manual de Convivencia

Se centra en una base legal como es la Declaración de los Derechos Humanos, la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de la Educación, Acuerdos Ministeriales y principalmente, mediante el Acuerdo Ministerial N° 182 de fecha 22 de mayo del 2007, el cual dice y dispone en el Art. 1: “INSTITUCIONALIZAR el Código de Convivencia en todos los planteles educativos del país, en los diferentes niveles y modalidades del sistema, como un instrumento de construcción colectiva por parte de la comunidad educativa que fundamente las normas del Reglamento Interno y se convierta en un nuevo modelo de coexistencia de dicha comunidad”.

La escuela Colombia una vez conocido el Acuerdo Ministerial N° 182, mediante el cual se institucionaliza el Código de Convivencia y luego de haber recibido las orientaciones correspondientes para su estructuración centrado en los instrumentos legales que norman la estructuración, aplicación y evaluación de este código, elaboraron el Código de Convivencia en procura de alcanzar una convivencia coherente con la realidad en que se vive y que permita el desarrollo integral de las personas, el ejercicio de sus derechos y ciudadanía de todos los que hacemos la Institución: Directivos, personal docentes, padres de familia y estudiantes.

El Código de Convivencia está centrado en principios y fines, objetivos, derechos y responsabilidades, de autoridades, estudiantes y padres de familia.

Considero que es importante enunciar los principios del código de convivencia, los mismos que son los siguientes:

- a. Valorar la vida y respetar la identidad y la diferencia
- b. Proteger y cuidar el medio ambiente

- c. Buscar el bien común por encima de intereses particulares
- d. Propiciar el mutuo reconocimiento y la comunicación como base de autoformación

Por otro lado el código de convivencia de la institución se centra en objetivos específicos que guían y orientan el espíritu del convivir institucional que son los siguientes:

- a. Establecer lineamientos de convivencia al interior de la escuela, fundamentados en las disposiciones legales y reglamentarias que norman la vida institucional.
- b. Determinar los deberes y derechos de autoridades, docentes, alumnos y padres de familia y los procedimientos para el cumplimiento de los mismos.
- c. Fortalecer el desarrollo integral de los docentes, estudiantes y padres de familia en el desempeño de sus deberes y derechos para obtener la eficiencia educativa mediante la convivencia armónica.
- d. Incentivar en los actores educativos de la Institución el cultivo de los valores sociales, democracia, responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, justicia y amor como fundamentos de la nueva cultura escolar.

En cada uno de los miembros de la trilogía educativa como son considerados en el Código de Convivencia, hacen un enfoque amplio de los derechos y responsabilidades basado en valores éticos, cívicos, culturales y morales que permitan encaminarse hacia una familia educativa fortalecida, como también la conservación y cuidado de los bienes institucionales.

5.1.2. El Plan Operativo Anual (POA) – Período 2010-2011

Uno de los aspectos fundamentales del PEI es la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), el mismo que en la institución lo vienen desarrollando al inicio de cada año lectivo, basándose en las amenazas y debilidades de la matriz FODA, y también tomando como referencia el POA del año lectivo anterior, en virtud de que les permite replanificar las acciones o necesidades que no se han logrado por múltiples razones en el año lectivo pertinente.

El POA es un documento importante en virtud de que se planifican las necesidades prioritarias para un año lectivo el mismo que consta de estrategias fundamentales tales como: organización y vida escolar, aspectos pedagógicos, administrativos, padres de familia, comunidad, salud, infraestructura. Para cada uno de estos aspectos se van determinando los proyectos a ejecutarse en el año lectivo, a la vez que va definiendo objetivos, actividades específicas, recursos, presupuesto, los responsables y el cronograma de ejecución.

Se puede determinar que en la institución han venido realizando con normalidad el POA para cada año lectivo, pero lo que si es notorio que no se cumple en un buen porcentaje todo lo establecido en el POA, lo que da a entender que planifican por cumplir un compromiso y responsabilidad y no se preocupan por realizar gestiones adecuadas y oportunas ante organismo competentes en caso de infraestructura o equipamiento, en tanto que respecto a los aspectos pedagógicos, administrativos, valores no se encaminan adecuadamente por la falta de liderazgo de la autoridad ya que aquello es interno, de decisión de la autoridad y de responsabilidad de los docentes.

Pero también he podido evidenciar que la planificación del POA lo realizan durante el período de matrículas, pero únicamente entre los docentes, hecho fundamental de desconocimiento de parte de los padres de familia y por ende la falta de involucramiento y participación activa.

5.1.3. El proyecto Educativo Institucional (PEI)

En la actualidad el desarrollo en los diferentes campos de la actividad humana, el avance científico, tecnológico y el dinamismo social y económico exigen una permanente innovación para satisfacer las necesidades de la sociedad.

El propósito de este instrumento (PEI), nos servirá de guía en la conducción efectiva de la escuela "COLOMBIA", para enfrentar los retos de la modernidad. Educando para la vida con ideales, fines concretos acordes a la necesidad real de la comunidad educativa (maestros, alumnos, padres de familia, clubes, asociaciones y comunidad), aplicando estrategias pedagógicas que permitirán elevar la calidad de la educación. *PEI escuela Colombia (2008,4)*

Para la estructuración del PEI se basaron en procedimientos metodológicos para poder visualizar en una forma real, la problemática existente tanto en el ámbito social, económico y cultural del entorno de la institución; determinando la causa y los posibles efectos que ocasiona la problemática mediante la concienciación, para ello realizaron talleres, charlas, reuniones periódicas con todos los actores del hecho educativo determinando el diagnóstico de la institución a través de la participación y evaluación de los procesos en el cual todos deben involucrarse para el desarrollo del PEI.

La estructura del PEI tiene los siguientes aspectos: Datos informativos, introducción, identidad institucional en el cual se hace constar los perfiles de salida de estudiantes, institución, docentes y padres de familia, además determinan el modelo pedagógico enmarcándose el “Modelo Constructivista” propendiendo, potenciar el desarrollo del alumno y promover su autonomía moral e intelectual. PEI escuela Colombia. (2008: 5). A continuación tienen definido la Misión, Visión, principios, políticas, objetivos.

El currículo institucional es el otro componente del PEI, en el cual está estructurado las unidades didácticas por años de básica y áreas de acuerdo a la Reforma Curricular, además se adjunta las estrategias metodológicas, recursos y evaluación, lo que les permite planificar acorde a las necesidades básicas de los estudiantes en concordancia con las necesidades de la escuela y comunidad.

Dentro del mismo PEI tiene establecido la gestión institucional, el Reglamento Interno y el Código de Convivencia.

5.1.3.1. ANÁLISIS

Realizado la observación directa y la revisión pertinente del PEI, puedo manifestar que en realidad los responsables de la escuela han trabajado de manera eficiente en la estructuración de este importante documento; pero lo que si he podido evidenciar que para la realización del PEI, se centró únicamente en la participación directa de los docentes, a ello hay que recordarles que no es responsabilidad única de la comisión o de los docentes en virtud de que se debe involucra a los padres de

familia, comunidad y estudiantes en una acción participativa con el propósito de que exista la integración y compromiso mancomunado de toda la comunidad educativa.

Por otro lado se puede notar que tienen definido el modelo pedagógico, pero de qué sirve que en teoría esté plasmado en el PEI, cuando en realidad a aquello debemos darle la utilidad necesaria a través de la práctica pedagógica en el proceso de enseñanza aprendizaje, claro pero para ello necesitamos que exista la responsabilidad y predisposición de la autoridad y los docentes en demostrar el cambio de actitud para darle enfoque importante de la construcción del conocimiento y alcanzar aprendizajes significativos, pero para llegar a aquello no es precisamente trabajando dentro de las cuatro paredes sino relacionando los contenidos programáticos con las necesidades básicas de los estudiantes y las acciones escolares y comunitarias.

Es evidente que nos será factible llegar a la construcción del conocimiento en virtud de que falta mucha gestión de parte de la autoridad para proyectarse con acciones y orientaciones pedagógicas, liderazgo en la toma de decisiones para proyectarse a mejorar la infraestructura, mobiliario, material didáctico y equipamiento tecnológico.

5.1.4. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES

5.1.4.1. Reglamento Interno

De conformidad con lo dispuesto en el Art. 107 literal c) del Reglamento de la Ley de Educación, corresponde elaborar el Reglamento Interno o sus reformas en caso de ser necesario; y remitirlo a la Dirección Provincial Hispana de Educación de Chimborazo.

La escuela Colombia en procura de propender administrativamente a la buena marcha institucional y con el propósito de normar el normal desenvolvimiento de la institucional han estructuraron un instrumento legal dando énfasis en aquello que no se establecen con claridad en los Instrumentos Legales pertinentes para la regulación de su régimen interno.

El capítulo I hace referencia a los datos informativos de la institución, el capítulo II se refiere a los principios los mismos que se centran a los aspectos educativos tomados de la Ley de Educación. En el Capítulo IV, específicamente en el Art. 12 hace referencia a los objetivos que textualmente dice:

- a) Continuar y ejecutar las finalidades para el cual fue creada en consideración al acuerdo N° de fecha
- b) Impartir una educación integral a los niños acorde a las necesidades contemporáneas
- c) Impartir una educación práctica acorde con las necesidades culturales, tecnológicas y socio-económicas de los alumnos.
- d) Incentivar a la investigación científica en todas las áreas de estudios
- e) Trabajar activa y disciplinadamente: autoridades, maestros y estudiantes en procura de la superación y prestigio del plantel.

En el capítulo VI hace referencia a la organización estructural, en el cual define que son el director y los docentes, para ello se determinan las funciones, deberes y atribuciones de las autoridades y las subrogaciones, disciplina. Por otro lado se hace énfasis a los deberes y prohibiciones de los alumnos.

Un aspecto importante es el considerado en el Capítulo X respecto a las funciones de los Padres de familia, como también los deberes y atribuciones del Comité Central de Padres de Familia en virtud de que ellos son agentes principales de apoyo institucional en todo el desenvolvimiento de la escuela.

En el Capítulo XIII se encuentran las disposiciones generales las mismas que hacen referencia a que en caso de existir cambios en las leyes pertinentes automáticamente el Reglamento Interno será cambiado pero en base a los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General de Profesores y del Comité Central de Padres de Familia.

5.1.4.2. Reglamento Gobierno Estudiantil

La escuela Colombia tienen estructurado el Reglamento especial para la elección y funcionalidad del Gobierno Estudiantil, quienes justifican con un factor fundamental e

importante en el proceso democrático de niños y niñas, así lo definen en la justificación que dice: “El factor fundamental de este documento encamina a que las niñas y niños sean actores protagónicos de la sociedad desde su infancia, con el propósito de que sean considerados como sujetos de derechos, es decir como personas con capacidad de tener y ejercer directamente sus derechos, de acuerdo a su edad y capacidades, sin que ello suponga que algún derecho les sea negado”. *El Reglamento del Gobierno Estudiantil (2008:3)*.

En el presente Reglamento tienen definido los objetivos, fines y la estructura orgánica, permitiendo darle funcionalidad a las acciones democráticas de los niños y niñas, así como el conocimiento de quienes son los integrantes del Gobierno Estudiantil, para su estructuración y calificación para que puedan proceder al proceso de campaña y finalmente a las elecciones.

Está definido también las funciones específicas para cada uno de los miembros del Gobierno Estudiantil, así como las funciones del asesor y la elaboración del proyecto de campaña y de la ejecución posterior a las elecciones.

Respecto a la elección del Gobierno Estudiantil, se ha podido evidenciar que cada año lectivo vienen desarrollando con normalidad los procesos democráticos para elegir a los representantes de la escuela denominado Gobierno Estudiantil, evidenciando que para niños y niñas realmente es una verdadera fiesta democrática en donde participan hombres y mujeres y de los diferentes años de Educación Básica.

El factor crítico, es que, de parte de la autoridad o de los docentes se han conformado con llevar a cabo la elección y la posesión y se han olvidado de motivarles, orientarles, guiarles y asesorarles para que puedan ir desarrollando diversas acciones para que tengan presencia liderazgo de parte de los miembros del Gobierno Estudiantil.

5.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

5.2.1. Visión y Misión

a) Visión

La institución educativa dirigida a los estudiantes de la escuela “COLOMBIA”, con personal docente dispuesto al cambio, ambiente físico agradable, con buenas relaciones humanas, cordialidad, respeto mutuo, trabajo coordinado, capacitación y formación continua propendiendo entregar a la sociedad estudiantes con conocimientos básicos, actitudes y aptitudes suficientes, participativos, reflexivos y comprometidos con la comunidad, para alcanzar la excelencia educativa con el propósito de mejorar su calidad de vida. “EDUCAR PARA LA VIDA”. *PEI escuela Colombia (2008:8)*

Análisis personal: Siendo la visión un ideal que se puede alcanzar a largo plazo, se puede evidenciar que se centra en la proyección de ofertar una educación con una calidad total y con excelencia, haciendo uso de todos los medios tecnológicos, en procura de conseguir una educación integral, en donde los estudiantes sean capaces de cuidar y proteger la naturaleza; por otro lado expresan que el proceso educativo debe estar centrado en la teoría con la práctica, lo que implica que debe existir un gran compromiso de los docentes en encaminar a la praxis de acuerdo a los contenidos de estudio en las diferentes áreas.

Aquello es un indicador para que los docentes se centren en propender al cambio de actitud para alcanzar las metas propuestas centrado en las orientaciones y guías didácticas pedagógicas las mismas que encaminan a través de una serie orientaciones y estrategias metodológicas.

b) Misión

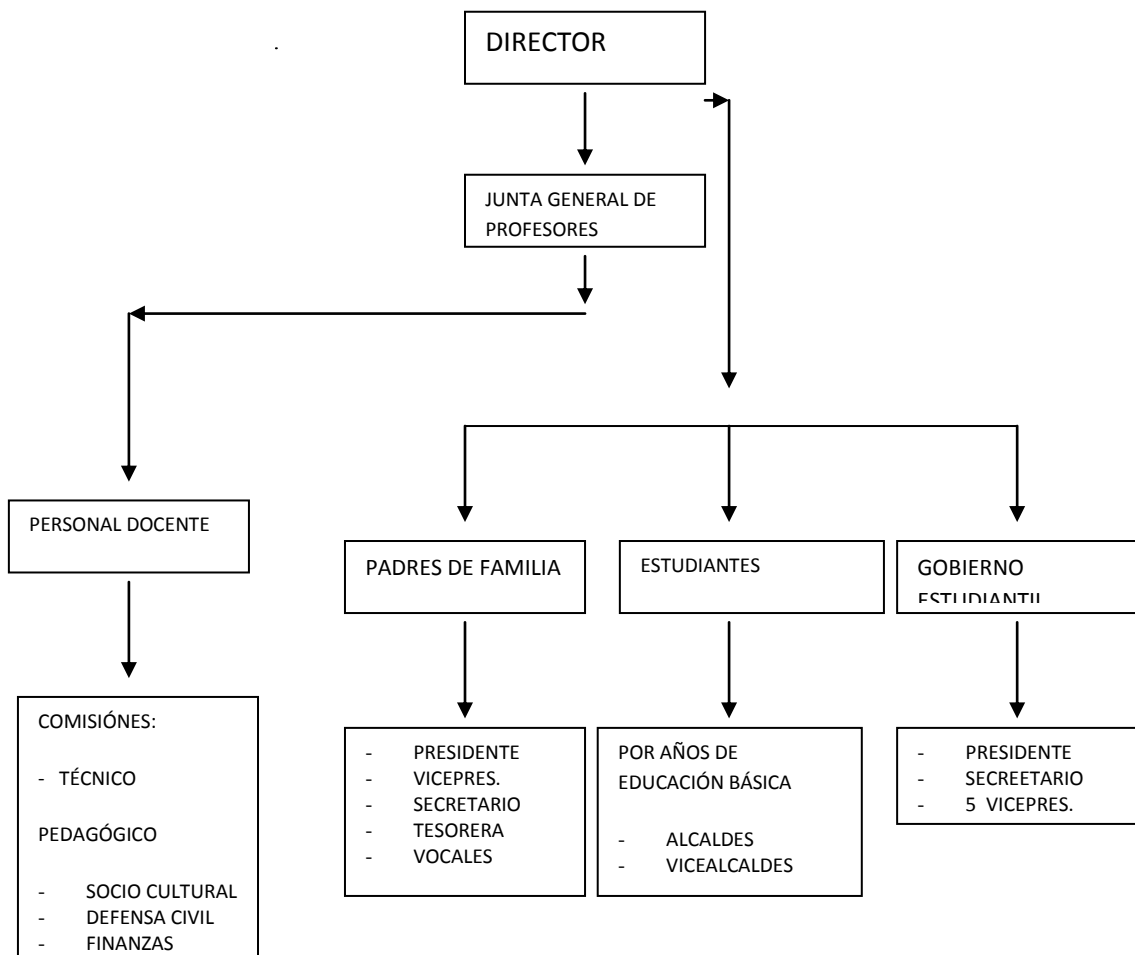
Los docentes de la escuela “COLOMBIA” preocupados de las necesidades individuales, locales y comunales, dispuestos a aceptar de acuerdo a las expectativas y avances de la época para consolidar valores más allá del tiempo, guiando a niñas y niños para que puedan expresarse libre e imaginativamente

tengan un pensamiento crítico y creativo capaz de analizar los elementos componentes de la realidad. *PEI escuela Colombia (2008:8)*

Análisis personal: Uno de los aspectos fundamentales de la educación en la actualidad se centra en guiar, ayudar y apoyar a los estudiantes en procura de alcanzar estudiantes activos, participativos y críticos, encaminándoles a ser parte activa de la sociedad como personas preparadas y útiles para el engrandecimiento de nuestra patria.

5.2.2. El Organigrama

Organigrama Estructural



5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Tabla Nº 7

COMISIONES	FUNCIONES
COMISION DE ASUNTOS SOCIO CULTURALES	Dirigir todos los eventos de carácter cultural y social, sean internos o públicos en los que debe participar la institución.
COMISIÓN DE DEPORTES Y RECREACIÓN	Realización de campeonatos internos de los diferentes disciplinas deportivas, organización estudiantil: atletismo, juegos populares, fulbito, etc.
COMISIÓN DE GOBIERNO ESTUDIANTIL	Coordinar los procesos democráticos estudiantiles de la elección del gobierno estudiantil, posición y labor estudiantil

5.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

En este aspecto los docentes deben participar en diferentes eventos de capacitación, como también falta el asesoramiento pedagógico de parte de las autoridades competentes, en este caso del Supervisor Escolar de la Zona, así como también del Director de la Red Educativa Puela, con la finalidad de mejorar en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Considero también importante que debe existir una fuerza de voluntad de parte de los docentes para auto capacitarse y mejorar en los aspectos metodológicos como también buscar alternativas de gestión para mejorar los ambientes educativos en todas las áreas, lo que permitirá mejorar los aprendizajes y alcanzar desempeños auténticos en donde los niños y niñas al finalizar la educación básica puedan desenvolverse en cualquier ámbito y por supuesto estén preparados para el convivir social.

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

En este aspecto hay que apoyar directamente con una serie de estrategias y alternativas organizativas y administrativas con la finalidad de que pueda enrumbar a la institución con una buena gestión y liderazgo de parte de la autoridad, docentes, padres de familia y estudiantes.

Un aspecto que considero positivo es, en el clima institucional es porque no existen inconvenientes de orden personal, ya que no existen problemas o enfrentamientos entre docentes o con los padres de familia, por lo contrario el Director maneja un buen trato con respeto en procura de que no existan deslices o que aquello repercuta en la niñez ya que en realidad los valores se desarrollan con el ejemplo.

5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores

En la escuela tienen estructurado el Comité Central de Padres de Familia, en la cual funciona la tesorera en la parte financiera, exclusivamente en la recaudación de los aportes de los padres de familia respecto al desayuno escolar, quien es la encargada de realizar las compras semanales para los complementos del desayuno y almuerzo escolar, siendo manejado con mucha cautela y de manera eficiente.

El presupuesto que asigna el estado por concepto de matriculas es mínimo que aproximadamente alcanza un monto de unos \$500,00, aquel presupuesto ni los docentes, ni los padres de familia manejan porque llega a la Unidad Ejecutora que es la Red de Puela, en donde tienen que presentar las proformas y facturas para que el colector realice los trámites pertinentes y el Ministerio de Finanzas realice la Transferencia respectiva a las firmas comerciales. Claro que autoridad, docentes y padres de familia planifican oportunamente el presupuesto en el que va a ser invertido en necesidades básicas de la institución.

Cuando se trata de dineros es en donde radican los mayores conflictos pero en ello si se demuestra responsabilidad, honestidad, capacidad y respeto a los bienes generales.

5.3.4. Dimensión comunitaria y valores

En la actualidad podemos evidenciar que muy poco existe la relación y participación comunitaria de parte de las autoridades educativas y de los docentes, en virtud de que aquello de la jornada única nos limita exclusivamente a cumplir el horario de labores diarias y posteriormente a retirarse a sus hogares que se encuentran domiciliados en la ciudad de Riobamba.

Pero ante ello, en el diálogo con moradores de la comunidad expresan que la integración con la comunidad es mínima, ya que participan únicamente en la fiesta principal de la comunidad que es en la Navidad, considero que en esta programación si se enaltecen los valores espirituales y culturales, realzando costumbres y tradiciones como es el Pase del Niño, canciones y loas, la misa, la Princesita de Navidad y otras programaciones inherentes a la fecha

5.4. ANÁLISIS FODA

5.4.1. Fortalezas y debilidades

Tabla Nº 8

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal docente capacitado 2. Infraestructura adecuada 3. Material didáctico suficiente y adecuado 4. Equipo de audiovisuales 5. Equipos de cómputo 6. Buena gestión administrativa 7. Asistencia de los estudiantes 8. Práctica de los valores cívicos 9. Voluntad de cambio de los docentes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta organizar el gobierno estudiantil 2. Carencia de hábitos de higiene y de trabajo de los alumnos 3. Falta de prácticas de relaciones humanas y valores 4. Baja autoestima de maestros y alumnos 5. Incrementar el centro de cómputo 6. Falta espacio físico para implementar el huerto escolar 7. Falta de aplicabilidad de los recursos didácticos 8. Poco hábito a la lectura 9. Falta de maestros especializados en inglés y computación

5.4.2. Oportunidades y amenazas

Tabla N° 9

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación pedagógica de los maestros por parte del MEC- UCP-BID 2. Apoyo DE instituciones gubernamentales y no gubernamentales 3. Apoyo comunitario 4. Expectativa de la comunidad por un servicio educativo de calidad 5. Inversión en proyectos productivos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contaminación ambiental 2. Alto índice de deforestación 3. Migración de la población 4. Insuficiente fuentes de trabajo 5. Presencia de hogares desorganizados 6. Despreocupación de los padres de familia

5.4.3. Matriz FODA

Matriz de Priorización De Factores

Dentro de los problemas enlistados en la matriz FODA han priorizado todas las necesidades presentadas dentro de la institución.

Tabla N° 10

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena gestión administrativa ▪ Personal docente capacitado ▪ Voluntad de cambio de los docentes ▪ Material didáctico suficiente y adecuado ▪ Infraestructura adecuad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovación pedagógica de los maestros por parte del MEC-UCP-BID ▪ Apoyo DE instituciones gubernamentales y no gubernamentales ▪ Apoyo comunitario

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos de audiovisuales ▪ Buena gestión administrativa ▪ Asistencia de los estudiantes ▪ Práctica de los valores cívicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expectativa de la comunidad por un servicio educativo de calidad ▪ Inversión en proyectos productivos
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja autoestima de maestros y alumnos ▪ Falta de prácticas de relaciones humanas y valores ▪ Falta organizar el gobierno estudiantil ▪ Poco hábito de la lectura ▪ Falta de aplicabilidad de los recursos didácticos ▪ Incrementar el centro de cómputo ▪ Carencia de hábitos de higiene y trabajo de los alumnos ▪ Falta de maestros especializados en inglés y computación ▪ Falta espacio físico para implementar el huerto escolar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contaminación ambiental ▪ Alto índice de deforestación ▪ Insuficiente fuentes de trabajo ▪ Migración de la población ▪ Despreocupación de los padres de familia ▪ Presencia de hogares desorganizados

MATRIZ DE NECESIDADES O POSIBLES SOLUCIONES

Tabla Nº 11

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
DEBILIDADES Baja autoestima de maestros y alumnos	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas familiares - Maltrato físico o psicológico - Enfermedades 	Bajo rendimiento escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación a la comunidad educativa - Comunicación adecuada
Falta de práctica de relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo autoestima - Agresividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar buenas relaciones humanas - Educar con el ejemplo

Falta de organización del Gobierno Estudiantil	- Desconocimiento del Reglamento	- Falta de liderazgo estudiantil	-Organización democrática del Gobierno Estudiantil
Poco hábitos de lectura	- Inadecuada metodología - Desinterés por la lectura	Bajo rendimiento escolar	- Aplicar métodos y técnicas motivacionales de lectura - Realizar prácticas diarias - Publicación del periódico mural
Aplicabilidad de los recursos didácticos	Desconocimiento y falta de creatividad en el manejo de los recursos didácticos	Bajo rendimiento escolar	- concursos internos - Capacitación docente - Cambio de actitud
Incrementar el centro de cómputo	Falta de recursos económicos	Desconocimiento de los avances tecnológicos	Gestionar ante organismos gubernamentales y no gubernamentales
Carencia de hábitos de trabajo y de higiene	- Descuido del hogar - Falta de control del padre de familia e institución	Bajo rendimiento académico	- Charlas oportunas con los padres de familia - Evaluación y control permanente
Falta maestros especializados en inglés y computación	Falta de recursos económicos	Bajo rendimiento escolar	- Capacitación docente - Aplicación de los conocimientos básicos
Falta de espacio físico para implementar el huerto escolar	Falta espacio físico	No se realizan prácticas agrícolas	Gestionar ante las instituciones locales y cantonales la donación o prestación de un terreno
AMENAZAS Contaminación ambiental	Proceso eruptivo del volcán Tungurahua	Enfermedades respiratorias y de piel	Asistencia médica permanente

Deforestación	Tala indiscriminada de los bosques	Destrucción del ecosistema	Campañas de forestación
Insuficientes fuentes de trabajo	Consecuencias del volcán	Bajos recursos económicos	Implementación de proyectos productivos
Alto índice de migración poblacional	-Secuelas del volcán	-Escasez de alumnado	Implementación de proyectos productivos
Despreocupación y desorganización familiar	-Falta fuentes de trabajo Falta de valores	-Crisis económica Bajo rendimiento escolar	Escuelas para padres y madres

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Tabla Nº 12

INDICADORES ESTRATEGIAS	MICROPROYECTO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RECURSOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA					
							1	2	3	4	5	
Innovaciones pedagógicas	Educación en la práctica de valores.	Incentivar y cultivar en los niños(as) hábitos de valores.	- Realizar charlas con niños(as), padres de familia acerca de valores	Alumnos con conciencia clara y profunda de valores éticos y morales.	Audiovisuales	-Director -Personal docente -Padres de familia -Subdirector -	X					
	La lectura como fuente de información	Lograr un proceso lector que permita al estudiante ser crítico, analítico y reflexivo	- Organización de ambientes escolares - Aplicación teórico práctico	Alumnos críticos y reflexivos en todos los ámbitos de la vida.	-Textos -Revistas -Cuentos -Periódicos	REAR -Supervisor -Asesor pedagógico	X	X	X	X	X	
	Participemos democráticamente en la formación del Gobierno Estudiantil	Participar democráticamente en la conformación del Gobierno Estudiantil	- Difusión del reglamento - Organización estudiantil	Alumnos activos, participativos y democráticos	-Propaganda -Reglamento -Varios		X					

De superación profesional	Aplicación de métodos y técnicas adecuadas. Aplicabilidad adecuada de recursos didácticos.	Aplicar métodos y técnicas adecuadas utilizando los recursos didácticos.	-Innovación pedagógica del maestro -Organización de los ambientes de trabajo	Alumnos eficientes	Material didáctico por áreas		X	X	X	X	X
	Personal docente capacitado en métodos y técnicas de aprendizaje	Propender que el maestro aplique los métodos y técnicas en el proceso del interaprendizaje	-Talleres pedagógicos -Autopreparación del docente	Mejoramiento de la calidad de la educación	-Material didáctico -Textos de pedagogía y didáctica		X	X	X	X	X
	Capacitación en gerencia educativa	Mejorar la capacidad administrativa del docente frente a su institución	-Capacitación docente -Participación activa con la comunidad educativa	Institución de calidad	-Leyes y Reglamentos -Currículo		X	X	X	X	X
Mejoramiento de las condiciones de vida y	Carencia de hábitos de higiene y trabajo en los alumnos	Mejorar en los estudiantes los hábitos de higiene y	-Control diario del aseo -Charlas con estudiantes y padres de familia -Organización de rincones	-Aprendizaje significativo, funcional e integral	-Implementos de aseo -Material didáctico		X	X	X	X	X

estudio de los alumnos		trabajo en el proceso educativo	de aseo -Trabajos grupales en el aula Incentivar el mejor trabajo del niño	-Ambiente agradable								
	Autoestima de alumnos y maestros	Orientar el autoestima de la comunidad educativas propendiendo al cumplimiento de sus deberes y obligaciones	-Organizar un equipo interdisciplinario -Desarrollar el sentido de pertinencia a través de técnicas motivacionales	Autoestima elevado capaces de enfrentarse a los retos de la vida	Técnicas motivacionales		X	X	X	X	X	
	Agua clorificada y de calidad	Incentivar la utilización del agua purificada, para la prevención de enfermedades	-Comprometer a padres de familia y comunidad para la clorificación del agua oportunamente. -Gestionar ante organismos competentes	Salud óptima	Accesorios para la captación del agua y elementos de clorificación		X					
Construcción y equipamiento	Aula para audiovisuales y reconstrucción escolar	Construir aula para audiovisuales y adecuar las	-Gestionar ante autoridades cantonales y provinciales -Participación activa de padres de familia y	Mejorar las condiciones físicas de la institución	Materiales de construcción.		X	X				

		aulas existentes	comunidad											
	Incrementar el centro de cómputo	Adquirir equipos de cómputo	-Gestionar ante organismos gubernamentales y no gubernamentales. -Conseguir la cooperación económica de ex-alumnos	Estar acorde a los avances tecnológicos	-Oficios -Equipos de cómputo		X	X						
Mejoramiento de las condiciones institucionales	Práctica de relaciones humanas y valores en la comunidad educativa	Incentivar a la comunidad educativa el mejoramiento de las relaciones humanas	-Charlas -Conferencias -Video foro -Escuela para padres	Demostración de buen comportamiento en actos públicos y privados	-Videos -Carteles -Collage		X	X	X	X	X			
De producción	Implementación del huerto escolar	Incentivar a los estudiantes el amor a la naturaleza a través de la aplicación práctica en el huerto escolar	-Conservación del terreno y semillas -Asesoramiento técnico -Preparación del terreno y aplicación práctica	Vincular al alumno al mundo del trabajo y producción	-Semillas -Terreno -Abonos -Técnico	-Niños -Padres de familia -Director -Docentes	X	X	X	X	X			

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Tabla Nº 13

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS ESPECÌFICOS DE IMPLEMENTACIÓN	CRONOGRAMA EN AÑOS
Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas en la comunidad educativa.	1. Definición de los roles de los actores de la comunidad educativa (Reglamento interno) 2. Creación de un ambiente favorable de trabajo (clima institucional) 3. Diseño de un manual de convivencia	-Elaboración de un distributivo de trabajo académico consensuado, en base a una educación potencializadora	Durante los 5 años
Mejorar las condiciones de vida de la comunidad educativa	1. Diseño de un sistema de capacitación permanente 2. Formación de hábitos productivos 3. Implementación de talleres	Buscando fuentes de trabajo alternos	Permanente
Elevar el autoestima institucional	1. Organización de un equipo interdisciplinario 2. Desarrollo del sentido de pertinencia a través	Talleres de sensibilización a la comunidad educativa	Período 2003-2004

<p>Alto desarrollo de su inteligencia a nivel del pensamiento creativo y práctico</p>	<p>del empleo de técnicas motivacionales</p> <p>1.Aplicación de métodos y técnicas adecuadas</p> <p>2.Cambio de actitud del docente en el proceso del interaprendizaje</p> <p>3.Aplicabilidad adecuada de los recursos didácticos</p>	<p>Estructuración de talleres pedagógicos</p>	<p>Período 2003-2004</p>
<p>Capaces de comunicarse con mensajes corporales, estéticos, orales, escritos y otros</p>	<p>1.Aplicación de técnicas de lectura</p> <p>2.Organización del periódico mural</p> <p>3.Organización de concursos internos</p> <p>4.Creación de cuentos infantiles</p>	<p>Estructuración de talleres escolares para el desarrollo del pensamiento crítico y expresión libre</p>	<p>Permanente</p>
<p>Incentivar y cultivar en los niños(as) hábitos de valores: morales, éticos y cívicos</p>	<p>1.Realización de charlas con estudiantes y padres de familia respecto a la práctica de valores</p> <p>2.Difusión de la práctica de valores mediante videos y acciones prácticas</p>	<p>Educando con el ejemplo</p>	<p>Permanente</p>

	3. Concientización acerca de la importancia de la educación en la práctica de valores.		
--	--	--	--

ANÁLISIS

La institución en la que se realizó el proceso de investigación, tiene estructurado la matriz FODA, de la misma que es estructura un nuevo cuadro en donde se ubican las necesidades en orden de prioridad, las cuales son la base para la estructuración de la matriz de estrategias. Esta matriz permite determinar los indicadores principales que sirven para ir definiendo los posibles proyectos a desarrollarse, planteados con los objetivos, actividades, recursos, los responsables y el cronograma establecido para los 5 años; finalmente esta el cuadro de la matriz de planificación de estrategias en el cual se definen los objetivos, las actividades macros o estrategias y los proyectos específicos de implementación.

De lo que ha sido notorio es que realmente tienen estructurado el PEI y las matrices que determina las planificaciones del FODA, pero realmente no se ha podido identificar la estructuración de proyectos o micro proyectos de las necesidades de la institución, sean estos micro proyectos de aula o proyectos pedagógicos para mejorar aspectos didácticos-pedagógicos en las diferentes áreas o temáticas o para apoyar, desarrollar o fortalecer valores éticos, morales, espirituales, culturales, cívicos, personales en todos los niños y niñas.

5.5. RESULTADOS

5.5.1. DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

Un aspecto fundamental de la investigación se centra en la aplicación de encuestas; parte de ello está la presente encuesta que se aplicó al Sr. Luis Zambrano Director de la escuela Colombia, perteneciente a la comunidad del Guzo, parroquia matriz, cantón Penipe, provincia de Chimborazo, el objetivo principal fue determinar las acciones que desarrolla en la gestión y liderazgo educativo, la encuesta se centró en varios parámetros, los mismos que son procesados en tablas con frecuencias y porcentajes, los mismos que se establecen a continuación:

Tabla N° 14

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
b. Coordinadores de área.		
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente	1	100%
e. No contestan		

El directivo manifiesta en un 100% que el trabajo que realizan en la institución es individual lo que da a entender que las acciones no son coordinadas con los organismos institucionales o con los docentes, considero que inicia por este aspecto la falencia administrativa de la autoridad.

Tabla Nº 15

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

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

Respecto a los aspectos que se consideran para medir el tamaño de la organización el Sr. director indica que el 100% se centra en los resultados obtenidos en la institución, lo que me pregunto con las falencias y debilidades en gestión y liderazgo cuando va a alcanzar logros fundamentales para el desarrollo educativo, ante ello implica buscar alternativas para fortalecer la capacidad administrativa a través de una serie de estrategias.

Tabla Nº 16

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	1	100%
b. No		

Con el 100% de porcentaje, indica que si está seguro que se encuentran escritas las tareas de los miembros de la institución tanto en el reglamento interno como en el manual de convivencia, pero lo lamentable es que queda como letra muerta en los documentos archivados porque no se aplica en el trabajo y proceso educativo institucional, lo que permitió relevar la motivación a la autoridad y docentes para poner en práctica y mejorar la convivencia institucional.

Tabla Nº 17

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director		
b. Rector		
c. Asamblea general de docentes	1	100%

El 100% de decisiones son tomadas en consideración al clima de respeto y consenso a través de la reunión de todos los docentes, aspecto que es positivo y favorable para el bienestar institucional, lo importante es ir mejorando la participación democrática y ejecutando las resoluciones tomadas.

Tabla Nº 18

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
d. Si		
e. No	1	100%

Para la toma de decisiones frente a conflictos presentados en la institución manifiesta en un 100%, que no delega a nadie y que afronta de manera directa, aunque puedo admitir que de lo que se ha podido auscultar ventajosamente no han existido problemas de trascendencia dentro y fuera de la institución.

Tabla Nº 19

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

ORD	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica			1	100		
b.	Desarrollo profesional de los docentes					1	100
c.	La capacitación continua de los docentes	1	100				
d.	Trabajo en equipo			1	100		
e.	Vivencia de valores institucionales y			1	100		

	personales						
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			1	100		
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			1	100		

El único aspecto positivo que se evidencia en un 100%, es respecto a que el director permite la capacitación continua de los docentes pero porque son organizados por el Ministerio de Educación, por la supervisión u otros organismos, en tanto que existen falencias en un 100% al expresar que a veces se promueve la excelencia académica, el trabajo en equipo, tomando en consideración que este es un aspecto fundamental porque hay que aprovechar las fortalezas que cada uno de los docentes poseen para ir desarrollando en la institución.

Otro aspecto de debilidad son las vivencias de valores institucionales y personales el cual se desarrollan en un bajo nivel provocando desajustes en el desarrollo de valores éticos, morales, culturales, cívicos, espirituales que son fundamentales para el desarrollo de la personalidad de niños y niñas, a ello se suma la limitada participación de los padres de familia y la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

El que mayor dificultad se manifiesta en un 100% es que nunca existe el desarrollo profesional de los docentes, tomando en consideración que han mejorado su títulos académicos, pero ello no implica mejorarse profesionalmente, porque se requiere de decisión, responsabilidad y principalmente el cambio de actitud para mejorar los procesos didácticos, pedagógicos, metodológicos y acercamiento a los educandos.

Tabla N° 20

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

ORD	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	100				
b	Se logran estudiando las teorías					1	100

	contemporáneas sobre el liderazgo						
c	Se adquiere a partir de la experiencia	1	100				
d	Se desarrolla con estudios en gerencia			1	100		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión					1	100

Respecto a las habilidades de liderazgo manifiesta en un 100% que siempre son innatas por ello considera que solo se obtienen estudiando diversas teorías, a través de la capacitación y de estudios en gerencia educativa, sin considerar que cuando una persona se propone desarrolla todas sus capacidades podrá mejorar sus niveles de gestión y liderazgo para administrar de manera positiva y eficiente.

Por otro lado manifiesta en un 100% que para las habilidades de liderazgo se requiere desarrollar estudios en gerencia educativa, que en todo caso es positivo pero cuando se pone en práctica. Así también expresa en un porcentaje del 100% que nunca puede ser prioritario mejorar las habilidades de liderazgo a través del estudio de las teorías o a través de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión. Claro que estos aspectos son importantes para motivar a ser un buen administrador, pero de que serviría apoyar con las mejores capacitaciones cuando en el campo práctico ejecuta las cosas a su manera sin tomar en consideración todos los aspectos relevantes en administración o la leyes y reglamentos que orientan y regulan la ejecución.

Tabla Nº 21

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

ORD	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejor			1	100		
b	La disminución del número de estudiantes por aula					1	100

c	La mejora de los mecanismos de control			1	100		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			1	100		

El director expresa en un 100% que a veces se centra en: el uso de la información de resultados de desempeños de estudiantes, docentes y directivos; en la mejora de mecanismos de control y en la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Por otro lado manifiesta que nunca promueve acciones educativas o campañas de promoción institucional frente a la disminución del número de estudiantes. Para mejorar el accionar institucional, el desempeño y progreso de la escuela, el director realmente no realiza una serie de acciones positivas para atraer más estudiantes a la escuela, aspecto que evidencia las falencias y debilidades existentes lo que implica que requiere de capacitación en comunicación, control y valores para mejorar los ambientes cordiales de trabajo.

Tabla Nº 22

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

ORD	Aspectos	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	1	100				
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?)						

Como es una escuela pequeña, los únicos organismos son: director, asamblea general de docentes, comité central de padres de familia y gobierno estudiantil, aquello se ratifica en un 100% según los resultados obtenidos.

Tabla Nº 23

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

ORD	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
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			1	100		
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						

Se manifiesta en un 100% que la junta de profesores es la encargada de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, sin tomar en cuenta que cada uno de los organismos institucionales tienen deberes y responsabilidades que cumplir, las cuales están estipuladas en la ley de educación y reglamento interno, lo que en realidad falta es liderazgo de parte de la autoridad para poner en ejecución de manera coordinada y eficiente las decisiones tomadas y las necesidades planificadas.

Tabla Nº 23

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

ORD	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		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

En virtud de que es una institución pequeña no existen departamentos didácticos por lo que quizá no se centran en la realidad a los ítems contestados, pero si puedo manifestar que a nivel de directivo y docentes deben propender a planificar y desarrollar proyectos tendientes a mejorar los procesos didácticos y pedagógicos para alcanzar aprendizajes significativos, mejorar el clima institucional y un enfoque prospectivo para atraer a la clientela.

Tabla N° 24

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

ORD	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico			1	100

Se puede evidenciar que en la institución, la gestión pedagógica no funciona, así se expresa en un 100%, por lo que jamás va a fomentar la producción de diagnósticos y soluciones diversas, ante ello es fundamental orientar al Director y a los docentes respecto a la gestión pedagógica e inclusive desarrollar acciones que eleve su autoestima y la capacidad de responsabilidad con cambios de actitud positiva.

Tabla N° 25

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

ORD	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos			1	100
b	Plan estratégico			1	100
c	Plan operativo anual	1	100		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes			1	100

El director dice en un 100% que no replanifican los procesos, no poseen plan estratégico ni tampoco poseen proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes. En la institución educativa tienen que mejorar en procesos de reingeniería en virtud de que necesita realizar un análisis de concienciación en reconocer errores y falencias para replanificar, así como deben desarrollar el plan estratégico y para darle viabilidad y eficacia al POA es necesario que elaboren proyectos de acuerdo a las necesidades básicas de la institución.

5.5.2. DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Se aplicó también la encuesta a los docentes de la escuela Colombia encaminado a determinar las acciones que desarrolla en la gestión y liderazgo educativo, como docente en el desenvolvimiento pedagógico dentro y fuera del aula, así como el accionar en el contexto institucional, la encuesta se centró en varios parámetros, los mismos que son procesados en tablas con frecuencias y porcentajes, el mismo que se establece a continuación:

Tabla Nº 26

RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

ORD	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	4	100				
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	75	1	25
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.					4	100
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes-					4	100

	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	2	50	2	50		
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	3	75	1	25		
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	1	25	3	75		
8	Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.					4	100
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			3	75	1	25
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			1	25	3	75
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			2	50	2	50
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo.	4					
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			4	100		
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			4	100		
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	100				

16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			4	100		
----	---	--	--	---	-----	--	--

En consideración a lo que expresan los docentes dicen en un 100% que consideran siempre o que están de acuerdo que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, y también son importantes las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

La encuesta aplicada a los docentes de la institución, evidencian también una serie de falencias algunos aspectos al expresar en un 100% que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera y la aplicación de valores en la toma de decisiones de los directivos y profesores.

Finalmente se puede evidenciar que en las alternativas de nunca existentes altos porcentajes como es el 100%, expresando que la gerencia educativa nunca se promueve en los padres, representantes, comunidad en general limitando la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Por otro lado los directivos y docentes tampoco promueven la investigación a nivel educativo con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, encontrándose también con la resistencia al de intento desarrollar nuevos métodos o alternativas positivas y activas de enseñanza.

Frente a todo lo analizado, implica también que se requirió trabajar de manera prioritaria con los maestros, respecto al liderazgo docente frente a la responsabilidad con sus estudiantes, así como en el apoyo a la autoridad y la participación coordinada con los padres de familia, pero claro, que aun requieren continuar a futuro, mejorando su accionar profesional a través de procesos de capacitación en metodologías, procesos de enseñanza aprendizaje, liderazgo y valores.

5.5.3. DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Se aplicó también la encuesta a los estudiantes de la escuela Colombia con el propósito de que me dieran ciertas directrices respecto al desenvolvimiento de la autoridad y docentes de la institución en los aspectos administrativos en sus gestiones y liderazgo educativo, lo que me permitió identificar el ambiente real y el clima escolar existente en el establecimiento educativo; la encuesta se centró en varios parámetros, el mismo que es procesado en la siguiente tabla con frecuencias y porcentajes, para ello es importante determinar el significado de las siglas: CA (completamente de acuerdo), A (de acuerdo), D (en desacuerdo), CD (completamente en desacuerdo)

Tabla Nº 27

RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

ORD	DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			2	8.33	19	79.17	3	12.5
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	10	41.67	12	50	2	8.33		
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	16	66.67	6	25	2	8.33		
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	14	58.33	7	29.17	3	12.5		
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma	24	100						

	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.			6	25	18	75		
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	8.33	3	12.5	19	79.17		
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	1	4.17	5	20.83	18	75		
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	24	100						
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.					24	100		
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	24	100						
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	6	25	6	25	12	50		
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			2	8.33	22	91.67		
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	10	41.67	11	45.83	3	12.5		

Las respuestas de los estudiantes son variadas según su mejor criterio y por tanto los porcentajes también varían en cada una de las alternativas.

En los siguientes aspectos están completamente de acuerdo: El 66.67% expresan que el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas y no al desarrollo de otras capacidades o a la atención de intereses de los niños y niñas. El 58.33% dicen que los docentes rara vez llevan a cabo nuevas ideas en la clase, lo que demuestra que el proceso de enseñanza aprendizaje es monótono, rutinario y conductista, no propender a nuevos cambios de paradigmas y modelos pedagógicos más activos. En un 100% los estudiantes expresan que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, aquello es crítico porque se debe tomar en consideración las diferencias individuales, las capacidades y las limitaciones de cada uno de los niños y niñas, por lo tanto nunca podrán realizar sus trabajos de la misma forma ni al mismo tiempo, aquello implica que debe propender a desarrollar nuevas técnicas y metodologías de orientaciones pedagógicas para que exista la interacción e interaprendizaje entre los estudiantes. Así también se expresa en un 100% que es el profesor quien decide qué se hace en clases, cuando también los estudiantes están en la capacidad de decidir qué temas les gusta o de acuerdo a su estado anímico o emocional pueden requerir de otras temáticas.

Los niños y niñas afirman en un 50% que las autoridades hablan más y escuchan menos, sin darles la debida atención a los problemas de los estudiantes, aspecto que es crítico porque es fundamental escucharles sus problemas, inquietudes y necesidades ya que ellos(as) confían en sus docentes ya que probablemente en el hogar están limitados o los problemas son más fuertes. Si no se dominan estas dificultades no se desarrollará el proceso de enseñanza y aprendizaje. En un 45.83 dicen que están de acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, claro que un pequeño porcentaje están en desacuerdo, pero en todo caso aquello es positivo, porque hay que continuar guiando y orientando en todo momento y en cualquier área de estudio en procura de propender entes del presente y del futuro con una personalidad firme y positiva.

Los estudiantes se encuentran en desacuerdo con altos porcentajes en algunos aspectos: El 79.17% dicen que el director no tiene en cuenta las opiniones de los

docentes y estudiantes, factor preponderante en las relaciones interpersonales, el diálogo, la comunicación y el liderazgo democrático. El 75% expresan que los docentes no inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, aspecto que limita romper el hielo y abrir la posibilidad de predisponerles anímicamente para el aprendizaje de nuevos conocimientos. En un 79.17% dicen que el docente no propone actividades innovadoras, lo que implica que no planifican y no desarrollan sus capacidades y habilidades a través de metodologías y técnicas activas. El 75% expresan que los métodos de enseñanza no se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, factor crítico para el desenvolvimiento pedagógico y lo cual limita a los estudiantes a alcanzar desempeños auténticos y aprendizajes significativos. El 100% de encuestados manifiestan que en las clases no se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, ante lo cual había que remarcar en los docentes que los desempeños auténticos aparecen cuando los estudiantes opinan y expresan sus experiencias basadas en su propia realidad de las vivencias diarias. El 50% dicen que no se realizan trabajos en grupo, cuando en la actualidad la nueva pedagogía orienta la utilización de una serie de técnicas de trabajo dentro y fuera del aula y una de ellas son la organización de grupos de trabajo, pero claro que no sean muy grandes en procura de que exista la participación integral de todos los miembros del grupo. Finalmente el 91.67% expresan que los docentes no se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, aspecto que es evidente las falencias y debilidades existentes en la institución educativa, por ello que desarrollé una serie de orientaciones al respecto para que se encaminen en la administración aulática e institucional, a gerenciar de manera positiva; en el un caso como docentes y en el otro caso en calidad de docente y administrador, porque el director tiene también bajo su responsabilidad 6º y 7º Año de Educación Básica

Los estudiantes encuestados tienen una serie de respuestas frente a cada uno de los aspectos quienes espontáneamente manifiestan la falta de compromiso de los docentes y autoridades, así como ellos requieren contar no únicamente con docentes que les den clases sino que les guíen y les orienten para desarrollar sus habilidades y capacidades y también contar con docentes amigos que les comprendan en sus problemas, además que les encaminen al desarrollo de su personalidad con valores positivos.

5.5.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

Finalmente se aplicó la encuesta a los padres de familia de la institución educativa, con el propósito de conocer sus criterios respecto al accionar del director y de los docentes de la escuela, respecto al accionar educativo y administrativo, así como de sus gestiones, liderazgo y fortalecimiento de valores; la encuesta se centró en varios parámetros, el mismo que es procesado en la siguiente tabla con frecuencias y porcentajes:

RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Tabla N° 28

PROBLEMAS EN EL APRENDIZAJE

ORD	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Siempre	13	59.09
b	A veces	6	27.27
c	Nunca	3	13.64

Los padres de familia afirman en un 59.09% que existen problemas de aprendizaje de parte de los niños y niñas de la escuela, demostrándose que falta gestión y liderazgo de parte de los docentes en conducir de amanaera positiva los procesos de enseñanza aprendizaje a lo cual necesitan actualización en métodos y técnicas activas.

Tabla N° 29

EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

ORD	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Siempre	22	100
b	A veces	0	0
c	Nunca	0	0

El 100% de los padres de familia manifiestan que los docentes si les evalúan a los estudiantes, claro que a ello implica que se deben aplicar nuevas técnicas de evaluación en procura de que sea continua, permanente y sistemática, no únicamente esperando que llegue el trimestre para la evaluación.

Tabla N° 30

DESARROLLO DE ACTITUDES Y VALORES

ORD	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Siempre	5	22.73
b	A veces	7	31.82
c	Nunca	10	45.45

En un porcentaje del 45.45% los padres de familia expresan que nunca promueven el desarrollo de actitudes y valores en los niños y niñas, tomando en consideración que la influencia social va ganando espacio en el desarrollo normal de las personas tanto en su personalidad como en su comportamiento, lo que implica que debemos promover los valores con el ejemplo de parte de los docentes y padres de familia, en procura de ir cultivando entes positivos para la sociedad.

Tabla N° 31

LOS DOCENTES REFUERZAN CONOCIMIENTOS

ORD	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Siempre	2	9.09
b	A veces	15	68.18
c	Nunca	5	22.73

El 69.18% en relación a los demás criterios es elevado, al manifestar que a veces, los docentes refuerzan los conocimientos cuando los estudiantes no comprenden, lo que implica que falta centrarse en la aplicación adecuada del plan de clase y

también relevar las diferencias individuales de los estudiantes para identificar las debilidades y propender a desarrollar espacio de refuerzo pedagógico.

Tabla N° 32

DESARROLLAN CAPACIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS

ORD	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Siempre	6	27.27
b	A veces	11	50
c	Nunca	5	22.73

Se puede evidenciar según los resultados de un 50% que los docentes no desarrollan capacidades, habilidades y destrezas, lo que implica que realmente falta acción pedagógica por parte de los educadores propendiendo dejar de lado los esquemas tradicionalistas y conductistas, para encaminarse en modelos pedagógicos constructivistas, en donde el docente se transforma en guía y orientador ayudándoles a que desarrollen capacidades con criterio crítico, así como las destrezas afectivas, cognitivas y psicomotrices.

Tabla N° 33

DOCENTES CAPACITADOS EN EL CURRÍCULO INSTITUCIONAL

ORD	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Siempre	8	36.36
b	A veces	12	54.55
c	Nunca	2	9.09

El 54.55% de docentes encuestados manifiestan que a veces han asistido a cursos de capacitación, aunque en la actualidad el ministerio de educación está empeñado en realizar eventos de capacitación para mejorar los niveles curriculares y didácticos por lo que es responsabilidad de cada uno de ellos en preocuparse para mejorar los niveles profesionales.

Tabla N° 34

PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

ORD	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Siempre	0	0
b	A veces	0	0
c	Nunca	22	100

El 100% de los padres de familia expresan el desconocimiento respecto al proyecto educativo institucional ya que ellos no han participado en la elaboración de este importante documento que ayuda en la planificación, organización y ejecución para el buen desarrollo y progreso institucional; aspecto que mucho depende del director en integrarles en el trabajo participativo como lo determina el instructivo de la elaboración del PEI.

Tabla N° 35

PARTICIPACIÓN EN LAS PROGRAMACIONES DE LA ESCUELA

ORD	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Siempre	6	27.27
b	A veces	14	63.64
c	Nunca	2	9.09

Otro de los aspectos críticos de los padres de familia se manifiestan en un 63.64% la falta de integración y participación en las actividades que programen para el adelanto de la institución, así como la participación activa en eventos sociales, culturales, cívicos y deportivos que se organicen en la escuela, a ello implica también que deben desarrollarse eventos de capacitación que motiven la importancia de los padres de familia en el proceso educativo en acciones de gestión y liderazgo.

5.5.5. DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Finalmente se realizó la entrevista al Sr. Luis Zambrano director de la escuela, con la finalidad de que pueda expresar y manifestar sus sentimientos o criterios de manera abierta, libre y espontánea respecto a su administración educativa, a la gestión y liderazgo institucional para el adelanto y desarrollo de la escuela. En el cuadro se determina si son respuestas positivas o débiles frente al marco científico y legal que un administrador debe cumplir.

Tabla N° 36

RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

Para realizar la entrevista al directivo se procedió a realizar preguntas pre-elaboradas, es decir una entrevista estructurada. Los resultados fueron los siguientes:

Se interrogó acerca de qué es la comunicación quien manifiesta que es el diálogo sincero y frontal entre todos los componentes de la comunidad educativa.

Al preguntarle si el centro educativo cuenta con un manual o reglamento para el desarrollo de las tareas de Liderazgo manifiesta que no poseen porque lo que poseen es el Reglamento Interno y el Manual de Convivencia, el cual ha sido presentado en la Dirección de Educación correspondiente.

Respecto a la pregunta de cómo actuaría frente a una conflicto entre el directivo y los docentes, manifiesta que debe aplicar la parte legal, tanto las Leyes vigentes y el Reglamento Interno, sin tomar en consideración que la parte fundamental es buscar el diálogo y la comunicación directa para limar asperezas.

Al ser preguntado cuáles deben ser las características de un líder educativo expresa que es el desarrollo de gestión administrativa partiendo de un diagnóstico participativo, realizando una planificación, ejecución, dirección y control de todas las actividades planificadas.

Frente a la pregunta, cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado indica que es el trabajo con responsabilidad tanto en la entrada como salida de la jornada diaria.

Al preguntarle, cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo, manifiesta que es la responsabilidad, amor, respeto y solidaridad; así también al preguntarle, cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos indica que es la responsabilidad y el respeto a niños y niñas como el respeto entre docentes.

Finalmente, el entrevistado expresa que si existen antivalores como son la falta de respeto entre niños, porque hay agresiones entre niños y niñas, la falta de valores

cívicos, pero que el problema se da porque en el hogar no se cultivan y ellos se expresan en la escuela precisamente lo que miran y escuchan en cada uno de los hogares.

Tabla N° 37

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas Observados	Causas	Efectos
PROBLEMA 1. Bajo nivel de gestión, liderazgo y capacidad administrativa del Director	Limitada cooperación de docentes y padres de familia	Desorganización institucional
	Desconocimiento de los fundamentos legales	Bajo nivel administrativo
	Falta capacitación en temas relacionados a gestión, liderazgo, valores y administración educativa	Limitado desarrollo institucional
PROBLEMA 2. Falta promover el desarrollo de actitudes y valores	Falta de aplicación del código de convivencia	Limitada importancia de respeto, lealtad, solidaridad y toma de decisiones
	No se da mayor énfasis a los ejes transversales en todo el proceso educativo	Dificultades conductuales, comportamentales y de la personalidad.
	Falta la aplicabilidad de actitudes y valores enfocadas con el ejemplo	Problemas de respeto y confraternidad general
PROBLEMA 3. Bajo nivel didáctico pedagógico en metodologías y técnicas activas.	Poca orientación pedagógica de la supervisión	Limitada eficacia en los objetivos institucionales
	Limitada capacitación docente en didáctica y pedagogía	Limitado arte de dirigir, orientar y motivar a los docentes pedagógicamente

	Elaboración y aplicación de proyectos pedagógicos.	Bajo rendimiento escolar
PROBLEMA 3. Falta de integración de los padres de familia en acciones de gestión y liderazgo	Limitada relación entre autoridades, docentes y padres de familia	Bajo nivel gerencial en organización y administración educativa.
	Desconocimiento de las programaciones y acciones institucionales	Decisiones con criterios equivocados
	Falta de participación programas de liderazgo	Bajo nivel de responsabilidad

5.6. DISCUSIÓN

El proceso de investigación de hechos y fenómenos de la gestión, liderazgo y valores en el proceso de la administración institucional se desarrolló en la escuela Colombia, de la comunidad del Guzo, parroquia Matriz, cantón Penipe, provincia de Chimborazo.

La escuela es pluridocente e hispana, está estructurado por los siguientes organismos: director, asamblea general de docentes, comité central de padres de familia y gobierno estudiantil.

Se manifiesta que la junta general de profesores es la encargada de tomar decisiones y establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, así como la asamblea general de padres de familia son los que toman acuerdos y resoluciones para la marcha institucional, pero la parte fundamental está, en no descuidarse de los deberes y responsabilidades que deben cumplir cada uno de los miembros de la comunidad educativa basado principalmente en Leyes y Reglamentos de Educación, Ley y Reglamento de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio, Reglamento Interno y Código de Convivencia, factores fundamentales para propender una buena gestión y liderazgo de parte de la autoridad y de los docentes.

La aplicación de la entrevista estuvo dirigido a la autoridad y la aplicación de las encuestas se realizó a los docentes, padres de familia autoridad y estudiantes de la escuela Colombia, con la finalidad de determinar el grado de conocimiento que tienen cada uno de los entrevistados en varios aspectos, principalmente en lo relacionado a la gestión, liderazgo y valores en la administración institucional.

El directivo manifiesta que el trabajo que realiza en la institución es individual, lo que da a entender que las acciones no son coordinadas con los organismos institucionales o con los docentes; considero que este es uno de los aspectos iniciales de las falencias administrativas de la autoridad, porque la gestión educativa busca aplicar los principios fundamentales de gerenciar el proceso educativo para la toma de decisiones y la realización de acciones con nuevas alternativas de fortalecer la capacidad administrativa de trabajo cooperativo y coordinado; aspecto que va a permitir determinar el tamaño de la organización porque se debe medir no por su tamaño de infraestructura sino por las acciones, gestiones y objetivos alcanzados en todos sus ámbitos, encaminándole al desarrollo eficiente de las prácticas pedagógicas, su ejecución y la evaluación.

Respecto a la pregunta de cómo actuaría frente a un conflicto entre el directivo y los docentes, manifiesta que debe aplicar la parte legal, tanto las Leyes vigentes y el Reglamento Interno, sin tomar en consideración que la parte fundamental es buscar el diálogo y la comunicación directa para limar asperezas, agotado las primeras instancias entonces procederá a la parte legal y al informe a las autoridades competentes.

En relación a la encuesta aplicada a los docentes de la institución, se puede también evidenciar una serie de falencias en cada uno de los aspectos tanto de parte de los docentes como también de la autoridad, lo que implica que se requiere trabajar respecto al liderazgo docente en relación a su responsabilidad con sus estudiantes, así como en el apoyo que deben brindar a la autoridad.

El aspecto fundamental que deben tomar en consideración los docentes es que la gestión administrativa no es únicamente de parte del director sino global, ya que la participación mancomunada hace que la educación sea funcional en la vida de los

estudiantes, ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas, con una perspectiva social y cultural de la administración, mediante el establecimiento de compromisos de participación colectiva a partir del involucramiento de todos en los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos y definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de toda organización educativa.

A través de la encuesta aplicada a los padres de familia se puede determinar que existe un divorcio entre autoridad y padres de familia, entre docentes y padres de familia, dificultando el normal desenvolvimiento institucional, porque cuando existe un clima agradable, familiar, confiable y de respeto mutuo permite a que se pueda visitar continuamente, así como la participación voluntaria y decidida en mingas, reuniones y programaciones de cualquier índole.

Integración de los padres de familia

Detectado las falencias y debilidades existentes en la escuela, es fundamental integrar a los padres de familia en el accionar institucional en virtud de que ellos son agentes de apoyo directo, para ello hay que trabajar con actividades motivacionales para elevar el autoestima de responsabilidades con sus hijos dentro del hogar como también en la institución educativa, además va a permitir identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros. En síntesis detectar fortalezas y debilidades, con la finalidad de proponer correctivos y comprometerse en la revisión y ajustes para garantizar un proceso permanente de mejoramiento cualitativo que permitan mejorar procesos de enseñanza aprendizaje, liderazgo y valores.

Por otro lado va a permitir formular lineamientos de acción, dirigidos al mejoramiento continuo de la gestión administrativa. Estos lineamientos de acción se encuentran en principios de participación, responsabilidad compartida y compromiso entre quienes hacen vida escolar, pero claro que para todos estos aspectos se requieren con paciencia y mucha prudencia llevar a cabo eventos de capacitación respecto a escuela para padres para orientar la responsabilidad, participación, liderazgo y el apoyo en valores éticos y morales, en virtud de que se debe hacer énfasis que “la educación sale del hogar”, ya que si nos hemos dado cuenta, que en la escuela o colegio se les orienta o encamina valores éticos, morales, cívicos, pero en el hogar

no fortalecen y lo destruyen todo, porque existen incoherencias, broncas en el hogar o en la comunidad, deslealtades, deshonestidad, etc.

Lo que se debe propender es la integración y participación de los padres de familia y comunidad en las actividades que programen para el adelanto de la institución, así como la participación activa en eventos sociales, culturales, cívicos y deportivos que se organicen en la escuela, a ello implica también que deben desarrollarse eventos de capacitación que motiven la importancia de los padres de familia en el proceso educativo en acciones de gestión y liderazgo, ante lo cual estoy convencida de que poniendo en marcha una planificación compartida y con decisiones unificadas podremos definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración haciendo uso de los recursos existentes, tales como: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.

Aprendizajes

En la respuesta de parte de los padres de familia se evidencia también que existen problemas de aprendizaje de parte de los niños y niñas de la escuela Colombia, lo que implica que falta gestión y liderazgo didáctico pedagógico de parte de los docentes en gerenciar aulíticamente los procesos de enseñanza aprendizaje a lo cual necesitan actualización en métodos y técnicas activas.

Documentos existentes

Se ha podido evidenciar a través de la encuesta, entrevista y observación directa que la institución educativa cuenta con documentos importantes tales como: el Proyecto Educativo Institucional, Planificación Curricular Institucional, Reglamento Interno, Código de Convivencia, así como los documentos principales que deben llevar cada uno de los docentes, aquello es importante porque es la identificación institucional y la responsabilidad de la autoridad y docentes, pero lo lamentable es que queda como letra muerta en los documentos archivados porque no se utilizan y no se aplican en los procesos de gestión administrativa y gestión educativa.

Considero que en la actualidad, con los nuevos cambios pedagógicos y legales automáticamente se debe actualizar el PEI y el PCI, en virtud de que está en

vigencia la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica, por otro lado el Reglamento Interno deberá centrarse en relación a la nueva Constitución y la nueva Ley Orgánica de la Educación.

Aspectos Positivos

El único aspecto positivo es que el director motiva o permite la capacitación continua de los docentes pero porque son organizados por el Ministerio de Educación, Supervisión u otros organismos, ya que internamente existen falencias de parte del directivo en promover la excelencia académica.

Por otro lado el director manifiesta que en la toma de decisiones frente a conflictos presentados en la institución no delega a nadie y que afronta de manera directa, aunque puedo admitir que en la escuela no han existido problemas de trascendencia.

Planificación y replanificación

Los padres de familia expresan el desconocimiento respecto al Proyecto Educativo Institucional ya que ellos no han participado en la elaboración de este importante documento que ayuda en la planificación, organización y ejecución para el buen desarrollo y progreso institucional; aspecto que mucho depende del director en integrarles en el trabajo participativo como lo determina el instructivo de la elaboración del PEI.

De manera integral es importante proceder a planificar todos los aspectos prioritarios que se evidencian en el diagnóstico institucional con la finalidad de propender a ejecutar de manera compartida.

En cambio en aspectos que hasta el momento están planificados es importante mejorar en procesos de reingeniería en virtud de que necesita realizar un análisis de concienciación en reconocer errores y falencias para replanificar, así como deben desarrollar el plan estratégico y para darle viabilidad y eficacia al POA es necesario que elaboren proyectos o microproyectos de acuerdo a las necesidades básicas de la institución.

Gestión pedagógica

Se puede evidenciar que en la institución educativa la gestión pedagógica no funciona por lo que jamás va a fomentar la producción de diagnósticos y soluciones diversas, entonces es fundamental orientar al Director y a los docentes respecto a la gestión pedagógica e inclusive desarrollar acciones que eleve su autoestima y la capacidad de responsabilidad con cambios de actitud positiva. Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo centrado en una organización funcional con la distribución de tareas, el uso de tiempos y espacios, la planificación estratégica haciendo uso de los canales de comunicación formal y el control de acciones.

Factor fundamental en el campo administrativo es la del director, por ello que hago referencia la conceptualización de la pág.21: *“La actividad del director y su colectivo de dirección en la aplicación consciente y creadora de las leyes y principios de la dirección social de los logros de la pedagogía científica, para asegurar la plena correspondencia entre los objetivos planteados por la sociedad y los resultados reales alcanzados por la escuela como institución docente – educativa “.* *Planificación Currículo e investigación. (Castro Miguel, 1995:111)*

Refuerzo de conocimientos

Otro de los factores para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje es que los docentes se centren en procesos psicológicos en procura de respetar las diferencias individuales ya que todos no captan al mismo ritmo y que por lo contrario requieren que refuercen los conocimientos cuando los estudiantes no comprenden, lo que implica que falta centrarse en la aplicación adecuada del plan de clase para identificar las debilidades y propender a desarrollar espacio de refuerzo pedagógico.

Se puede evidenciar según los resultados que los docentes no desarrollan capacidades, habilidades y destrezas, lo que implica que realmente falta acción pedagógica por parte de los educadores propendiendo dejar de lado los esquemas tradicionalistas y conductistas, para encaminarse en modelos pedagógicos constructivistas, en donde el docente se transforma en guía y orientador

ayudándoles a que desarrollen capacidades con criterio crítico, así como las destrezas afectivas, cognitivas y psicomotrices.

Comunicación

Al ser interrogado, qué es la comunicación, manifiesta que es el diálogo sincero y frontal entre todos los componentes de la comunidad educativa. Entonces es importante poner en práctica estos precedentes los cuales van a permitir encontrar soluciones y encaminar propuestas a través de una comunicación franca y sincera, que solo dialogando podremos entendernos y alcanzar éxitos y prosperidades.

Valores, respeto

Un alto porcentaje de padres de familia expresan que nunca promueven el desarrollo de actitudes y valores en los niños y niñas, tomando en consideración que la influencia social va ganando espacio en el desarrollo normal de las personas tanto en su personalidad como en su comportamiento, lo que implica que debemos promover los valores con el ejemplo de parte de los docentes y padres de familia, en procura de ir cultivando entes positivos para la sociedad.

Las vivencias de valores institucionales y personales se desarrollan en un bajo nivel provocando desajustes en el desarrollo de valores éticos, morales, culturales, cívicos, espirituales que son fundamentales para el desarrollo de la personalidad de niños y niñas, a ello se suma la limitada participación de los padres de familia

Debemos recordar que los valores son las normas de conducta y actitudes según las cuales nos comportamos y que están de acuerdo con aquello que consideramos correcto. Pero que por sobre todas las cosas niños y niñas necesitan nuestra ayuda ya que no llevan ningún chip incorporado que les diga si sus actos son correctos o incorrectos, lo que está bien o lo que está mal, pero si sabemos orientarle de manera adecuada propenderemos a que ellos reflexionen, recapaciten y se encaminen por actitudes positivas.

Al preguntarle, cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo, manifiesta que es la responsabilidad, amor, respeto y solidaridad; así también al preguntarle, cuáles son los valores que predominan en los profesores y

alumnos indica que es la responsabilidad y el respeto a niños y niñas como el respeto entre docentes. Por todo lo antes dicho es fundamental poner en práctica la Administración por Valores, porque es necesario que la persona que esté al mando de la institución, se realice una auto-evaluación y propenda elevar su voluntad de emprendimientos con valores en acción, para iniciar con la construcción de nuestra personalidad, la de ser hombres y mujeres valiosos para con nuestra familia, sociedad, centros educativos, para nuestros amigos y para nuestra patria.

Finalmente, el entrevistado expresa que si existen antivalores como son la falta de respeto entre niños, porque hay agresiones entre niños y niñas, la falta de valores cívicos, pero que el problema se da porque en el hogar no se cultivan y ellos se expresan en la escuela precisamente lo que miran y escuchan en cada uno de los hogares.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES

1. La comunidad educativa, de manera específica padres de familia y estudiantes no participa en la organización y en la toma de decisiones institucionales, concretamente en la elaboración del PEI, el cual es responsabilidad de todos.
2. Falta aplicabilidad, divulgación y difusión de los aspectos legales de la institución, tales como: código de convivencia, reglamento interno y PEI, con la finalidad de enmarcarse de manera responsable y coordinada
3. Existen falencias en los procesos de gestión, liderazgo y administración educativa por la falta de aplicabilidad de Leyes y Reglamentos que rigen el sistema educativo y no se apoyan en los recursos, materiales y las capacidades de todos los componentes de la comunidad educativa.
4. No existe una planificación estratégica en los ámbitos pedagógicos, de gestión, socio- cultural, esto genera problemas en el ámbito académico e institucional.
5. La autoridad institucional y los docentes no han recibido asesoramiento y capacitación en procesos de mejoramiento del sistema de gestión, liderazgo y valores en la administración institucional como la gerencia aulítica en el proceso de enseñanza aprendizaje, que les motive y eleve el autoestima para propender a los cambios positivos de actitud o al cambio de comportamiento de todos quienes conforman el colectivo pedagógico
6. El bajo rendimiento académico de niños y niñas, se centra fundamentalmente es permanecer en los esquemas tradicionales de procesos bancarios y memorísticos sin permitirles desarrollar el pensamiento lógico, habilidades, destrezas, la creatividad y participación activa para alcanzar aprendizajes significativos.

6.2. RECOMENDACIONES

1. Integrar a los estudiantes y padres de familia en los procesos de decisión y organización institucional con la finalidad de que también sean los protagonistas de cambios y por ende motivarles a ser futuros líderes en los diferentes ámbitos que la sociedad lo requiere.
2. Promover procesos de difusión y divulgación de los estamentos legales de la institución con la finalidad de encaminarse en la aplicabilidad de sus fundamentos para el cumplimiento de deberes, derechos y obligaciones.
3. Desarrollar procesos de capacitación en gestión, liderazgo y administración educativa respecto a las Leyes y Reglamentos que rige el sistema educativo para propender en la óptima conducción de la institución educativa tomando y a su vez tomar en consideración las aptitudes individuales, los recursos y materiales existentes en la escuela y el entorno natural.
4. Elaborar una planificación estratégica participativa, en los ámbitos pedagógicos, socio- culturales, de gestión, liderazgo y valores evitando la improvisación y que permitan solucionar los problemas académicos y administrativos de la institución.
5. Realizar eventos de capacitación a los administradores, docentes y padres de familia en procura de emprender acciones conjuntas y con criterios unificados, para ello es necesario realizar un ciclo de formación en liderazgo para todos quienes conducen la institución como para los padres de familia que hacen dirigencia.
6. Mejorar el rendimiento académico de los educandos, dejando de lado los esquemas tradicionales de memorización, para encaminarse al desarrollo de habilidades, destrezas, creatividad y participación activa de docentes y estudiantes, basado en los recursos didácticos, trabajos prácticos, investigaciones, desarrollo de actitudes y valores que tienen por objeto una mejor orientación de los actos que llevan el educando a reaccionar frente a estímulos capaces de modificar su comportamiento así como la aplicación adecuada de métodos, técnicas y metodologías apropiadas para la diversas disciplinas de estudio.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. TÍTULO

“TALLERES EDUCATIVOS PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA COLOMBIA”

2. JUSTIFICACIÓN

Preocupada por mejorar y/o aportar con ideas fundamentales en el campo de la gestión y administración educativa, propuse algunas sugerencias en el campo administrativo, educativo, con la finalidad de elevar el nivel de relaciones interpersonales en el Centro Asociado Riobamba de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Es factible la realización y ejecución de esta propuesta ya que se cuenta con la colaboración de personas conocedoras del tema y el aporte de maestros, autoridades y estudiantes del Centro Asociado Riobamba, que para ello se centrará en la aplicación de varias estrategias para mejorar la gestión administrativa entre ellas se puede mencionar las siguientes: motivar procesos de autopreparación y automotivación, elevar su autoestima, mejorar sus conocimientos básicos de administración y organización, así como, saber aplicar adecuadamente el procedimiento parlamentario y finalmente relevar la comunicación con sus dirigidos.

Los beneficiarios serán todos los que están inmersos en el campo educativo y directamente la institución fruto y centro de la investigación.

Recomendamos su utilización y aplicación en miras de mejorar el ámbito de gestión y administración educativa, a través de una fluida comunicación descartando los prejuicios y complejos que no permiten conocer aspiraciones, necesidades, y problemas ya sea de estudiantes, maestros.

3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general

Desarrollar competencias de gestión, liderazgo y valores en la escuela Colombia, mediante la aplicación de un proyecto propositivo, encaminado a mejorar la gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución educativa durante el año lectivo 2010-2011.

Objetivos específicos

- Empezar un proceso de concienciación en gestión y liderazgo de todos quienes conforman el colectivo pedagógico de la escuela Colombia, para mejorar la administración institucional.
- Realización de talleres de capacitación relacionados a la gestión, liderazgo y valores en la administración institucional.
- Facilitar un conjunto de estrategias que permitan mejorar las acciones administrativas de la escuela Colombia.

4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

El presente trabajo de investigación se desarrolló progresivamente, con normalidad y sin dificultades gracias al apoyo de autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes de la escuela Colombia, esta institución está ubicada en la comunidad del Guzo, parroquia Matriz, cantón Penipe, provincia de Chimborazo.

Consciente de la importancia que tiene tratar este tema he creído conveniente desarrollar dentro de esta propuesta conocimientos básicos y estrategias de gestión, liderazgo y valores para propender al engrandecimiento institucional, para ello se requiere de una nueva mentalidad basado en paradigmas y modelos administrativos más positivos, a fin de convertirnos en protagonistas de nuestro desarrollo socio – cultural - económico y político de las nuevas generaciones.

5. POBLACIÓN Y OBJETIVO

El presente trabajo de investigación se desarrolló con la participación directa de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes de la escuela Colombia, en procura de mejorar las falencias y debilidades existentes, en virtud de que la educación es la factor fundamental del desarrollo de los pueblos en todos sus ámbitos; cuyo objetivo es mejorar la gestión, liderazgo y valores en el proceso administrativo de la institución para alcanzar resultados positivos que se traduzcan en recursos humanos aptos y preparados para enfrentar una serie de retos y por ende ser entes positivos, intelectuales y capaces de emprender el desarrollo de su medio y del país en general.

6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La consolidación de los sistemas de educación a distancia es un hecho comprobable en los inicios del nuevo siglo, para ello necesitamos directivos y docentes comprometidos, responsables e innovadores para atender las crecientes necesidades de la educación y contribuir efectivamente al desarrollo.

Dentro de la orientación integradora, el educador no podrá tener el perfil tradicional que le ha habilitado solamente para actividades docentes en el aula. Será necesario definir distintos perfiles a partir del cumplimiento de sus funciones basado en procedimientos de gestión, desarrollando un liderazgo con capacidad expresiva, intelectual y social para alcanzar determinados fines y por ende el desarrollo de diversos valores enfocados con el ejemplo.

Entonces, todo proceso y por ende el enfoque de la presente propuesta será sostenible cuando impulsemos cambios sustanciales de compromiso y con una actitud diferente, partiendo de una formación y capacitación de los educadores y administradores, para que estén en condiciones de comprender el desarrollo integrado del contexto y la participación activa ya en calidad de animadores y motivadores con nuevas iniciativas educativas, pedagógicas y comunitarias.

Para la aplicabilidad y sostenibilidad del proceso de gestión liderazgo y valores se requieren los siguientes aspectos:

Humanos.- Los recursos humanos participantes en el proceso de investigación y desarrollo de la propuesta son: autoridades, docentes como principales actores de acuerdo a las exigencias de la sociedad. Por otro lado hay que tomar en consideración que como agentes de apoyo institucional están los padres de familia y los actores fundamentales en todo el proceso educativo son los niños y niñas. Los recursos humanos principales para la estructuración del modelo pedagógico son:

- Autoridad de la Institución Educativa
- Docentes
- Padres de familia
- Estudiantes
- Facilitador

Tecnológicos.- Los recursos tecnológicos son importantes en dos fases: En primer lugar nos servirán para la capacitación a los docentes y autoridades, así como para investigar y procesar la información apropiada. En segundo lugar hay que tomar en consideración que en este mundo globalizado se requiere estar actualizado y en concordancia con los avances de la ciencia y la tecnología para poder guiar y orientar a los estudiantes en todo el proceso didáctico y pedagógico en procura de alcanzar aprendizajes significativos y desempeños auténticos. Los recursos son los siguientes:

- Computadora
- Infocus
- Televisión
- DVD
- CD
- Flash memory

Materiales.- Lo materiales son elementos de apoyo que van a ser de mucha utilidad durante todo el proceso de apoyo y difusión de la presente propuesta a toda la comunidad educativa. Los materiales son los siguientes:

- Folletos
- Papelotes
- Marcadores de tiza líquida
- Carpetas
- Textos

Físicos.- Principalmente se centra en la planta física que se puede utilizar para las diversas reuniones de trabajo por parte de la investigadora que trabajará en el proceso de investigación como posteriormente en el trabajo complementario con los docentes.

- Salón múltiple
- Aulas escolares

Económicos.- Se centra en la planificación de un presupuesto estimado que se ubicará en diversos rubros para el desarrollo de la propuesta.

- Aporte de los docentes
- Aporte de la investigadora

Organizacionales.- La parte organizacional depende de la autoridad institucional en concordancia a la planificación establecida por parte de la investigadora, para lo cual debe estar presente una planificación definida con el propósito de que se desarrolle con normalidad y por ende alcanzar el éxito deseado.

- Cronograma de trabajo
- Talleres pedagógicos
- Capacitación docente

7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Taller N° 1

Comunicación Positiva

1. Objetivo

Brindar elementos para comunicarnos más y mejor con el padre, madre, hijos y docentes.

2. Recursos

- Presentación de diapositivas
- Papelotes
- Masking
- Fichas
- Marcadores
- Cartulinas
- Infocus
- Computadora

3. Ejercicio de Ambientación

Tema: Dinámica del espejo sobre el papel.

Repartir cartulinas tamaño A4 y marcadores de colores

Formar parejas de manera dinámica provocando que trabajen entre parejas que no están mucho tiempo juntos. Pedir que se sienten de espaldas uno a otro, no deben verse, uno debe contar al otro un momento importante y feliz de su vida con la mayoría de detalles posibles, quien escucha deberá hacer un dibujo del momento de

felicidad de su compañero tomando en cuenta todos los detalles, una vez terminado debe cambiar de roles.

Cuando ambos hayan terminado deben ponerse frente a frente e intercambiar los dibujos. En conjunto discutir cómo se sintieron con el ejercicio mientras contaban su historia y mientras hacía el dibujo, reflexionar sobre lo dispuestos que estamos a escuchar al otro y que tanto podemos transmitir ideas positivas que lleguen a quien no escucha.

4. Ejercicios de Análisis y Reflexión.

Reflexiona sobre el significado de las palabras.

Para mejorar la comprensión hace falta:

RESPECTO	AMOR	COMUNICACIÓN	CARIÑO
FAMILIA	RESPONSABILIDAD	TAREAS	GÉNERO

Escoge la palabra más acertada y anótala sobre la línea del diagrama que te une a esa persona.

En parejas de compañeros y compañeras de clase, hablemos sobre lo que significa “**comunicación**” en nuestras relaciones con los demás. Compartamos estas ideas con los otros compañeros y compañeras de la clase.

5. Contenidos

La comunicación.

La comunicación es el arte de transmitir información, ideas, sentimientos de una persona a otra; es un proceso mediante el cual intercambiamos experiencias, conocimientos, ideas, es dar y recibir, es enseñar y aprender, es interacción e interaprendizaje.

Clases de comunicación.

La comunicación se divide en dos categorías. La comunicación directa o cara a cara y la comunicación indirecta que es la que necesita de elementos mecánicos, ajenos a la esencia misma del acto natural de comunicarse.

En la primera categoría se encuentra por ejemplo la conversación, el diálogo, la conferencia, etc. Y en la segunda están los medios de comunicación masiva como la prensa escrita, la radiodifusora, la televisión, el cine, etc.

Comunicación asertiva

No conocemos un resultado tan asertivo que sea infalible. Sin embargo, si disponemos de un proceso de intercambio y comunicación humana que nos permita razonar y dialogar para obtener una solución lo más acertada posible.

Es común que las personas y más aun los y las jóvenes no sean comunicativos y eviten emitir opiniones, pensamientos o interrumpir y cuestionar a los y las adultas o autoridades, es importante reconocer que todos somos sujetos con derechos y expresamos verbal o corporalmente.

Falta de comunicación

La falta de comunicación en el interior de la familia, dificulta una buena relación entre padres e hijos, impidiendo de esta manera que se discutan y analicen oportunamente los problemas comunes del hogar y se planteen las necesidades e intereses de sus hijos de acuerdo con la edad.

Discusión constante acerca del sexo.

Siempre ocurre la pregunta: ¿Cómo educar sexualmente a los hijos? Desde una postura conservadora, se teme que una generación libre de represiones sobre el sexo, puede llegar a una promiscuidad sexual; en cambio, una postura natural obliga a hablar constantemente de estos temas a los hijos, sin embargo lo mejor es tener sentido común: hablar del sexo siempre que sea necesario.

Hay que educar a los jóvenes para que su actividad sexual se convierta en una experiencia positiva y constructiva en el proceso de desarrollo y en la vida conyugal.

La familia y el plantel educativo.

Después de los primeros 6 años de su infancia, la escuela es la institución más importante que actúa cerca del niño. En la escuela es donde el niño aprende habilidades, destrezas, actitudes, hábitos, conocimientos, lenguaje, etc. Es decir, en términos más específicos el niño aprende a leer, escribir, sumar, resolver problemas, etc. La acción conjunta del hogar y la escuela es educar en forma integral ya que no solo se debe preocupar por la adquisición de conocimientos teóricos, sino que se debe también dar importancia a la comprensión, al amor, al entendimiento mutuo para de esta manera formar hombres comunicativos, preparados, decididos, honestos, trabajadores, alegres, etc.

6. Ejercicio de Cierre

Te cuento lo que me contaron.

Solicitar que tres voluntarios salgan del salón.

Quienes se quedan deben elegir a un representante para que cuente una historia muy corta, puede ser una fábula o leyenda conocida, cuando han definido al representante y la historia se pide pasar a una persona de fuera para que escuche lo que su compañero le tiene que decir.

Una vez que esta persona ha escuchado la historia, se pide pasar a una segunda persona de fuera y la primera debe contar la historia que escuchó, de igual manera debe hacerlo la segunda persona con la tercera que está afuera.

En la plenaria se discute que pasó con la historia. Reflexionar sobre la importancia de transmitir mensajes lo más cercanos a la realidad y entender que cuando comunicamos algo siempre agregamos la percepción personal que tenemos sobre el mensaje. Lo importante es no cambiar el fondo de las cosas y ser lo más verídicos

que podemos, si esto se convierte en una práctica común evitaremos malos entendidos y malos ratos.

Taller N° 2

Cambio de Actitud

1. Objetivo

Reconocer las condiciones de vulnerabilidad en la que viven los niños y niñas como nuestros errores y actitudes negativas.

2. Recursos:

- Presentación de diapositivas
- Papelotes
- Masking
- Fichas
- Marcadores
- Cartulinas
- Infocus
- Computadora

3. Ejercicio de Ambientación

Tema: Dinámica de las expresiones.

Ponerse de pie y hacer un círculo, quien facilita debe empezar, tiene que con su cuerpo expresar un sentimiento, quien le sigue en el círculo debe adivinar que está tratando de expresar, una vez que lo logra le toca a esa persona expresar otro sentimiento.

Los sentimientos no se pueden repetir, nadie debe ayudar y quien está actuando no puede hablar, dejará de actuar cuando adivinen.

En plenaria se reflexiona sobre la importancia de la comunicación corporal y que debemos estar atentos a lo que las personas nos quieren decir más allá de las palabras, el silencio dice muchas cosas.

4. Ejercicios de Análisis y Reflexión.

Formar 2 grupos, al primero se le indica que tiene que desarrollar el significado de errores y poner ejemplos de la vida real de lo que esto significa, el segundo se le pide que desarrolle el significado de actitud y plantee ejemplos de la vida real de lo que esto significa.

En plenaria se expone los trabajos, quien facilita debe reconocer los puntos en común, las diferencias y aportar a construir un entendido de estos conceptos dejando clara la diferencia entre un entendido y otro.

Es importante dejar los ejemplos que plantearon a la vista del grupo para posterior que relacionen cuando conozcan los conceptos.

5. Contenidos

La educación centrada en la persona

En primer lugar debe existir la conciencia firme de los padres de familia que es su responsabilidad educar a los hijos partiendo desde la educación en el hogar y luego atenderles y apoyarles en el proceso educativo para que con la guía y orientación de los docentes pueda encaminarse a la construcción del conocimiento.

Aquello implica que estaremos formando gente con capacidad, inteligencia, centrada en valores y por otro lado que siempre desarrollemos destrezas y habilidades para que pongan en juego sus iniciativas y creatividades.

Educación para lo social.

Tiene como finalidad identificar metas y estrategias específicas para llevar a cabo en la realidad de la práctica cotidiana tanto en la escuela, en el hogar y frente a la sociedad.

Metas educativas. Aprender a.....	
Respetar a los demás	Comprender la interdependencia humana
Aportar a la sociedad su ser personal y único	Colaborar y tener espíritu de servicio
Comunicarse y dialogar	Humanizarse y empalmar
Convivir en sociedad	Apreciar a los demás

Promover o modificar actitudes.

Se debe motivar a que los estudiantes tengan una buena actitud hacia el estudio, diferenciando entre actitudes y valores.

Actitudes positivas y actitudes de riesgo en la niñez, padres de familia y la docencia.

Identificar las actitudes que un maestro debe asumir en su práctica educativa, así como aquellas que deben ser evitadas. Los participantes verán algunas escenas de la película “con ganas de triunfar” y describirán con una palabra o frase las actitudes del protagonista.

ACTITUDES	PREFERENCIA	INTENSIDAD	PERMANENCIA
Hacia sí mismo			
Hacia su profesión			
Hacia sus alumnos			
Hacia sus compañeros de trabajo			

Hacia la dirección de la escuela			
----------------------------------	--	--	--

El cambio de hábitos

Promover el cambio de actitud profesional y familiar a través del cambio de hábitos que le encaminen a cambios personales, o a su vez que otras personas pueden ayudarle en sus labores, delegue, combine sus esfuerzos con los de las demás personas que le rodean el que mucho abarca, poco aprieta.

- Sea una persona independiente, busque conseguir lo que quiere por su propio esfuerzo.
- Puede que sea eficiente, pero para ser efectivo debe empezar cualquier cosa con un fin y una misión claros.
- El mayor logro que se puede obtener, es la victoria sobre sí mismo, solo vencíéndose, vencerá
- Las metas efectivas son las que se fijan en los resultados antes que en las actividades, identifique los resultados que quiere obtener y dirija su esfuerzo, con toda su entrega y decisión hacia ellos.
- Comparta más tiempo con su familia, escuche a su familia, a sus hijos uno por uno, compréndalos, vea a través de sus ojos, póngase por un momento en sus zapatos, otórguelas la seguridad de su protección y cariño, dígales te amo con todas sus fuerzas.
- Los mejores legados que puede dejar un padre a sus hijos, y usted a sus seres queridos son: unas raíces sabias y sólidas, básicas para su desarrollo, unas alas fuertes para que puedan volar solos, elevarse por encima de los problemas forjando su propio rumbo y un ejemplo digno de imitarse.
- Realice una ojeada profunda e indagatoria a su comportamiento, realice una lista de las cosas buenas y otra de las cosas malas de su conducta o comportamiento, concéntrese en la lista de las cosas malas para que las vaya

cambiando, sin descuidar y echar un vistazo a la lista de las buenas para no perderlas.

- Administre su tiempo, el tiempo es oro, esto lo puede realizar con recordatorios, calendarios, agendas, una buena planificación, excelente clasificación de prioridades y el paso más importante, el control de cada uno de los detalles.

Calidad de sus pensamientos y sentimientos.

Preste atención a los detalles, Sea auténtico, piense que cuando miente, solo se está mintiendo a usted mismo, siéntase seguro de que cuando usted se expresa auténticamente, las demás personas harán lo mismo.

- Haga las cosas con persistencia
- Nuestros pensamientos y sentimientos son el pavimento de la vía que hacia donde queremos dirigirnos, si nuestra mente y nuestro corazón están llenos de pensamientos y sentimientos positivos, nuestro camino será el del éxito.
- Piense de una manera positiva, solo así no se sentirá incómodo ante influencias externas, no se perturbe por nadie ni nada.
- No pierda la energía viviendo en el mundo de lo demás, viva su vida, centre sus metas en sus logros.

La participación de los padres en la escuela

Tradicionalmente, familia y escuela han constituido dos mundos separados entre los cuales el niño ha tenido que moverse alternativamente, adquiriendo en cada uno distintos conocimientos culturales y modelos de conducta aceptables.

Durante muchas décadas, desde que la evolución económica y sociocultural introdujo en todos los países la educación obligatoria durante la infancia, los pedrés han ido llevando a sus hijos a un centro escolar para asegurarles la adquisición de ciertos aprendizajes que no quedaban cubetos en el hogar. Fuera de esta responsabilidad, la familia se ha mantenido hasta ahora al margen del proceso educativo de los niños, puesto por entero en manos de los especialistas.

6. Ejercicio de Cierre

¿Qué pongo y qué tomo?

Pedir formar un círculo, puede ser de pie o sentados según como se sientan mejor, de uno en uno los y las participantes tendrán que decir qué toman de la jornada de trabajo como lección o aprendizaje más importante y qué ponen de sí mismos para que la realidad de la comunidad sea mejor, hasta cerrar el círculo, se recomienda anotar en un papel lo que toma y pone el grupo. Esta dinámica permite interiorizar lecciones y comprometer a los y las participantes a empujar acciones.

Taller N° 3

Participación y gestión

1. Objetivo

Desarrollar procesos de participación y gestión, mediante la participación activa con ideas y reflexiones en el cumplimiento de su rol y responsabilidad frente a la institución educativa y al proceso educativo.

2. Recursos:

- Presentación de diapositivas
- Papelotes
- Masking
- Fichas
- Marcadores
- Plastilina
- Cartulinas

1. Ejercicio de Ambientación

Tema: Dinámica de nombres y apellidos.

Explicar la importancia de conocernos mejor ya que vamos a trabajar juntos durante mucho tiempo.

Pedir que cada uno piense en un animal u objeto con el que se identifican y lo relacionen con su persona.

Cada participante se presenta con su nombre y con el animal u objeto con el que se identifican y dicen porque lo hacen.

Se cierra la dinámica reconociendo que todos nos identificamos con algo o con alguien, que nuestra vida se construye en base a nuestro lugar natal, a la sociedad en la que crecemos, a la familia en donde recibimos afecto y de donde aprendemos a ser lo que somos, cumpliendo cada quien su rol o su función en determinadas acciones.

4. Ejercicios de Análisis y Reflexión.

¿Quién soy. Cómo me veo y de donde vengo? Identidad individual

Pedir a los y las participantes que cierren los ojos y recuerden un momento feliz de su infancia, de dónde fue y qué pasó, en base a eso piensen en sus vidas y cómo éstas han ido cambiando y les han permitido llegar a donde están hoy.

Luego se repartirá plastilina, cartulinas y marcadores, con estos materiales se representarán así mismos, respondiendo a las preguntas: ¿Quién soy, cómo me veo y dónde vengo?

5. Contenidos

Rol del equipo de gestión.

Las instituciones educativas no existieron desde siempre: se fueron gestando a lo largo de los años como producciones sociales e históricas; por lo tanto, la escuela no surgió abruptamente. Así la docencia comenzó a dejar de ser un oficio que se transmitía de generación en generación para ser una profesión.

Para adentrarnos en el uso de los términos, comenzaremos con la palabra **rol**. Esta palabra se encuentra relacionada con las expectativas que se tiene de una persona, en función de su posición específica. Remite al papel que debe cumplir. En el caso que nos ocupa el director. El directivo porta un poder legítimo, legal y socialmente aceptado. La obligatoriedad directa, precisamente, de la autoridad que este ejerce.

EL DIRECTIVO

Como educadores

- Promueven la construcción de proyectos institucionales procurando lograr consenso alrededor del PEI
- Son sensibles y receptivos a las expresiones de la cultura de la población atendida por la escuela.
- Son conscientes de que los valores que sustentan sus acciones juegan un rol destacado en la estructuración de la cultura institucional
- Tratan de generar espacios de expresión y reflexión que refuercen la competencia profesional de los docentes.
- Sugieren nuevas estrategias y herramientas para mejorar la calidad de la enseñanza y la vida cotidiana institucional.

Como animadores pedagógicos.

- Articulan los intereses individuales de los actores educativos con los intereses institucionales
- Atienden los fenómenos grupales y de liderazgo y los hechos que obstaculizan o facilitan las tareas a desarrollar
- Orientan y asesoran a los docentes en lo que respecta a la vida psico-afectiva y comunicacional. Saben escuchar y acompañar los desafíos, frustraciones y errores.

- Aprovechan los recursos del entorno para complementar los recursos de la escuela
- Estimulan la creatividad para la resolución de los problemas

Como informadores y comunicadores

- Tienen capacidad de comunicar y escuchar
- Sostienen redes, canales de intercambio, espacios de difusión y sensibilización
- Favorecen las comunicaciones informales
- Organizan reuniones grupales con diferentes objetivos
- Procuran desarrollar las comunicaciones entre las escuelas y su entorno

Como gestores de recursos

- Consideran la relevancia de los recursos para el logro de los objetivos institucionales
- Distribuyen los recursos disponibles en forma responsable
- Valoran el tiempo dedicado a preveer, planificar y evaluar los recursos
- Indagan e investigan sobre nuevas posibilidades de recursos didácticos

Como responsables administrativos

- Son el nexo entre la escuela, la supervisión y el ministerio
- Velan por el cumplimiento y la legislación escolar
- Son los responsables de la tarea educativa
- Son los responsables últimos del manejo de la documentación que se guarda en la institución

Como gestores de la política institucional

- Son conscientes de que la razón de ser de la escuela es promover el aprendizaje, por lo que implementan acciones que conviertan a los alumnos en sujetos activos
- Estimulan la elaboración compartida del proyecto institucional, convocando a todos los docentes
- Promueven el seguimiento y la evaluación permanente del PEI
- Promueven la construcción de normas de convivencia convocando para ello a docentes y alumnos

- Consideran los conflictos como elementos estructurales de la vida escolar democrática y como motores de crecimiento institucional
- Sustentan su autoridad en la capacidad de argumentar
- Saben delegar

6. EJERCICIO DE CIERRE

Pedir a los participantes que formen un círculo, pueden hacerlo de pie o sentados, se les indica que cierren los ojos y recuerden la jornada de trabajo, si conversaron de temas interesantes con su amigo o amiga.

Cada uno tendrá que despedirse de la persona que está a su derecha, pero antes de despedirse deberá hacerle una promesa para el próximo taller: compartir un tiempo con esa persona, contar unos chistes, hacer un juego, etc.

Taller N° 4

El liderazgo institucional

1. Objetivo

Desarrollar procesos de conducción institucional y liderazgo para la toma de decisiones tanto de educadores como directivos en la práctica pedagógica y el accionar institucional.

2. Recursos:

- Presentación de diapositivas
- Papelotes
- Masking
- Fichas
- Marcadores

- Cartulinas
- Infocus
- Computadora

3. **Ejercicio de Ambientación**

Tema: Dinámica “A moler café”.

Se pide a los y las participantes que se ubiquen de pie en círculo y junten las manos, incluido el facilitador.

Seguido de esto pida a todos que suelten las manos y giren a la derecha, esto significa que cada persona está delante y detrás de otra. Colocar sus manos en los hombros del compañero o compañera de adelante, luego dar cuatro pasos para dentro del círculo según el tono de la canción que dice: “A mi... se me sube.... La bilirrubina... luego regresa dos pasos hacia fuera diciendo “yo no sé... porque” luego meneando para abajo dice, “A moler café, a moler café... a moler a moler a moler café”.

Para continuar el juego se pide a los participantes que den un paso para adentro del círculo y tomen de los hombros del o la compañera de más adelante y se repite la misma canción, seguidamente se repite dando otro paso al centro del círculo hasta juntar bien los cuerpos y repetimos la misma canción.

4. **Ejercicios de Análisis y Reflexión.**

Establecer prioridades, frente al liderazgo. Para ello se prepararán tarjetas que serán pegadas en la pared, los temas son los siguientes:

LIDER	COMUNICACIÓN	EDUCACIÓN	DIRECTOR
EQUIPOS DE TRABAJO	LIDERAZGO	RESPECTO	
RESPONSABILIDAD	DERECHOS	ESCUELA	MAESTRO

En papelotes se preparan tres columnas que digan:

- ¿De qué acciones hay que preocuparse AHORA?
- ¿De qué acciones hay que preocuparse PRONTO?
- ¿De qué acciones hay que preocuparse MÁS TARDE?

Se pide a los participantes que vayan decidiendo de común acuerdo a que categoría corresponde cada tarjeta. Una vez ubicada las tarjetas se reflexiona sobre la importancia del liderazgo institucional.

2. Contenidos

Derechos

Los padres, madres, hijos, docentes y directivos tienen derechos establecidos en la Constitución, la Ley de Educación como en el Código de la Niñez y Adolescencia que les garantiza su libertad, responsabilidad y más aspectos legales que le facultan accionar como persona y como ciudadano.

Deberes

Así como está establecido los derechos legales que nos facultan actuar, tenemos que centrarnos también en el cumplimiento de deberes y responsabilidades que cumplir en el hogar, la familia, la escuela y la sociedad en general.

Líder educativo

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

Cualidades de los líderes

El líder planifica y concreta nuevas posibilidades no solo en el interior, sino también en el exterior de las instituciones existentes, las cualidades son las siguientes:

- Activos
- Emprendedores
- Sensibles y atentos a los cambios
- Capacidad de construcción
- Capaces de convocar a participar
- Capacidad de previsión
- Persistentes y dedicados
- Flexibles
- Capacidad de saber escuchar
- Pacientes
- Voluntariosos
- Seguros de sí mismos
- Creativos
- Organizativos
- Rigurosos
- Saben mirar para ver y actuar
- Capaces de delegar
- Críticos
- Contenedores

La tarea del líder en una organización que aprende

Las habilidades de liderazgo como “habilidades inespecíficas” la ubicación de esta concepción de liderazgo dentro de las corrientes organizacionales y la diferenciación entre líder y administrador son los puntos que hemos elegido para desmenuzar o analizar desde diferentes lugares las concepciones sobre liderazgo que predominan en la actualidad.

Elaborar y ejecutar proyectos

- Dar a conocer a la comunidad educativa lo que ocurre

- Señalar el rumbo
- Motivar y comprometer a la comunidad
- Identificar e implementar las estrategias de cambio

Mobilizar a la comunidad para formar una red facilitadora del proyecto

- Coordinar y desarrollar equipos de trabajo
- Comunicar el rumbo del proyecto
- Generar confianza en la comunidad
- Estimular los equipos de trabajo

Ejecutar el proyecto

- Hacer participar a todos los actores educativos
- Motivar y movilizar a las personas para que concreten sus tareas
- Estimular el debate interno en la comunidad
- Lograr el compromiso de todos para obtener los objetivos planteados
- Reorientar reiteradamente a los actores hacia los objetivos planteados

6. Ejercicio de Cierre

Retomar las tarjetas con las palabras de reflexión con las que se trabajó al inicio del taller para realizar la comparación de las definiciones definidas al principio con las definiciones correctas adquiridas durante el proceso del taller. Determinar los compromisos y responsabilidades a futuro. Exponer en la plenaria.

Taller N° 5

Educando con Valores

1. Objetivo

Identificar los principales valores que orienten a la formación adecuada de su personalidad.

2. Recursos

- Presentación de diapositivas
- Papelotes
- Masking
- Fichas
- Marcadores
- Cartulinas de colores
- Infocus
- Computadora

3. Ejercicio de Ambientación

Tema: La cadena de firmas.

Para este ejercicio el facilitador, debe contar con tarjetas pequeñas de colores, una para cada participante.

En tres tarjetas se dibujan una **X** pequeña en un esquina, no se debe explicar a los participantes el porqué de la marca. Se entrega una tarjeta para cada participante y un esfero, incluido las tarjetas señaladas.

Se pide a los /las participantes que caminen y se mezclen entre sí, deben simular que no se conocen entre ellos y ellas, en cinco minutos deberán recoger tres firmas o nombres de diferentes compañeros/as en las tarjetas, una persona no puede firmar dos veces en una misma tarjeta.

Luego de concluido el tiempo, se pide a cada participante guardar bien la tarjeta con los tres nombres solicitados y se indica que este ejercicio lo terminaremos al final del taller, ninguno debe mostrar su tarjeta ni perderla.

4. Ejercicios de Análisis y Reflexión.

Pedir a los/las participantes que por medio de una lluvia de ideas digan que es el la desorganización familiar, divorcio, maltrato, rendimiento escolar, se recogen las ideas en un papelote o en la pizarra. Luego se presentan los conceptos, para esto el facilitador deberá manejar bien la diferencia que hay entre uno y otro.

5. Contenidos

Los valores y su significado

¿Qué son los valores y por qué son tan importantes en la educación? Al nacer, nuestros hijos no son ni buenos ni malos, desconocen las normas que rigen su familia o su sociedad. Su conciencia ética se va desarrollando con el paso de los años.

Los valores son las normas de conducta y actitudes según las cuales nos comportamos y que están de acuerdo con aquello que consideramos correcto. Todos los padres deseamos que nuestros hijos se comporten de forma educada, pero sin que se conviertan en niños temerosos o conformistas, ni transformándonos nosotros en padres exigentes y quisquillosos. Hay algunos valores fundamentales que todas las personas debemos asumir para poder convivir unos con otros y que son importantes tener siempre presentes y cumplir sin perjudicar a nadie.

Características de los valores

La humanidad ha adoptado criterios a partir de los cuales se establece la categoría o la jerarquía de los valores. Algunos de esos criterios son:

- a) **Durabilidad:** los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.
- b) **Integralidad:** cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.
- c) **Flexibilidad:** los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.

- d) **Satisfacción:** los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- e) **Polaridad:** todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; Todo valor conlleva un contravalor.
- f) **Jerarquía:** Hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- g) **Trascendencia:** Los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- h) **Dinamismo:** Los valores se transforman con las épocas.
- i) **Aplicabilidad:** Los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.
- j) **Complejidad:** Los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

Clases de valores

Valores familiares: Hacen referencia a aquello que la familia considera que está bien y lo que está mal. Los valores familiares son los primeros que aprenderá nuestro hijo y, si sabemos transmitirlos con paciencia, amor y delicadeza, pueden ser una buena base en la de apoyar, aceptar o rechazar otras experiencias, actitudes y conductas con los que se irá encontrando a lo largo de su vida.

Valores socioculturales: Son los valores que imperan en la sociedad en el momento en que vivimos.

Valores personales: Los valores personales son aquellos que el individuo considera imprescindibles y sobre los cuales construye su vida y sus relaciones con los demás.

Valores espirituales: Para muchas personas la religión es un valor de vital importancia y trascendencia así como su práctica. De la misma manera, la espiritualidad o la vivencia íntima y privada de algún tipo de creencia es un valor fundamental para la coherencia de la vida de mucha gente. Los valores espirituales

pueden ser sociales, familiares o personales y no tienen que ver con el tipo de religión sino con el sentimiento que alimenta esa creencia.

Valores materiales: Los valores materiales son aquellos que nos permiten nuestra subsistencia y son importantes en la medida en que son necesarios. En la actualidad, vivimos un alza a nivel social, de los valores materiales: el dinero, los coches, las viviendas y lo que a todo esto se asocia como el prestigio, la buena posición económica, etc.

Valores éticos y morales: Son aquellos que se consideran indispensables para la correcta convivencia de los individuos en sociedad. La educación en estos valores depende, en gran parte, de que se contemplen en aquellos valores que la familia considera primordiales, es decir, que entre los valores familiares que se transmitan a los hijos estén estos valores ético-morales imprescindibles.

PRINCIPALES VALORES ÉTICOS Y MORALES.

1. Respeto: tiene que ver con aceptar al prójimo tal como es, con sus virtudes y defectos, reconociendo sus derechos y necesidades. Decir las cosas educadamente, sin herir, violentar o insultar a nadie, son muestras de respeto. La educación en el respeto empieza cuando nos dirigimos a nuestros hijos correctamente, de la misma manera que esperamos que ellos se dirijan a los demás.

2. Sinceridad: la sinceridad es el pilar en el que se sustenta la confianza. Para que nuestros hijos no mientan, no debemos abusar de los castigos: los niños mientan por miedo al castigo.

3. Renuncia a la violencia: que nuestros hijos no sean violentos depende mucho de que sus padres no griten, peguen o les falten al respeto.

4. Disposición a ayudar: conseguir que los niños ayuden a los adultos y a sus iguales se consigue fácilmente: sólo debemos aceptar desde el principio sus ganas de ayudar, encomendarles pequeñas tareas y adaptarlas siempre a su edad y sus posibilidades.

5. Cortesía: tiene que ver con el respeto, la consideración y los modales. No tiene que ver con no poder hacer algunas cosas porque no es de buena educación, sino en hacerlas diciendo "por favor", "gracias" y "¿puedo?".

6. Consideración: tiene que ver con saber renunciar a los propios intereses en beneficio de los de los demás. Si los niños ven que sus necesidades se toman en serio, les será más fácil respetar las de las otras personas.

7. Tolerancia: tiene que ver con la aceptación y el respeto hacia la gente que es diferente, a lo que nos resulta extraño, desconocido o poco habitual.

8. Responsabilidad: tiene que ver con la confianza que tenemos en que nuestros hijos sabrán asumir algunas tareas y las cumplirán. Tiene que ver con la conciencia de que los actos o el incumplimiento de los mismos tiene consecuencias para otras personas o para nuestro propio hijo.

La responsabilidad que tenemos los padres en la transmisión de estos valores a nuestros hijos es crucial. **Los valores no se transmiten vía genética, por eso es tan importante tenerlos en cuenta en la educación.** Pero debemos saber que los valores no se enseñan independientemente del resto de cosas, ni a través de grandes explicaciones o dando una lista con aquello que consideramos correcto y lo que no, esperando que nuestros hijos la memoricen. Los valores se transmiten a través del ejemplo práctico, a través de la cotidianidad, de nuestro comportamiento en el día a día, en aquello que los hijos observar hacer a sus padres.

9. Justicia: Reconocemos objetivamente la calidad del desempeño individual y de equipo en relación al logro de sus metas y proporcionamos las condiciones, apoyos y oportunidades para el desarrollo personal, profesional y material de cada persona, motivando así el compromiso con los resultados esperados.

10. Responsabilidad: Realizamos nuestras tareas cuando y como se deben hacer, en respuesta a los retos y expectativas cotidianas con entusiasmo y armonía para lograr con éxito la misión del Angloamericano.

11. Honestidad: Imprescindible para el logro de los demás valores, nos comprometemos con la verdad y lo manifestamos, siendo leales con nosotros mismos y con nuestra declaración de principios.

12. Respeto: Consideramos a la persona como nuestro principal recurso hacia la competitividad y promovemos su mejora continua con base en la comunicación efectiva, la valoración de su dignidad y el reconocimiento de su libertad.

13. Calidad: Identificamos las necesidades específicas de nuestros clientes, tanto internos como externos, y aplicamos toda nuestra voluntad, esfuerzo y sistemas para satisfacerlas conforme a las especificaciones convenidas.

14. Unidad: Valor fundamental que nos permite trabajar en equipo hacia la búsqueda de objetivos comunes, convencidos de que nuestras diferencias individuales no nos separan sino que nos complementan y enriquecen en el logro de nuestra misión.

6. Ejercicio de Cierre

Dinámica: Recolección de firmas.

Continuando con el ejercicio de inicio se procederá a verificar el número de firmas que han recogido, con lo cual podremos identificar la influencia negativa que muchas de las ocasiones nos conllevan a ejecutar acciones fuera de lo normal, así está la pérdida de los valores en niños, jóvenes y adolescentes en virtud de que son más susceptibles o vulnerables a ser atrapados, principalmente por personas indeseables que lo que ellos se encaminan son en acciones comerciales como las ventas de drogas principalmente.

8. PRESUPUESTO

Tabla 38

RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MATERIAL DE OFICINA			
Papel bond	1000	0.02	20.00
CDS	10	2.00	20.00
Impresiones	500	0.05	25.00
Fotocopias	1000	0.02	20.00
Anillados de ejemplares	10	2.00	20.00
MATERIAL TECNOLÓGICO			
Flash memory	1	18.00	18.00
Computadora (Alquiler)	30H	0.60	18.00
Internet	30H	0.60	18.00
Infocus	10H	2.00	20.00
Computadora portátil(alquiler)	10H	2.00	20.00
LOGÍSTICA			
Transporte	50	3.00	150.00
Comunicación			30.00
Imprevistos			50.00
TOTAL			\$429.00

9. CRONOGRAMA

Tabla Nº 39

TEMAS	FECHA DE REALIZACIÓN	RESPONSABLE	HORARIO	EJERCICIOS DE AMBIENTACIÓN	EJERCICIOS DE CIERRE
Comunicación positiva	15-02-2011	Lic. Carmen Moreno Dra. Gladys Bonilla	11H00 a 13H00	Lic. Alicia Alvarado	Lic. Carmen Moreno
Cambio de actitud	25-02-2011	Lic. Carmen Moreno Dr. Wilfrido Buñay	11H00 a 13H00	Lic. Teresa Zurita	Lic. Carmen Moreno
Participación y gestión	11-03-2011	Lic. Carmen Moreno Dr. Arturo Herrera	11h00 a 13H00	Msc. Luis Zambrano	Lic. Carmen Moreno
El liderazgo institucional	25-03-2011	Lic. Carmen Moreno Dr. Arturo Herrera	11h00 a 13H00	Lic. Alicia Alvarado	Lic. Carmen Moreno
Educando con valores	08-04-2011	Lic. Carmen Moreno Dra. María Luisa Ochoa	11h00 a 13H00	Lic. Mirian Ortega	Lic. Carmen Moreno

10. BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, M. y. (1996). *Gestión por Proyectos*. España: Escuela Española.
- CASTRO, M. (1995). *Planificación Currículo e Investigación*. Guaranda: Universidad Estatal de Bolívar.
- CHAVENATO, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- COMBONI, S. J. (2002). *Mediaciones en Torno a la Planeación de la Educación, Planificación Estratégica Educativa*. Loja: Cosmos.
- DE ESPAUXS, L. (2001). *Introducción a la Actividad Gerencial*. Guranda: Universidad Estatal de Bolívar.
- Durante, R. (1996). *Valores y Virtudes Necesarios en el Perfil del Administrador*.
- DURANTE, R. (1996). *Valores y Virtudes Necesarios en el Perfil del Administrador*.
- ENCICLOPEDIA. (2004). *Escuela para Maestros*. Lima: Lexus.
- GURRIARÁN, A. S. (1997). *Guía de Planeamiento Universitario*. Guranda: Universidad Estatal de Bolívar.
- Luis, D. E. (2001). *Introducción a la Actividad Gerencial*. Guaranda: Universidad Estatal de Bolívar.
- MACERO, B. (2007). *Modelos Administrativos*. Páginas Web.
- MAURÍN, C. (2006). *Administración Educativa*. Páginas WEB.
- MEC. (2003). *Proyecto Educativo Institucional*. Quito.
- ORTIZ, A. (2008). *Liderazgo Educativa*. Páginas Web.
- PASCUAL, R. (2008). *La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio*. Páginas WEB.
- PONCE, A. (2003). *Liderazgo*. Páginas WEB.
- SÁNCHEZ, M. (1995). *Introducción a la ética y a la Crítica de la Moral*. Caracas: Editores Hermanos.

11. ANEXOS

ANEXO I

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ESPECIALIDAD EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sr. Director

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. Fiscomisional ()

- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

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

- a. El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles)

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

OR D	SE PROMUEVE	SIEMPR E	A VECES	NUNC A
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

OR D	SE PROMUEVE	SIEMPR E	A VECES	NUNC A
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la expe-			

	riencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

OR D	SE PROMUEVE	SIEMPR E	A VECES	NUNC A
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c	La mejora de los mecanismos de control.			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

OR D	SE PROMUEVE	SIEMPR E	A VECES	NUNC A
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

OR D	SE PROMUEVE	SIEMPR E	A VECES	NUNC A
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 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

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

Si () No ()

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

a. Un reingeniería de procesos (_____)

b. Plan estratégico (_____)

c. Plan operativo Anual (_____)

d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO II

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ESPECIALIDAD EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A DOCENTES:

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE

2. A VECES

3. NUNCA

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

2. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

3. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMP RE	A VECES	NUNC A
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 educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
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.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. 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			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO III

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESPECIALIDAD EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

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

CA: Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A: Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D: Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

2. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

3. 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 escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				

6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO IV

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESPECIALIDAD EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENTREVISTA AL DIRECTIVO

La información suministrada a través de este medio, servirá para determinar la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO V

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ESPECIALIDAD EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

1. ¿Los estudiantes han tenido problemas en el aprendizaje?

SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

2. ¿Se evalúa el aprendizaje a los estudiantes de la escuela?

SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

3. ¿Promueven en los alumnos el desarrollo de actitudes y valores?

SIEMPRE ()

AVECES ()

NUNCA ()

4. ¿Los docentes refuerzan los conocimientos cuando los estudiantes no comprenden?

SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

5. ¿En el proceso de enseñanza y aprendizaje desarrollan capacidades habilidades y destrezas?

SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

6. ¿Son capacitados los docentes en el manejo del Currículo Institucional?

SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

7. ¿Han participado en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional de la escuela?

SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

8. ¿Participan activamente en los requerimientos y programaciones de la escuela?

SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO VI

FOTOS DE LA INSTITUCIÓN





