



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 Dr. MIGUEL ÁNGEL MONTALVO, DE LA PARROQUIA GUASUNTOS DEL CANTÓN ALAUSÍ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO LECTIVO 2009 – 2010”.

**Tesis de Grado previa a la obtención del Título de
Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo**

ESTUDIANTE:

MAYRA DEL ROCÍO MOLINA VILLACRÉS

DIRECTORA:

Mgs. MÓNICA UNDA COSTA

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 30 de marzo de 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, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

Mgs. Mónica Unda Costa

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Mayra del Rocío Molina Villacrés**, 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, marzo 30 de 2011

AUTORIA

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

Mayra del Rocío Molina Villacrés

CI. 060281253-9

DEDICATORIA

Quiero dedicar este mi mayor esfuerzo a mis adorados hijos Mayrita y Jeovanito, a mi amado esposo Jeovani, a mi madre y a mis hermanos, quienes fueron el pilar fundamental en el transcurso de mis estudios.

Mayra

AGRADECIMIENTO

A mi Dios todo poderoso por seguir dándome la vida y la capacidad para culminar mi meta trazada; a la Universidad Técnica Particular de Loja la que nos abrió las puertas para la consecución de la carrera; a todo el Cuerpo Docente y en especial a la Máster Mónica Unda Costa Directora de Tesis quien con sus conocimientos científicos, técnicos y humanísticos guió correctamente el desarrollo de este trabajo. Estoy segura de haber recibido una educación que lleva al ser humano a ser crítico, lleno de valores, principios morales y éticos.

Mayra

Guasuntos, febrero 21 de 2011

CERTIFICACIÓN

El suscrito Lic. Walter Hugo Brito Quito, en calidad de director de la Escuela Dr. Miguel Ángel Montalvo de la Parroquia Guasuntos del cantón Alausí, a petición verbal de parte interesada tengo a bien:

CERTIFICAR

Que la Lic. Mayra del Rocío Molina Villacrés portadora de la C.I. 0602812539 Estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, ha procedido a realizar su trabajo de investigación en esta Institución Educativa, toda vez que el Consejo Técnico consideró que la mencionada estudiante goza de una solvencia moral y ética lo que garantiza la privacidad de nuestro accionar, por lo que con su vasta formación contribuirá para que la gestión, liderazgo y valores en esta institución educativa mejoren sustancialmente, ajustándose a las reales exigencias del colectivo humano de este establecimiento educativo.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando a la mencionada estudiante hacer uso del presente documento en la forma que creyere conveniente a sus intereses.

Atentamente,

Lic. Walter Brito

DIRECTOR

C.I. 060022892-2

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación del Director de Tesis.....	ii
Acta de Cesión de Derechos de Tesis de Grado.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Certificación del Director de la Escuela.....	vii
Índice de contenidos.....	viii
1. Resumen.....	1
2. Introducción.....	3
3. Metodología	
3.1. Participantes.....	6
3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación.....	11
3.3. Método y Procedimiento.....	12
4. Marco Teórico	
4.1. La Educación Infantil del siglo XXI	13
4.2. La Gestión Administrativa.....	23
4.3. El Liderazgo.....	30
4.4. El Liderazgo Educativo.....	35
4.5. Educación en Valores.....	36
4.6. La Educación en Valores, un reto para la Familia, la Escuela y la Sociedad.....	39
4.7. Definición de Términos Claves.....	41
5. Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa.	
5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia el modelo pedagógico que dirige el accionar de la institución.....	45
5.2. La estructura organizativa de la institución.....	48
5.3. El clima escolar y convivencia con valores	51
5.4. Análisis FODA.....	52
5.5. Resultados	56
5.6. Discusión	78
6. Conclusiones y Recomendaciones Generales	
6.1. Conclusiones	86

6.2. Recomendaciones.....	87
7. Propuesta de Mejora	89
8. Bibliografía.....	94
9. Anexos	
Anexo 1 Formulario de la Entrevista.....	96
Anexo 2 Escala de Observación de los Elementos del Currículo	97
Anexo 3. Encuesta a Directivos.....	101
Anexo 4. Encuesta a Docentes.....	102
Anexo 5. Encuesta a Estudiantes.....	103
Anexo 6. Encuesta a Padres de Familia.....	104
Anexo 7. Entrevista a Directivos.....	105

1. RESUMEN

El presente trabajo de investigación parte del análisis crítico de los documentos que forman parte de la Planificación Educativa Institucional de la escuela fiscal de Niños “Doctor Miguel Ángel Montalvo”, tal es el caso del Plan estratégico Institucional, del Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Convivencia, así como también de sus Reglamentos y Estatutos. A este análisis se suma la recopilación de información empírica a través de la aplicación de varios instrumentos, con lo cual se pudo determinar la situación actual en cuanto tiene que ver a gestión, liderazgo y valores en que se enmarca la institución.

La escuela objeto de investigación se encuentra ubicado en la parroquia Guasuntos pertenecientes al cantón Alausí, en la provincia de Chimborazo, es de sostenimiento fiscal y pertenece a la Dirección de Educación Hispana.

Los instrumentos de investigación que permitieron recopilar la información necesaria para el análisis correspondiente fueron: un formulario de entrevista aplicada a los 11 docentes que forman parte de esta institución, la escala de observación de los elementos curriculares, la encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, información que al ser procesada arrojó datos interesantes, que a continuación se indican.

La institución cuenta con una débil gestión pedagógica ya que no tiene definido un paradigma de aprendizaje que promueva el liderazgo y la práctica de valores, razón por la cual su accionar es eminentemente empirista y mecánico; las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes; los docentes no se interesan por los múltiples problemas que tienen los estudiantes; el cuerpo docente requiere actualización y fortalecimiento de los fundamentos del currículo, para que su accionar educativo sea consciente; que el sistema de evaluación de aprendizaje requiere ser fortalecido, con la finalidad de que los docentes evalúen a sus estudiantes en forma integral; a esto se suma una endeble gestión y liderazgo tanto en directivos como en docentes, quienes además no inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes y no dan la oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión, etc. Por consiguiente el proceso educativo en el centro escolar continúa siendo tradicionalista, por lo tanto carente de personal competente en gestión y liderazgo educativo.

Ante la problemática identificada se proponen como líneas de acción, desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en la labor educativa de directivos y docentes de la escuela fiscal de niños Dr. Miguel Ángel Montalvo de la parroquia Guasuntos, mediante la capacitación permanente en estos tópicos, promoviendo de esta manera el mejoramiento de la calidad educativa que se brinda en este centro educativo y la obtención de directivos, profesores y estudiantes líderes, formados en valores y constructores y reconstructores de nuevos conocimientos.

2. INTRODUCCIÓN

La educación hoy y siempre ha buscado y busca mejorar su accionar y convertirse en pionera del desarrollo, para lo cual es menester que todos quienes formamos parte del cuerpo docente y/o administrativo en cada una de las instituciones educativas identifiquemos a través de la investigación los problemas que impiden cumplir con los ideales propuestos.

Por lo expuesto anteriormente, como docente de esta institución y como estudiante de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo se desea aportar a través de esta investigación con datos que permitan mejorar el que hacer educativo institucional.

Los resultados de esta investigación determinaron que las prácticas educativas de la escuela fiscal de niños Dr. Miguel Ángel Montalvo de la Parroquia Guasuntos se encuentra enmarcado en el tradicionalismo, a pesar que se dice y manifiesta literalmente en sus instrumentos curriculares proyecto educativo institucional que aplican el modelo constructivista, más en la práctica dista mucho de aquello.

Cabe mencionar además que su planificación educativa institucional carece de objetivos específicos, por lo tanto no existe claridad en las acciones que se deben seguir para el cumplimiento de dicho plan, lo que impide que se desarrolle a plenitud la gestión y el liderazgo en la institución.

Los contenidos del plan de estudios están organizados por asignaturas, por lo que cada disciplina es tratada en forma aislada, impidiendo de esta manera la práctica de la inter y multidisciplinariedad de la ciencia, razón por la cual no se promueven aprendizajes significativos y funcionales en los educandos.

En lo que tiene que ver con la evaluación de aprendizajes, los docentes limitan su trabajo a la evaluación de contenidos, más no de aptitudes, actitudes valores, aplicaciones prácticas, etc limitándola a esta a la mera medición e impidiendo el desarrollo integral del educando.

Si bien es cierto la planta docente que forma parte de la institución poseen título de licenciados, no es menos cierto que muchos de ellos no se han actualizado, razón por la cual se siguen manteniendo formas de enseñar caducas, lo que desmotiva a los aprendices.

Cabe indicar que investigaciones anteriores respecto a la problemática que se investiga actualmente a nivel local o institucional no se han realizado anteriormente, por lo que esta investigación constituye el primer aporte, tendiente a encontrar los nudos críticos y en base a ello plantear alternativas de mejoramiento y crecimiento institucional.

Como se puede ver, la importancia de esta investigación radicó en diagnosticar la problemática educativa existente, en analizar la gestión, liderazgo y valores en la administración de este centro educativo, para lo cual se priorizó sus problemas según su envergadura y al mismo tiempo se proponen lineamientos alternativos que permitan superar sus falencias a corto, mediano y a la largo plazo, beneficiando a todos los integrantes de esta comunidad educativa, para lo cual se promoverá el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores y la aplicación de una misión pedagógica acorde a las necesidades e intereses de los estudiantes.

El desarrollo de todo el proceso investigativo cumplió con la característica de factibilidad ya que no existió ningún tipo de impedimento para llevar a cabo este trabajo, pues se contó con los recursos tanto materiales como económicos necesarios, así como también con todo el apoyo del personal docente y docente lo que facilitó el desarrollo de esta investigación.

Los objetivos específicos propuestos en el proyecto de grado I y II se han cumplido a cabalidad puesto que se analizaron los fundamentos teóricos y metodológicos – técnicos del currículo y de la planificación estratégica; así como también se analizó la gestión, liderazgo y valores que se practica en la administración de este centro educativo.

Ante la problemática presentada se propone desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los miembros de esta comunidad educativa, para lo cual se

capacitará a su personal en estos tópicos en forma permanente y continua, lo que coadyuvará a elevar la calidad y promover el liderazgo educativo en la institución.

Por todo lo expuesto anteriormente, invito a docentes, estudiantes y público en general a que lean este trabajo de investigación, el mismo que les proporcionará datos para entender con mayor claridad el papel que juega la práctica consciente de la gestión, el liderazgo educativo y la práctica de valores en el desarrollo y crecimiento de cualquier institución educativa.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

La presente investigación se desarrolló con la participación de todos los integrantes de la institución educativa esto es 11 docentes y el Director del plantel.

Mientras que por cuestiones de conocimiento y comprensión del tema objeto de investigación, se tomó únicamente a los 31 estudiantes y padres de familia de los niños de quinto, sexto y séptimo año de educación básica.

Tabla 1: Personal docente por edad

Hombres

29 AÑOS		55 AÑOS		58 AÑOS		TOTAL		TOTAL	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	25	1	25	2	50	4		100	

El 75% de los docentes varones que forman parte de la institución educativa están en una edad comprendida entre los 55 a 58 años, lo que indica que la planta docente cuenta con docentes con una vasta experiencia en el campo educativo, mientras que el 25% son profesores relativamente jóvenes.

Mujeres

30 – 35 AÑOS		35 – 40 AÑOS		45 – 50 AÑOS		55 – 60 AÑOS		TOTAL		TOTAL	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	42,85	1	14,29	1	14,29	2	28,56	7		100	

El 43% de las docentes mujeres están en una edad comprendida entre los 45 a 60 años de edad, por lo tanto poseen una vasta formación académica y humana, mientras que el 57% son profesoras relativamente jóvenes.

Tabla 2: Personal docente por sexo

MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
f	%	f	%	f	%
4	36,36	7	63,63	11	100

Resumiendo lo que se indica en la tabla 1 diré que del 100% de los docentes que forman parte de esta institución educativa el 36,36% pertenece al sexo masculino y el 63,63% pertenecen al sexo femenino, lo que demuestra que en el magisterio fiscal existe mayor número de mujeres ejerciendo esta profesión.

Tabla 3: Personal docente por título académico

PROFESORAS		LICENCIADAS		LICENCIADOS		TOTAL	
f	%	f	%	f	%	f	%
6	54,54	2	18,18	3	27,26	11	100

De los datos estadísticos se desprende que el 45% de los profesores/ras de la Escuela Miguel Ángel Montalvo de la parroquia Guasuntos poseen el título de licenciados/as, mientras que el 55% poseen el título de Profesoras Normalista, por lo tanto, la planta docente de esta institución está preparada académicamente.

Tabla 4: Personal Administrativo

CARGO	SEXO	EDAD
Director (1)	Masculino	55

El director de la escuela Miguel Ángel Montalvo de la parroquia Guasuntos es Licenciado en ciencias de la educación, tiene 55 años de edad, por lo tanto cuenta con la formación y experiencia académica necesaria para desenvolverse como tal en las funciones que le toca desenvolverse.

Tabla 5: Personal de Servicio

CARGO	SEXO	EDAD
Conserje (1)	Masculino	50

La escuela cuenta con un conserje que se encarga de mantener limpia las instalaciones de la institución, quien además es el responsable de velar por los bienes materiales de la misma.

Tabla 6: Población estudiantil por sexo

MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
55	0	55

La población estudiantil de la escuela Miguel Ángel Montalvo asciende a un total de 55 estudiantes que pertenecen al sexo masculino, ya que no se trata de una institución mixta.

Tabla 7: Población estudiantil por año de educación básica

Año Lectivo 2007 – 2008

AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA	NÚMERO DE ESTUDIANTES VARONES	TOTAL
2º	14	14
3º	18	15
4º	12	12
5º	17	17
6º	16	16
7º	14	14
TOTAL	91	91

Año Lectivo 2008 – 2009

AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA	NÚMERO DE ESTUDIANTES VARONES	TOTAL
2º	10	10
3º	12	12
4º	17	17
5º	11	11
6º	14	14
7º	12	12
TOTAL	76	76

Año Lectivo 2009 – 2010

AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA	NÚMERO DE ESTUDIANTES	TOTAL
2º	4	4
3º	6	6
4º	14	14
5º	12	12
6º	9	9
7º	10	10
TOTAL	55	55

Cabe indicar que los niños que asisten a esta escuela, provienen del sector rural urbano y también de diversas comunidades indígenas del sector, razón por la cual hay años que aumenta la población estudiantil, como también años que disminuye. Aunque se debe hacer ver que el número de estudiantes desde el año lectivo 2007 – 2008 al presente año lectivo 2010 – 2011 demuestra una baja notable a nivel general, lo que preocupa a su Director y a la Planta Docente.

Además es importante aclarar que la población participante en este proceso de investigación fueron el Director del plantel, los 11 profesores y profesoras que forman parte de esta institución educativa y 12, 9 y 10 niños de quinto, sexto y séptimo año de educación básica sucesivamente, tal como lo indica el cuadro que se presenta a continuación.

AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA	NÚMERO DE ESTUDIANTES	TOTAL
5º	12	12
6º	9	9
7º	10	10
TOTAL	31	31

3.2 Materiales e Instrumentos de investigación:

Los instrumentos de investigación que se aplicaron para desarrollar esta investigación fueron: un cuestionario de entrevistas para directivos y profesores; una escala de observación sobre los elementos del currículo; el análisis de la matriz FODA para determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; así como también encuestas dirigida a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia. Su estructuración y contenidos se encuentran en los respectivos anexos de este informe.

Es necesario precisar que toda la información para alcanzar una buena comprensión de la gestión, liderazgo y valores en la gerencia del centro educativo Doctor Miguel Ángel Montalvo se manejo en forma transparente. Además, debo indicar que para la organización de la información se hizo necesario aplicar los conocimientos de la estadística descriptiva para estructurar las tablas estadísticas, de cada uno de los cuestionamientos de las encuestas y la matriz de consolidación de los datos de la entrevista. Las tablas estadísticas se presentan analizadas en el apartado de análisis y discusión de resultados.

Además debo indicar que las técnicas que se aplicaron para recabar la información de los diferentes instrumentos curriculares fueron:

- a) **Entrevista**, la misma que estuvo estructurada por un formulario que contenía 10 preguntas y que hacían referencia a varios aspectos curriculares tales como: modelo pedagógico, currículo escolar, contenidos, objetivos, métodos, aprendizaje, metodología, evaluación, actitudes y valores.

Esta entrevista se aplicó a 10 profesores y al Director del establecimiento, información que permitió cumplir con el objetivo propuesto.

- b) **La Escala de Observación**. La que se fue llenando detalle a detalle gracias a la revisión y análisis minucioso de algunos instrumentos curriculares con los que se trabaja en esta institución educativa como: el PEI que es la

Planificación Educativa Institucional, el PCI que no es otra cosa que la Planificación Curricular Institucional, la misma que basa su trabajo en lo propuesto por la Reforma Curricular, y el Plan de Convivencia. Gracias a la revisión de estos tres importantes instrumentos curriculares se pudo conocer cual era el modelo pedagógico que dirigía el accionar de este cuerpo docente.

- c) y la **Matriz FODA**. La misma que se elaboró una vez concluido el análisis de cada instrumento curricular, y del diálogo establecido con los miembros de la comunidad educativa, llegando de esta manera a determinar con claridad las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que cuenta la institución objeto de investigación.

- d) **Encuestas**. Formuladas tanto a directivos, como profesores, estudiantes y padres de familia, permitió identificar con claridad cada uno de los aspectos que demuestran cómo se planifican y desarrollan las acciones que promueven la gestión, el liderazgo y los valores en el centro educativo.

3.3 Método y procedimiento:

El método que direccionó el desarrollo de este trabajo investigativo fue el analítico – sintético que permitió explicar, analizar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en la Escuela Fiscal de Niños Miguel Ángel Montalvo de la parroquia Guasuntos, así como también conocer el problema en estudio tal cual se presentó en la realidad.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. LA EDUCACIÓN INFANTIL DEL SIGLO XXI¹

Los cambios en la sociedad actual son contundentes y se suceden con rapidez. Los centros de educación no pueden limitarse a realizar cambios superficiales para adaptarse al contexto social del que forman parte, deberán responder con rapidez desarrollando enfoques nuevos y creativos para formar nuevas generaciones con el objetivo de que se desenvuelvan con éxito en los roles y funciones que puedan desempeñar.

Es difícil prever cómo será la sociedad y la educación en el futuro, pero con seguridad diferirá de lo que ha sido hasta el presente.

Si deseamos ofrecer una educación de calidad a los niños y niñas, que les forme para adaptarse a los cambios que sin duda se sucederán, hay que recurrir a los resultados de los avances científicos de diferentes campos para disponer de fuentes de información sólidas que fundamenten la innovación de la práctica educativa.

Es necesario que obtengamos conocimientos nuevos sobre los estudios de la mente gracias a ciencias como la Psicología o la neurología que seguirá ofreciéndonos avances sobre el cerebro, o bien la biología que pondrá a nuestra disposición información valiosa sobre genética y otros aspectos del ser humano, o la antropología que nos ayudará, como hasta ahora, a conocer otras culturas.

Los avances en estos campos nos aportan a los educadores y educadoras los criterios necesarios para alcanzar conclusiones fundamentadas de forma objetiva y científica, y poder definir qué enseñar, cómo y cuándo enseñarlo y el seguimiento que deben realizar sobre los logros alcanzados por los niños y niñas, además de la evaluación de la propia labor docente.

¹ UNESCO (1996), La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors. Edic. UNESCO..

En el ámbito de las ciencias que estudian el desarrollo del ser humano se han suscitado, desde tiempos remotos, debates acalorados con posturas antagónicas en diferentes cuestiones. De los que más afectan a la educación, podemos destacar los siguientes:

- La influencia de los factores internos y los externos en el crecimiento y desarrollo del ser humano.
- La determinación de las funciones cerebrales.
- La inteligencia y las inteligencias.

4.1.1. Influencia de los factores internos y los externos²

En esta discusión hay posiciones reduccionistas que basan el proceso de desarrollo del niño o la niña en la maduración de sus estructuras biológicas y neurofisiológicas, considerando que esta maduración viene marcada exclusivamente por factores genéticos y hereditarios.

Otras posiciones reduccionistas atribuyen todo el protagonismo al medio donde se desenvuelve el niño o la niña. Para aquellos que defienden este planteamiento, las condiciones de vida, las influencias del ambiente y la educación son los factores que determinan el desarrollo del ser humano.

Por fortuna, han surgido diferentes tendencias que defienden la importancia de ambos factores en el desarrollo del niño o la niña, aunque las grandes corrientes no han llegado a un acuerdo sobre el porcentaje de incidencia de los factores internos y el de los externos en el desarrollo.

Actualmente, y no sin discusión, la corriente más difundida es la que considera la interdependencia e interacción del desarrollo y la educación como imprescindibles para la formación del ser humano.

² UNESCO (1996), La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors. Edic. UNESCO.

Estas teorías enfrentadas, llevadas al campo de la educación, han dado lugar a corrientes diversas:

- La posición innatista asegura que el proceso de aprendizaje se da por la acumulación de informaciones. Defiende la existencia de un conocimiento fiable del mundo real y estructurado, y concede al educador la misión de transmitir ese conocimiento. Desde la perspectiva innatista, la manifestación del aprendizaje se constata por la ausencia de errores en las tareas escolares.
- El constructivismo parte de lo concreto hacia lo abstracto. Defiende que la construcción del saber se produce por la transformación de lo que se conoce con anterioridad. Cuando no se tiene un conocimiento, éste no puede transformarse, luego entonces, el foco del saber se cristaliza en el punto de partida del conocimiento hacia la construcción de lo que hay que aprender.

El constructivismo considera que el centro de la producción del aprendizaje es el niño o la niña y que este aprendizaje se construye mediante múltiples interacciones. Desde esta visión se plantea que el mundo y la realidad se ubican en la mente de la persona y su interpretación se realiza en función de sus informaciones y de sus ideologías, creencias y experiencias.

El constructivismo afirma que la misión del educador es trabajar las informaciones y la realidad para que el niño o la niña construya nuevas representaciones.

Si el educador mantiene una posición innatista, cree que el mundo es real y está estructurado, por eso su objetivo es corregir la visión que el niño o la niña plantea.

En la posición constructivista, el educador considera que no existe una realidad única ni entidad objetiva, luego su finalidad es ayudar al niño o la niña a construir conexiones entre lo que conoce y las experiencias nuevas que le sirvan de ayuda para resolver problemas. Este educador se convierte en nexo de unión de los significados socioculturales que se reflejan en la vida cotidiana del aula y las actividades mentales constructivas de cada niño o niña. El educador constructivista

es un animador del aprendizaje y estimula a los pequeños para que utilicen múltiples habilidades operativas como conocer, comprender, comparar, analizar, deducir, etc.

Para este educador, el error es un hecho legítimo inherente al aprendizaje y nunca lo considera una incapacidad o una falta

4.1.2. La determinación de las funciones cerebrales³

El estudio del funcionamiento del cerebro y la mente han causado una fascinación general desde hace siglos. Los avances de las neurociencias nos aportan conocimientos importantísimos sobre el cerebro, pero sin la colaboración de la ciencia cognitiva que estudia la mente, estos avances no tendrían mayor relevancia que los dirigidos a la investigación de otro órgano vital del cuerpo.

Son muchos los descubrimientos que arrojan luz sobre el debate de dos posiciones enfrentadas. Por una parte los seguidores del “localizacionismo” que asocian una función psíquica específica con un órgano o zona concreta del cerebro, y los “antilocacionistas” que defienden el funcionamiento cerebral como un todo único y homogéneo sin que las diferentes formas de actividad psíquica sean consecuencia de un área concreta.

Los resultados de las investigaciones de las últimas décadas sobre el cerebro son de gran interés para diversas ciencias, y en especial para la psicología y la educación.

La actividad cerebral es un proceso constante de sistemas que realizan millones de actividades al mismo tiempo. Esta actividad es posible gracias a una conglomeración de grupos de neuronas conectadas entre sí “disparándose y juntándose” constantemente.

El que una sola neurona se dispare no consigue cambio alguno en el cuerpo humano. La actividad de una neurona provoca la excitación de las que están cerca y

³ UNESCO (1996), La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors. Edic. UNESCO.

éstas hacen lo mismo con sus vecinas formando tipos característicos de actividad llamados cánones que generan percepciones, sensaciones y pensamientos. Para lograr esto es necesario que se disparen millones de neuronas al mismo tiempo.

Los neurocientíficos sugieren la existencia en el cerebro humano de zonas que rigen, de forma aproximada, diferentes dominios de la cognición, desplegando un modo específico de procesar informaciones y competencias. Es decir, que el cerebro está formado por diferentes partes y cada parte asume una función: comprender el significado de los sonidos, percibir la forma o el color de los objetos, reconocer los rostros y sus mensajes emocionales, etc.

Los neurocientíficos también han descubierto que los módulos cerebrales son interdependientes e interactúan entre sí. Las funciones de un área no son rígidas ya que, en ocasiones, un área ayuda a realizar el trabajo de otra.

Hoy, gracias a las Técnicas de Exploración Funcional del Cerebro (EFC), se pueden examinar las funciones en el cerebro humano vivo y ver su interior de forma parecida a como se observan los huesos en una radiografía. Los descubrimientos recientes al respecto están permitiendo cartografiar el cerebro y conocer donde se sitúa la actividad cerebral que provoca una percepción, una experiencia, un comportamiento o una emoción. Sin embargo, los mapas del cerebro aún no están completos, muchos neuro -investigadores están inmersos en trabajos fascinantes que pretenden esclarecer y definir la cartografía del cerebro, explorar el funcionamiento de las neuronas aisladas, examinar las oleadas y el flujo de los neurotransmisores y las interacciones complejas que se realizan entre las diferentes áreas del cerebro, y de éstas con otros puntos del sistema nervioso para realizar una función común.

Por el momento, investigadores de diferentes campos de las ciencias tratan de interpretar los resultados de cada investigación, pero es posible que no pasando muchos años se pueda identificar y localizar cada componente del cerebro, conocer su función o funciones y como interactúa con cada uno de los otros componentes del sistema nervioso.

Aunque la moderna neurociencia del comportamiento está dando sus primeros pasos, sus aportaciones son y serán valiosas para fundamentar científicamente la labor docente, siempre y cuando tengamos presente:

- El cerebro y la mente no existen de forma aislada, se ubican en un cuerpo que se desenvuelve en un contexto cultural.
- Aunque el cerebro dispone de potencial para desarrollarse plenamente en cualquier cultura, la influencia del contexto en el que va a desarrollarse es un factor que determina en parte su estructura y organización desde que comienza a formarse durante el embarazo.
- El cerebro ni ve, ni oye, ni huele, ni siente lo que hay en el mundo exterior. Hay zonas del cerebro preparadas para percibir los estímulos que generalmente llegan del exterior, pero la construcción y la interpretación que hace el cerebro de esos estímulos son fenómenos esencialmente culturales.
- La educación, como proceso de formación de individuos para desenvolverse con éxito en un contexto social y cultural, debe adaptarse a las características de la comunidad en la que tiene lugar porque ese entorno tiene una cultura preestablecida formada por su historia, sus creencias y costumbres, sus valores sociales y morales, sus hábitos de comportamiento, etc.
- Aunque lleguen a conocerse con detalle cada una de las funciones cerebrales, nunca se encontrará un área encargada de los valores humanos.
- Todas las experiencias tienen relevancia para el ser humano, pero las que suceden en la etapa prenatal y durante los primeros años tienen una importancia especial para el desarrollo de las funciones mentales y cerebrales.
- No basta con poseer un cerebro humano para que surjan cualidades psíquicas humanas. Aunque se disponga de tejido cerebral y conexiones potenciales, es preciso recibir la estimulación adecuada porque las conexiones que no se ejercitan de forma activa terminan atrofiándose o destinándose a otras funciones.

- Cada cerebro humano es único gracias a su plasticidad. Cuando un bebé nace, a excepción de una serie de mecanismos reflejos destinados a garantizar la supervivencia y adaptarse al medio, no dispone de conductas prefijadas en la corteza cerebral. La plasticidad cerebral posibilita la asimilación de las conductas del medio en el que se desarrolla y, gracias a la gran sensibilidad al entorno, cambia constantemente.
- La flexibilidad del sistema nervioso permite incluso que un niño o niña sobreviva y se desarrolle aunque le falte alguna parte de este sistema. Sin embargo, con el paso de los años, pierde la plasticidad y resulta más difícil compensar las funciones y capacidades que se pierden.
- Las experiencias pasivas tienen un impacto poco duradero en el cerebro. Por el contrario, el cerebro aprende y retiene mejor las informaciones cuando el organismo tiene una intervención activa y compromete más áreas en el proceso.
- Dentro de las funciones de las diferentes áreas del cerebro, las aptitudes son independientes en cuanto a que una persona puede sobresalir en una capacidad y tener un desarrollo medio en otras. También es frecuente que una persona sobresalga en general en aptitudes de diferentes capacidades.
- Algunos estudios sugieren que el aprendizaje temprano de habilidades (como la musical) tienen efectos beneficiosos en otros ámbitos cognitivos. La interacción de las funciones de diferentes áreas cerebrales indica que ciertas actividades pueden jugar un papel importante en la organización de experiencias sucesivas.
- Las experiencias que conllevan implicaciones emocionales, son memorizadas y se utiliza la información posteriormente con más frecuencia que las que no tienen codificación emocional.
- Posiblemente la mitad de la variación de la inteligencia “general” y las capacidades específicas pueden ser el resultado de la historia genética individual y la otra mitad está determinada por las experiencias individuales.

- Sin duda esta época es apasionante para todos los campos relacionados con el conocimiento de la mente y el cerebro, no obstante debemos prevenir el riesgo de pretender aplicar directamente cada descubrimiento científico a la práctica educativa.
- Tomar al pie de la letra cada información contundente de la neurología o la ciencia cognitiva puede traer consecuencias desastrosas para la educación. Recordemos los perjuicios ocasionados a muchos niños y niñas cuando educadores y padres, tomaron al pie de la letra la aseveración de que, dada la excepcional plasticidad cerebral en los tres primeros años, hay que estimular adecuadamente para que el cerebro desarrolle su potencial. En demasiadas ocasiones se sometió a los pequeños a un proceso continuo de sobre-estimulación, o bien se desechó la idea de seguir un programa de estimulación adecuada porque los niños y niñas habían superado la “mítica” edad de los tres años

4.1.3. La inteligencia o las inteligencias⁴

¿Qué entendemos por inteligencia?

Desde que la psicología comenzó su andadura en las últimas décadas del siglo XIX, sus figuras más representativas han terminado abordando temas relacionados con la práctica educativa. Ya Thorndike exponía, en 1.910, en el *Journal of Educational Psychology*: “La Psicología nos ayuda exigiéndonos que formulemos nuestras nociones de los objetivos de la educación en función de los cambios precisos que la educación debe provocar y descubriéndonos los cambios que realmente se producen en los seres humanos”.

Consultando la literatura existente en el campo de la Psicología encontramos multitud de definiciones, unas más abstractas y otras en términos más prácticos, que tratan de enmarcar el concepto de inteligencia.

⁴ ARMSTRONG Thomas (2001), *Inteligencias múltiples. Cómo descubrirlas y estimularlas en sus hijos*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.

La palabra inteligencia procede del latín (inter-entre y eligere-elegir) y puede definirse como la capacidad del cerebro por la cual comprendemos cuanto sucede y nos permite elegir la mejor opción para resolver problemas y dificultades. En un sentido amplio, la inteligencia es la facultad de comprender, de razonar, de formar ideas y emitir juicios.

La inteligencia no es una capacidad neurológica aislada porque no es capaz de desarrollarse desprovista de un ambiente. Pierre Lévy, en 1.993, afirmó rotundamente que el ser humano no sería inteligente si careciese de la lengua, la herencia cultural, las creencias, la escritura, las ideologías, los métodos intelectuales y otros medios que le aporta su ambiente. Este autor desarrolla el concepto de “ecología cognitiva” y, superando la visión aislada de la inteligencia, demuestra que el individuo no es capaz de pensar si se desenvuelve fuera de una colectividad, sin la influencia de su ambiente.

Esta visión nos ayuda a completar la definición de inteligencia como la capacidad cerebral que permite comprender las cosas, elegir entre varias opciones la mejor, resolver problemas y dificultades y crear productos valiosos para el contexto cultural en el que nos desenvolvemos.

Hasta las últimas décadas del siglo XX, muchos psicólogos consideraron la inteligencia como una facultad general, única y global, principalmente genética o innata e inmutable. Los defensores de esta postura son partidarios de las pruebas de C.I. y creen que la capacidad de una persona, y sus límites, están determinados principalmente por la naturaleza.

Otra tendencia opuesta a este planteamiento ha venido representada por los conductistas que, en palabras de su fundador J.B. Watson, es posible convertir a cualquier niño o niña en cualquier tipo de adulto con sólo ofrecerle un entorno específico.

Para los conductistas, los educadores debemos propiciar unos niveles elevados de rendimiento en los niños y niñas para modificar la facultad intelectual que les haya deparado la herencia genética.

En la segunda mitad del siglo XX surgió una nueva corriente que se denominó la ciencia cognitiva. Los psicólogos cognitivos argumentan una noción básica, la representación mental. Opinan que todas las personas crean ideas e imágenes en su mente-cerebro que son representaciones reales. Desde esta perspectiva, la inteligencia se considera en función de las diferentes representaciones mentales y de sus combinaciones. Posiblemente las personas nacen con ciertas representaciones que pueden modificarse a través de la experiencia, como resultado de la maduración o por la interacción con otras representaciones.

Desde el punto de vista de la ciencia cognitiva, el educador, consciente de que el desarrollo no tiene una vinculación total con la edad de los niños y niñas, plantea los objetivos, los contenidos y las ideas de forma adecuada al nivel de desarrollo de cada uno de los niños y niñas.

Más allá de los grandes debates que nos llevan ocupando muchas décadas, podemos afirmar que la inteligencia (o las inteligencias) es producto de la herencia genética que ha sido transmitida a lo largo de generaciones. Sin embargo, diferentes aspectos pueden ser modificados si se reciben estímulos significativos en los momentos idóneos (períodos sensitivos) del desarrollo.

En el siglo XXI está comprobado que la persona dispone de un número aún no determinado de capacidades humanas. Desde este enfoque pluralista de las capacidades mentales podemos afirmar que las personas tenemos potenciales intelectuales diferentes porque existen distintas facetas de la cognición que pueden ser modificadas por medio de estímulos.

4.2. LA GESTION ADMINISTRATIVA⁵

4.2.1 Concepto de gestión

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administratio – ONIS).

Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar , además consideró que era el arte de manejar a los hombres".

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados 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.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

⁵ Calves Hernández, Silvio (1989), "Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección", Problemas de Dirección, Nr.2, SUPSCER. La Habana.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

A continuación definiremos cada uno de ellos:

Planeación:

Planificar implica que los gerentes piensan 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 los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Organización:

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

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 actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

4.2.2. Importancia de la gestión administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. De ahí que La administración pone en orden los esfuerzos según George Ferry:

En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y su cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública se ha constituido en la empresa más importante de un país.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa.

4.2.3. La gestión administrativa moderna⁶

Se puede empezar diciendo que la gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz. Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una empresa entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y

⁶<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/capital-humano-en-organizaciones.htm>

económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos.

Este es uno de los factores que más influyen en cuanto a la gestión administrativa pública, debido a que es fundamental en el crecimiento y desarrollo tanto en el ámbito social como en el económico de un país.

En resumen se puede decir que en cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Como complemento imprescindible no se puede ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

4.2.4. La gestión educativa:⁷

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.

⁷ Cara y Ceca. G. Frigerio, M. Poggi, y otras (1992), Las instituciones educativas,. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina.

- 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

Podemos observar dos dimensiones, Las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionalista (dimensiones no formalizadas) lo que va mas allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma.

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

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

implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

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

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Podíamos organizar esa mirada en cuatro dimensiones:⁸

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

⁸ Ezequiel Ander-Egg (1989), Técnicas de reuniones de trabajo.. Ed. Humnaitas. Bs. As. Argentina.

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

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

4.3. EL LIDERAZGO⁹

Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.

En el caso específico de la Formación Técnica y Profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

Por consiguiente, el liderazgo en la Formación Técnica y Profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

4.3.1. Conflictos del liderazgo:

1-Masividad y calidad.

2-Necesidades y posibilidades de financiamiento.

3-Autonomía e intervención estatal.

4.3.2. Cualidades del líder:

Está dispuesto a correr riesgos, es audaz, inteligente, vence su desánimo y las ideas negativas, es paciente y consistente; tiene buen carácter, no es conformista, lucha por ser cada día mejor, prevé las necesidades a largo plazo, sabe enmarcar los objetivos del grupo, se apasiona por el cambio y lo nuevo, es hábil para tomar

⁹ González, Juan Carlos (1988), "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana,

decisiones, arrastra gente y no empuja, tiene autoridad moral, aprende constantemente, es creativo, crítico por lo tanto es un excelente ser humano.

4.3.3. Requisitos del líder:

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

4.3.4. Conocimientos del líder:

El líder educativo debe poseer una vasta formación académica y humana, por lo tanto debe poseer conocimiento de la práctica docente, de las teorías educativas y de dirección, así como también de los modelos y técnicas de investigación.

4.3.5 Habilidades del líder:

Entre las principales habilidades que debe poseer un líder se citan las siguientes:

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

- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.
- El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.
- El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

4.3.6 Tipos de Liderazgo¹⁰

En el proceso de socialización, las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que requieren para auto perpetuarse. Una estructura social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática.

Sin embargo, no siempre este proceso es perfecto, ya que puede originarse personalidades que en diversos momentos se apartan de las normas establecidas. Por ejemplo, cuando en una sociedad autoritaria, se va generando paulatinamente un grupo innovador que, dependiendo de diversos factores, pueden actuar como agente de cambio social evolutivo o innovador.

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones,

¹⁰ Kouzes, Jim, Posner, Barry (1999), El Desafío del Liderazgo. Editorial Gránica. México.

distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo podemos hablar de un:

a) **Liderazgo Autoritario.** Se caracteriza porque:

- El líder determina toda política.
- La Autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
- El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

b) **Liderazgo Democrático.** Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

c) **Líder Socio-emocional.**

A decir de Cartwright y Zander, posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

d) **Líder de Opiniones.**

Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros. Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito.

El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda".

Según Granados (1999) existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo. La autora establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo. Veamos:

a) **EL LIDER PULPO:**

Se caracteriza por ser el caudillo, es el único que hace y sabe todo, es aquel que piensa que es imprescindible, por lo tanto cree que los demás miembros del grupo no saben ya que les considera ignorantes.

b) **EL LIDER ARAÑA:**

Se caracteriza por se activista, sabe hacer gestiones, trámites, papeles y juicios, se limita a hacer obras, pero no promueve organización de tal manera que cuando él sale, todo se viene abajo.

c) **EL LIDER MUERTO:**

Es el que no tiene vida, no se mueve, no convoca a reuniones, en definitiva es aquel que no hace nada incluso ni por él mismo, peor por su grupo o comunidad.

d) **EL LIDER TORTUGA:**

Se caracteriza por ser pasivo, es el que no tiene iniciativa, trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona, por lo tanto, nada le sale bien, ya que no trabaja en base a una planificación.

e) **EL LIDER ZORRO:**

Es el tipo líder que se aprovecha de todo, es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos, es el que trabaja sólo para figurar.

f) **EL LIDER ABEJA:**

Se caracteriza porque trata de que todos los integrantes del grupo participen y se tomen decisiones en forma democrática, trabaja pensando siempre en los demás, es el que valora y respeta a su base, por lo tanto asume responsabilidades y da cuenta a los demás.

4.4. EL LIDERAZGO EDUCACIONAL¹¹

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Educación Nacional y no con otros es posible alcanzar el “liderazgo educacional” y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

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

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

4.4.1. Dimensiones de la tarea directiva:

Entre las principales dimensiones que debe cumplir toda persona que se encarga de la dirección de una empresa o institución educativa como en este caso están las siguientes:

- Debe apoyar a todo el claustro en el ámbito curricular.

¹¹ González, Juan Carlos (1988), "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana,.

- Debe involucrar a la comunidad en la tarea.
- Debe controlar y evaluar el rendimiento.
- Debe crear un clima escolar apropiado con la finalidad de facilitar el proceso pedagógico profesional; y,
- Debe garantizar el desarrollo profesional de cada persona que forma parte de la institución.

4.5. EDUCACIÓN EN VALORES¹²

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones. Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

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

¹² BASTOS, Eduardo S. J. y Nelly GONZÁLES (1986), Educación en Valores Lima, Centro de Proyección Cristiana. Primera edición.

de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

4.5.1. Los valores en el currículo

La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores deben estar definidos en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos.

Más concretamente los valores se hacen presentes en el aula mediante los temas transversales, estos temas transversales van a responder a realidades o necesidades que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad, como hechos dicho los temas transversales es una propuesta curricular concreta.

En el diseño curricular, la educación en valores se encuentra en los objetivos de enseñanza generales, esta educación es abierta y flexible, es abierta porque cada profesor en su centro la define y una vez tomada la decisión debe ir en el PEI y en el PCCE (Proyecto Curricular del Centro Educativo).

Los valores también se muestra en los contenidos actitudinales por ello se encuentran en cada sesión de aprendizaje.

Como dijimos anteriormente los temas transversales entran de lleno en la educación en valores, hablar de temas transversales es hablar de valores y debe estar expresado en el PEI como los objetivos generales de la etapa, estos temas transversales van a responder a problemas en el ámbito social y requieren una respuesta educativa.

Resumiendo:

- Los temas transversales forman parte del currículo y están íntimamente relacionado con el sistema de valores.
- Constituyen ejes de valores de contenidos (actitudinales).

- Están presentes en las áreas integradas dentro de ellas.
- Es una responsabilidad de toda la comunidad educativa (especialmente docentes) deben estar integrados por el PEI, en el proyecto curricular y en las programaciones de aula.

4.5.2. ¿En qué ámbitos o formas se pueden desarrollar los valores en la escuela?.

a.**Educación formal.**- Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del Servicio Educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación.

b.**Educación informal.**- Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia es un estilo personal de enseñar y la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.

c.**La cultura de la escuela.**- Las organizaciones poseen una cultura o estilo organizacionales por los valores, prácticas y reglamentos que poseen (tradiciones, rituales, creencias), es un estilo de vida de la organización en el aspecto administrativo, laboral y sindical.

d.**Actividades extraacadémicas.**- Tareas deportivas, sociales, culturales; en esta convivencia se imparte valores; forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia; se lleva a de una manera significativa.

e.**Participación cívica.**- La escuela tiene la responsabilidad de prolongar fuera de escuela la educación moral y propiciar actividades que tengan trascendencia social, como por ejemplo implicarse en proyectos sociales que asuman responsabilidades como ONG, programas asistenciales, animaciones socioculturales, campañas; celebraciones de semanas temáticas que intentan potenciar el compromiso social del centro (solidaridad, paz, etc.) Organización de talleres, debates, conciertos,

campañas para recoger ayuda económica o material destinado a zonas marginales.

f. **Función tutorial.**- Es un carácter personalizado de la educación, busca facilitar la integración de los alumnos en el grupo, el desarrollo de su personalidad, auto respeto y respeto hacia los demás, lo realiza a través de actividades, las entrevistas individuales con los alumnos y sus familias; la forma más colectiva es la organización de actividades que fomenta la convivencia y participación (excursiones, campañas o visitas culturales).

g. **Los programas de valores.**- Es deliberado y organizado, puede ir desde un ciclo de conferencias hasta el diseño de ciertas prácticas en las sesiones de clase (creatividad para una estrategia educativa). Los valores que se pueden desarrollar son la libertad, justicia, solidaridad, igualdad, responsabilidad y honestidad.

4.6. LA EDUCACIÓN EN VALORES, UN RETO PARA LA FAMILIA, LA ESCUELA Y LA SOCIEDAD.¹³

Tanto los educadores como los padres de familia debemos ser conscientes, que la modernidad y la posmodernidad han puesto en crisis los valores; por lo tanto el trinomio familia, escuela y sociedad están llamados a despertar aquellos valores dormidos.

Según los filósofos existencialistas manifiestan que el “ser” del hombre se concibe hoy como un permanente “hacerse”, o mejor dicho se dice que es “la esencia del hombre es su existencia”, es decir, que la esencia no nos es dada de antemano y para siempre, sino que somos nosotros mismos quienes, a través del diario quehacer, vamos poco a poco construyendo nuestro ser, y con lo que hacemos vamos aportando a la sociedad.

Frente a los numerosos desafíos, que hoy estamos viviendo, la educación constituye un instrumento indispensable para la humanidad, ya que esto

¹³ ZUIN, María Mercedes (2007), La educación en la práctica de valores. Buenos aires Argentina.

ayuda a progresar a la sociedad hacia una vivencia de paz, libertad y justicia social. Por lo tanto es necesario definir lo que es educación y vivencia de valores.

Muchos autores manifiestan que la educación en valores es conocida como “la pedagogía del amor”, porque se centra en los distintos aspectos de la educación. No obstante nos preguntamos ¿qué es la pedagogía del amor? Se podría decir que esta, reconoce al espíritu como el sustento y la raíz de la personalidad y al amor como la energía primordial e inagotable que mueve al ser humano; por eso educar en valores con amor, aporta soluciones para la transformación de una sociedad que perdió la dirección y sentido de amar al próximo.

En toda educación es importante la figura del educador ya sea el padre, la madre o el profesor; el poder del educador no depende tanto de su palabra si no de su ejemplo. El joven necesita un modelo de identidad, una persona ejemplar a la que admirar, confiar y en quien aprender. Y como se dice “las palabras mueven, pero el ejemplo arrastra”, por lo tanto, es importante que motivemos en la tarea de autoformación del joven, ya que el ser humano formado, es más humano, más espiritual, y más dueño de sí mismo.

En la educación en valores, los padres deben utilizar todos los recursos en la cual no se limite el tiempo o espacio para cumplir con la responsabilidad como padres y educadores que son, por eso, es urgente y necesario aprender a comunicar con el testimonio los valores básicos que toda familia debe vivenciar y que a continuación se detallan:

El valor del perdón dentro de la familia es de suma importancia ya que ayuda a vivir en libertad; cada vez que se perdonan están haciendo una ofrenda de amor a la pareja, a sus hijos y a la sociedad.

El valor de la oración no se puede perder, es necesario ir a la esencia, al agua pura donde saciar la sed y como familias cristianas, el alimento tiene que ser la oración y la Eucaristía.

El valor de la Generosidad en el hogar debe ser la entrega total, el desprendimiento de si mismo para dar la vida por el otro.

El valor de la Humildad dentro de la familia no es humillarse, ni golpear la dignidad de la persona, sino que es, un aproximarse, un acercarse al otro, es ver la realidad tal cual es; por eso, es edificante y constructiva.

El valor de la Tolerancia en el hogar no es pasividad, no es un simple aguantarse: es fortaleza, serenidad, es decir, es una puerta abierta a la vivencia de los valores; esta, exige diálogo, esfuerzo, respeto, honestidad, verdad, etc. Acepta el error personal y ajeno, tiene como signos la libertad, la verdad y la paz.

El Valor del respeto implica la valoración de la dignidad del ser humano. Se alimenta de la verdad, la justicia, la honestidad y la reciprocidad.

El Valor del diálogo es aprender a comunicar lo esencialmente importante, se basa en una escucha mutua, es decir, es estar con todos los sentidos atentos ante la otra persona, para poder entender lo que realmente quiere decir.

El valor del trabajo para los cristianos tiene un sentido profundo, ya que el trabajo bien hecho, se convierte en camino de santificación y medio para lograr el mejor servicio a los demás.

La familia esta llamada a recuperar su tiempo y espacio para compartir cada uno de los momentos que les ayude a crecer juntos. Les invito a hacer de su hogar un nido de amor, donde cada miembro done lo mejor de si mismo y le de al otro el puesto que le corresponde.

4.7. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS CLAVES

4.7.1. Administrar

Representa conseguir los objetivos de la empresa. Obtener resultados es importante, pero los medios no deben violar nunca la dignidad de las personas. (VILLEGAS, Sabino: 2005).

4.7.2. Calidad Educativa

Es el valor que se atribuye a un proceso o a un producto educativo. Ese valor compromete un juicio, en tanto se esta afirmando algo comparativamente respecto del otro. (VILLEGAS, Sabino: 2005).

4.7.3. Control

Es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y qué soluciones se pueden proponer para corregirlas. (VILLEGAS, Sabino: 2005).

4.7.4. Dirección

Significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director. (VILLEGAS, Sabino: 2005).

4.7.5. Gestión

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (DÍAZ, María Isabel. La gestión administrativa y financiera, Bogotá Colombia 2006).

4.7.6. Gestión Administrativa

Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema (DÍAZ, María Isabel. La gestión administrativa y financiera, Bogotá Colombia 2006).

4.7.7. Gestión Empresarial

Trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. (VILLEGAS, Sabino: 2005).

4.7.8. Liderazgo

Esta basado fundamentalmente en autoridad personal; un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social. (VILLEGAS, Sabino: 2005).

4.7.9. Organización

Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos tecnológicos, materiales, económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan estratégico y/o operativo. (VILLEGAS, Sabino: 2005).

4.7.10. Planificación

Es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica la actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar. (VILLEGAS, Sabino: 2005).

4.7.11. Toma de decisiones

Es el proceso de elección que se hace entre varias alternativas de acción, para lograr un propósito, esta acción es una responsabilidad directriz básica, puesto que

para contar con una buena administración operativa se requiere que ella se dinámica oportuna y efectiva. (VILLEGAS, Sabino: 2005).

4.7.12. Valor

Es algo elegido libremente entre alternativas, para ser la base de una conducta: aquello que el individuo celebra como parte de integración creativa en su desarrollo como persona. (VILLEGAS, Sabino: 2005).

4.7.13. Valores Humanos

Son los principios fundamentales que dignifican al hombre cuando expresan: sabiduría, prudencia, honestidad, gratitud veracidad, solidaridad, nobleza, paz y amor. (VILLEGAS, Sabino: 2005).

5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

Los datos del diagnóstico en donde consta el análisis del currículo, fue estructurado gracias a la información recogida a través de entrevistas y encuestas aplicadas a los principales actores de la institución como son su Director, Profesores, Estudiantes y Padres de Familia , así como también de la información recabada en la escala de observación, y en el análisis hecho a los diferentes instrumentos de gestión educativa como son: el código de ética o manual de convivencia, el proyecto educativo institucional (PEI) y el programa curricular institucional (PCI).

Los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas arrojaron que el Centro Escolar se encuentra utilizando el modelo pedagógico constructivista, el mismo que se cumple literalmente más no en la práctica, puesto que los docentes no tienen claridad en lo que respecta a la fundamentación filosófica, epistemológica y psicopedagógica del currículo, por lo tanto la visión y misión institucional no están claramente definidas, lo de demuestra la existencia de un liderazgo muy débil en la gestión administrativa.

Cabe indicar también que algunos de los entrevistados manifestaron que trabajan con un modelo pedagógico ecléptico, mientras que otros no sabían con qué modelo pedagógico se trabaja en la institución, lo que confirma aún más la poca formación filosófica y pedagógica que tienen los docentes, así como también la falta de gestión y liderazgo tanto de su director como de los docentes, en la institución y dentro de las aulas sucesivamente.

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

5.1.1. El código de ética o plan de convivencia

Se encuentra estructurado por capítulos, en el primero que hace referencia a los antecedentes se indica su sustento el mismo que basa su accionar en el Código de la Niñez y el acuerdo Ministerial N° 19 – 62 emitido por la Ministra de Educación de ese entonces Rosa María Torres.

En el capítulo dos se da a conocer los deberes y atribuciones que según el artículo 7 del Reglamento General de la Ley de Educación deben cumplir la Junta General de Directivos y Profesores. Seguidamente se hace conocer sus fines, objetivos y las funciones que deben cumplir el Director, el Personal Docente y el Personal de Servicio.

En el capítulo tres se indican los deberes, derechos y prohibiciones, así como también los estímulos y sanciones en caso de cumplimiento e incumplimiento.

En el capítulo cuarto se da a conocer la conformación de Comisiones como la pedagógica, socio – cultural, deportivas, de salud y medio ambiente, de la defensa civil y del gobierno estudiantil las misma que coadyuvan en la buena marcha de la institución.

El capítulo quinto hace referencia a los deberes, derechos, estímulos y prohibiciones para los representantes legales de los estudiantes, esto es a los padres y madres de familia, con la finalidad de tener claridad en los roles que cada uno de los miembros de la comunidad educativa deben cumplir.

En el capítulo seis se indican los derechos, obligaciones, estímulos y prohibiciones para el gobierno estudiantil, así como en el capítulo siete se da a conocer todo lo relacionado a las festividades escolares en lo cívico, socio - culturales, deportivas, religiosas y otras.

A todos los capítulos mencionados se suman también en la parte final las disposiciones transitorias y finales con el propósito de complementar este manual y permitan la buena marcha de la institución.

5.1.2. El proyecto educativo institucional (PEI)

Se encuentra estructurado en seis grandes apartados, en el primero se detallan los datos informativos de la institución; en la introducción se da a conocer la metodología, objetivos y justificación donde se indican las razones por la que se propone este plan; en el diagnóstico a través de la matriz FODA se realiza un análisis completo de la institución con la finalidad de identificar sobre todo sus fortalezas y debilidades y en base a ellas proponer los respectivos planes de mejoramiento, encaminados sobre todo a mejorar la gestión y liderazgo dentro de la institución.

A continuación se presenta la identidad institucional donde se dan a conocer los perfiles que se pretende alcanzar tanto de los educandos, docentes y padres de familia. En este mismo apartado se indica el modelo pedagógico que guía su accionar educativo, acompañado de la visión, misión, principios, políticas y objetivos estratégicos tendientes a mejorar cada día el quehacer educativo de la institución.

En el componente curricular se da a conocer todo el plan de estudios propuesto por el Ministerio de Educación, pero carece de objetivos específicos, por lo tanto, no tienen definido con claridad las acciones que se deben seguir para el cumplimiento de dicho plan.

Finalmente en el componente de gestión se da a conocer el orgánico estructural, funcional y posicional de la institución, así como su Reglamento Interno, Planes Operativos anuales de acuerdo a su prioridad, en el que no podría faltar el plan de seguimiento y evaluación del POA.

5.1.3. El programa curricular institucional

El programa curricular institucional (PCI) basa todo su trabajo en lo propuesto por la Reforma Curricular, por lo tanto sus objetivos son medibles y desarrollan conocimientos, actitudes, valores, experiencias, destrezas y capacidades motrices; los contenidos del plan de estudio están organizados por asignaturas, los mismos que tienen sus respectivos bloques temáticos y dentro de ellos se elaboraron una serie de proyectos, en lo referente a su actualidad están desactualizados ya que responden a los contenidos propuestos en la reforma curricular hace más de 10 años atrás; en lo referente a la metodología utilizan métodos y técnicas activo – participativas, sin embargo sus alumnos no están motivados por lo que incumplen frecuentemente con sus lecciones y tareas; en lo concerniente a los recursos y material didáctico emplean una variedad de ellos acorde a cada asignatura y área; en lo que tiene que ver con la evaluación emplean tanto la diagnóstica como la formativa y sumativa, sin embargo sus maestros manifiestan que se continúa evaluando en forma tradicional, lo que confirma una vez más que no se aplica en el aula el modelo pedagógico constructivista, justamente por la limitada gestión y liderazgo que ejercen dentro de la institución, tanto de los directivos como de los propios docentes.

5.2. La estructura organizativa de la escuela fiscal Dr. Miguel Ángel Montalvo

5.2.1. Misión y Visión

Misión

La misión de la Institución se manifiesta en los siguientes términos:

Somos maestros realizados, formados y orgullosos en el cumplimiento del rol profesional y comprometidos con los más caros intereses de la sociedad, para ello; la Escuela fiscal de Niños Dr. Miguel Ángel Montalvo; se halla interesada en formar estudiantes de la parroquia Guasuntos, proporcionando una educación integral, mediante el empleo de metodologías activas, participativas y el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y económicos a fin de optimizar las capacidades intelectivas, desarrollar actitudes y valores para que nuestros educandos sean entes útiles para su desarrollo y el de la sociedad.

Análisis Personal:

La Misión de la Escuela objeto de investigación se centra en brindar a sus educandos una educación integral, para lo cual emplean metodologías activas – participativas tendientes a potenciar en los educandos sus habilidades y destrezas, convirtiéndolos en seres útiles para sí mismos y para la sociedad.

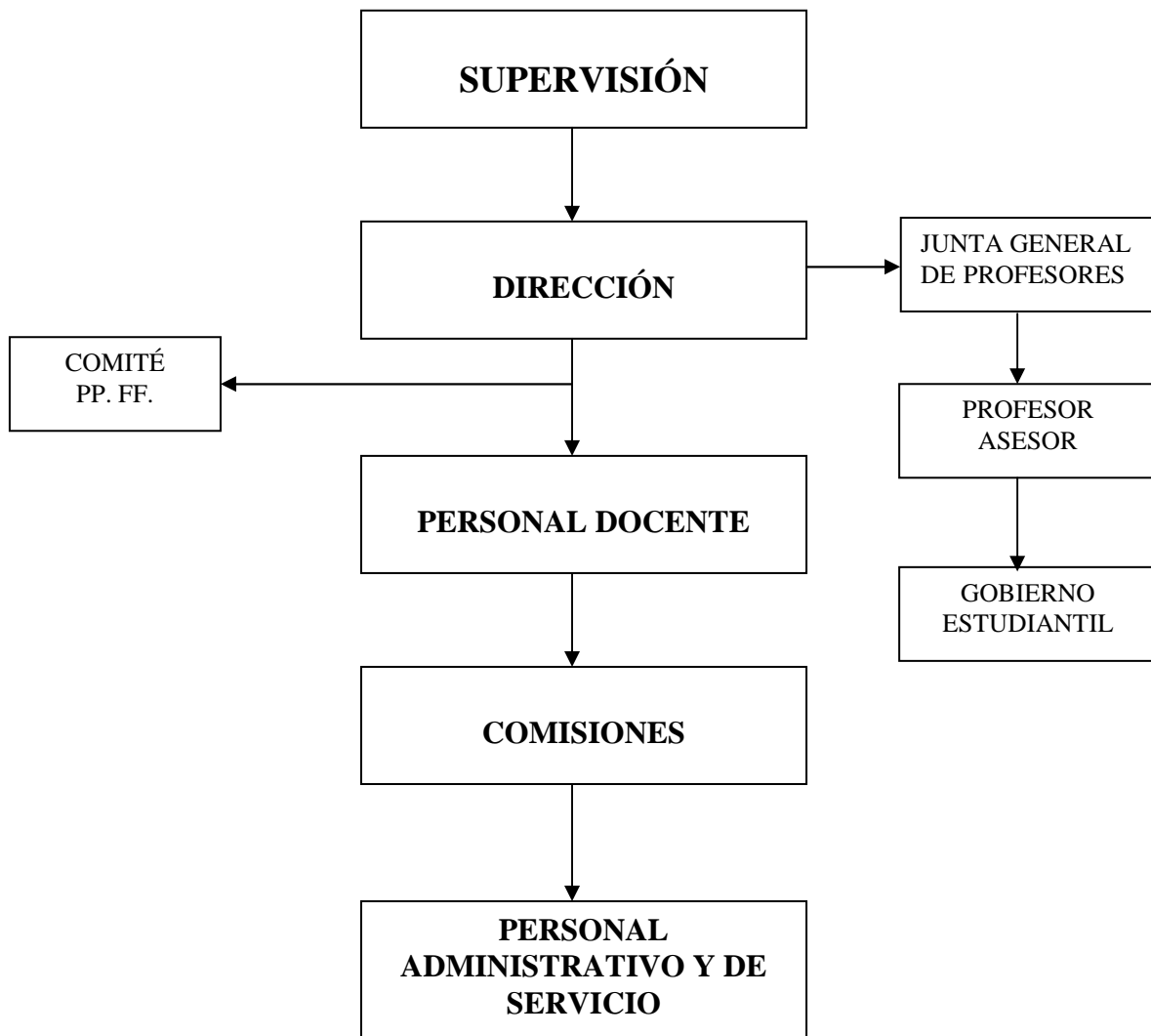
Visión

Quienes somos parte de la institución nos proponemos reforzar su accionar para que el primer quinquenio eleve su nivel de prestigio; a través de una educación integral, de calidad, participativa, democrática y útil para la vida, basada en principios, práctica de valores, desarrollo de destrezas, capacidades cognitivas que faciliten la consulta y la toma de decisiones dentro de un marco de equidad, respeto y justicia, permitiendo la formación de un estudiante con una sólida preparación teórica, prácticas con potencialidades para desenvolverse dentro de la sociedad.

Análisis Personal:

La visión que proponen los miembros de esta prestigiosa institución educativa se enmarca en una visión holística de la educación, puesto que desean formar a sus estudiantes integralmente, en donde prime la democracia, la justicia y la práctica de valores tendientes a la construcción de una convivencia equitativa y solidaria.

5.2.2. El Organigrama Estructural



5.2.3. Funciones por comisiones

La escuela fiscal “Dr. Miguel Ángel Montalvo” de la parroquia de Guasuntos, para su funcionamiento conforma algunas comisiones permanentes tales como la de organización y administración; la técnico pedagógico; la social, cultural y deportiva; la comisión veedora; la económica, de salud y defensa civil; la de disciplina y ornato y la comisión de defensa profesional.

Cada una de las comisiones mencionadas cumple con sus funciones delegadas durante todo el año lectivo, para lo cual durante el período de matrículas, cada comisión elabora la planificación respectiva y presentan al Director del establecimiento para su respectiva aprobación.

La persona responsable de cada comisión, actúa como presidente y los integrantes colaborarán directamente en las acciones planificadas.

En resumen, los principales deberes de las comisiones será entonces organizar el período de matrículas con diversas actividades, así como también la elaboración de documentos curriculares y la conformación de comités de grado y general.

5.3. El clima escolar y convivencia con valores

El clima escolar de la escuela fiscal de niños Doctor Miguel Ángel Montalvo de la Parroquia Guasuntos, del Cantón Alausí provincia de Chimborazo es apropiado para el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes, puesto que las relaciones Estudiantes – Profesores, Profesores – Autoridades, Profesores – Padres de Familia, y Autoridades – Padres de Familia se mantienen en forma horizontal.

Cabe señalar que las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa están dirigidas por el Plan de Convivencia, en él se dan a conocer los deberes y derechos que tiene que cumplir obligatoriamente cada integrante de la institución, ésta exigencia permite que el clima organizacional de la institución sea óptimo, para lo cual se basan en los siguientes principios y valores:

Humanista, porque se ubica dentro de la corriente filosófica del personalismo humanista, en donde el estudiante es el centro del quehacer educativo; participativo, ya que se facilita para que el estudiante sea un elemento activo y participativo en todo el proceso educativo; democrático, en tanto y en cuanto busca educar y participar en democracia para la búsqueda de una sociedad que mejore su calidad de vida, y plantee una educación intercultural; integral, porque postula el desarrollo integral del estudiante; interaccionista, porque la construcción y reconstrucción del conocimiento permite la interacción entre la experiencia sensorial y el razonamiento indisociables entre sí; axiológico, porque plantea y formula una educación en la práctica de valores; y constructivista, porque en sus modelos de aprendizaje el estudiante es el actor principal de sus propios aprendizajes.

5.4. Análisis FODA

Realizar diagnósticos en las organizaciones educativas a través del análisis FODA es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control.

La matriz FODA como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motiva a efectuar el análisis para su difusión y divulgación.

El análisis FODA en esta investigación permitió realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de esta organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También se puede decir que es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permitió obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la Escuela Fiscal de Niños Doctor Miguel Ángel Montalvo. (Thompson, 1998: 59) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

En otras palabras, la importancia en la realización del análisis FODA en esta institución educativa, permitió también determinar en forma objetiva, en qué

aspectos la escuela tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva, y en base a sus resultados proponer lineamientos alternativos tendientes a enrumbar a la institución por mejor derroteros

5.4.1. Fortalezas y debilidades

Las fortalezas son aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en relación a otros centros educativos similares de la región y el país.

Para una institución tener una fortaleza es sentirse fuerte, haber conseguido una buena posición, haber conseguido un grado de solidez, poseer energía, firmeza y constancia en determinado campo, área o aspecto del quehacer institucional.

Por otra parte, las debilidades son manifestaciones que denotan un problema, desventaja, dificultad, entropía o insatisfacción de necesidades.

En suma las debilidades son aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización y en las cuales otras similares presentan mayores ventajas.

Ninguna institución puede decir que está exenta de tener problemas, todos lo tienen, y no siempre saben con claridad como resolverlos. Si el problema subsiste es porque no se han implementado estrategias para resolverlos. Para resolver un problema es muy fundamental identificarlo, analizarlo y aclararlo de manera de estar seguros de la dificultad, para no tomar decisiones sobre síntomas equivocados.

Al igual que las fortalezas, a medida que se va procesando la información, se requiere ordenarla y clasificarla por funciones o áreas y posibles programas, con la finalidad de ir superando paulatinamente los problemas detectados.

5.4.2. Oportunidades y amenazas

Las oportunidades deben ser aprovechadas al máximo por directivos y profesores, ya que de ello depende el crecimiento y desarrollo institucional, por lo que se debe estar atentos, ya que estas no se presentan a diario y cuando aparecen se debe sacar su máximo provecho.

A las oportunidades también se las puede caracterizar como los fenómenos que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la institución o favorecen su desarrollo.

En cambio una amenaza es cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja, riesgo o peligro para el desempeño de algunas de las actividades más importantes de una institución o programa. En este sentido, cualquier elemento (fuerza, actor, evento o hecho) del ambiente externo relevante que pueda limitar parcial o totalmente el desempeño general de alguna actividad importante de una institución debe ser entendido como una amenaza. Por lo tanto, las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o para reducir su impacto.

Cuando alrededor de la gestión administrativa o del trabajo docente se detectan amenazas se debe trabajar inteligentemente para que estas no crezcan sino que más bien tiendan a desaparecer, para lo cual es importante trabajar con ahínco y dar todo de sí.

5.4.3. Matriz 1 FODA

A continuación en la Matriz FODA se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron detectadas en esta institución educativa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Tanto el Proyecto Educativo Institucional (PEI), como el Programa Curricular Institucional (PCI) se sustentan en todo lo propuesto por la	- Dotación de Material Didáctico por la Empresa Editora Santillana. - Donación de útiles escolares a los estudiantes por los Guasunteños

<p>Reforma Curricular para la Educación Básica.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos de las asignaturas son medibles, desarrollan el conocimiento, actitudes y valores, experiencias, destrezas y capacidades motrices. - El plan de estudio está organizado por asignaturas, las mismas que cuentan con bloques temáticos y dentro de ellos se estructuran diversidad de proyectos. - En el proceso educativo emplean metodologías activo – participativas y una diversidad de recursos y material didáctico acorde a cada área de estudio, lo que permiten el desarrollo integral de los estudiantes. - En lo que respecta a la evaluación, aplican tanto la evaluación diagnóstica, formativa y final, a lo que se suma la evaluación por procesos: auto-evaluación, co-evaluación y hetero-evaluación. 	<p>residentes en los Estados Unidos de Norteamérica.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecentamiento de la biblioteca y entrega de material didáctico por el Soc. William Palacios Molina ilustre morador de la parroquia. - Los Gobiernos Estudiantiles gestionan recursos en pro del engrandecimiento institucional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - No tienen claridad en el sustento filosófico, epistemológico, psicológico y pedagógico del currículo. <p>Por lo tanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No tienen definido con claridad su Visión y Misión Institucional. - Ni tampoco el modelo Pedagógico que orienta su labor educativa. - El PEI y el PCI no cuentan con objetivos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Migración de Padres de Familia al exterior. - Familias desorganizadas. - Carencia de agua potable. - Parasitosis de los niños en edad escolar. - Insalubridad en las comunidades de donde provienen nuestros estudiantes. - Desatención de las autoridades de la parroquia y comunidades aledañas.

<ul style="list-style-type: none"> - Los Contenidos del Plan de Estudios responden a los contenidos propuestos por la Reforma Curricular, por lo tanto están desactualizados. - A pesar de utilizar metodologías activo participativas, los estudiantes se encuentran desmotivados ya que incumplen con sus deberes y lecciones. - A pesar de constar En la planificación del PEI y PCI la aplicación de una evaluación continua, permanente y sistemática, sin embargo en las aulas se continúa evaluando en forma tradicional. - No cuentan con el POA institucional, por lo que no tienen definido con claridad lo que se pretende lograr cada año. - No cuentan con proyectos de capacitación dirigido para directivos y docentes. 	
---	--

5.5. Resultados

La Escuela Fiscal de Niños “Dr. Miguel Ángel Montalvo, se encuentra ubicada en la parroquia Guasuntos perteneciente al Cantón Alausí, provincia de Chimborazo; es de sostenimiento fiscal; tipo graduada completa; pertenece al régimen sierra, UTE 5, ZONA 3; jornada matutina; sector rural; clase común.

5.5.1. De la Entrevista al Director y Profesores

Tabla 8

Cuestionamiento	Criterios fuertes	Criterios Débiles
1. ¿El Centro Escolar en qué modelo pedagógico se encuentra?.	Constructivista (4 Profesores que equivalen al 36,36 %)	Ecléptico (4 Profesores – 36,36%) No saben (3 Profesores – 27,27%)
2. ¿Cuáles son las características del modelo pedagógico institucional?.	Participativo, democrático, integral e interaccionista. (6 Profesores – 54,55%)	Humanista y Axiológico (5 Profesores – 45,46%)
3. ¿Comente 3 características del currículo del centro escolar?.	Dinámico (2 Profesores – 18,18%) Integrado (2 Profesores – 18,18%)	Válido (4 Profesores – 36,36%) No saben (3 Profesores – 27,27%)
4. ¿Actualmente cómo se organizan los contenidos para el aprendizaje?.	Asignaturas Bloques Temáticos Proyectos (8 Profesores – 72,73%)	No saben (3 Profesores – 27,27%)
5. ¿Cuáles son los objetivos institucionales para la formación de los alumnos?.	Alcanzar una articulación administrativa, mediante el trabajo en equipo, para ofertar una educación científica y práctica de	No saben (3 Profesores – 27,27)

	<p>calidad.</p> <p>(2 Profesores -18,18%)</p> <p>Propender al desarrollo integral del niño en los aspectos cognitivo, afectivo y psicomotriz.</p> <p>(3 Profesores – 27,27%)</p> <p>Desarrollar actividades de sentimiento, amor, respeto, solidaridad y aceptación a sí mismo como a sus semejantes.</p> <p>(3 Profesores – 27,27)</p>	
<p>6. ¿Actualmente qué métodos y qué recursos son los más utilizados en el centro escolar?.</p>	<p>MÉTODOS</p> <p>Inductivo – Deductivo</p> <p>Heurístico</p> <p>De solución de problemas</p> <p>Comparativo</p> <p>De observación directa</p> <p>Creativo</p> <p>De trabajo simultaneo</p> <p>RECURSOS</p> <p>Tarjetas</p> <p>Láminas</p> <p>Carteles</p> <p>Textos</p> <p>Periódicos</p> <p>Semillas</p> <p>Figuras geométricas</p> <p>Gráficos</p> <p>Diagramas</p>	

	<p>Juegos matemáticos</p> <p>Altar Patrio</p> <p>Mapas</p> <p>Material del medio</p> <p>(11 Profesores – 100%)</p>	
7. ¿Compartamos una experiencia de aprendizaje?.	<p>Los estudiantes aprenden mejor cuando se parte de sus conocimientos previos.</p> <p>(6 Profesores - 54,55%)</p> <p>Su aprendizaje es más eficaz cuando se les proporciona conocimientos útiles que les permiten resolver problemas dentro y fuera del aula.</p> <p>(5 Profesores -45,46%)</p>	
8. ¿Cómo se evalúa en el centro escolar?.	<p>La evaluación es integral, permanente y procesual a través de la auto-evaluación, co-evaluación y hetero-evaluación.</p> <p>También se aplica la evaluación según el momento y esta puede ser: Diagnóstica o inicial, formativa o cualitativa y final o sumativa.</p> <p>(8 Profesores – 72,73%)</p>	<p>Se continua evaluando en forma tradicional</p> <p>(3 profesores – 27,27%)</p>
9. ¿Compartamos una sugerencia para mejorar el currículo institucional?.	<p>Es que debe ser teórico y práctico, ya que muchas de las veces nos quedamos únicamente en la parte teórica.</p>	

	(6 Profesores) Es que debe ser más abierto y flexible. (5 Profesores - 45,46%)	
10. ¿Cómo se promueve en los alumnos el desarrollo de actitudes y valores?.	Con el ejemplo (8 Profesores – 72,73%) Con el desarrollo de actividades que promuevan en los niños actitudes favorables y la práctica de valores. (3 Profesores – 27,27%)	

El 63,63 % de los docentes no saben con qué modelo educativo se trabaja dentro de la institución, mientras que un 36,36% manifiestan que se trabaja con el modelo constructivista. Pero llegada a la realidad se continúa trabajando en el sistema tradicionalista conductista ya que en la institución carece de liderazgo educativo.

Los contenidos para el aprendizaje según el 72,73% de los encuestados se realiza por asignaturas, lo que demuestra que no se aplica la interdisciplinariedad, sino que se trabajan las asignaturas en forma aislada como que no mantuvieran ningún tipo de relación.

En lo que tiene que ver con el desarrollo de actitudes y valores el 72,73% de los docentes encuestados sostienen que estas se desarrollan o promueven con el ejemplo.

5.5.2. De la Escala de Observación sobre los Elementos del Currículo

Tabla 9

Elementos del currículo	Consta en la planificación		Coherencia en el planteamiento		
	SI f y %	NO f y %	Totalmente f y %	Parcialmente f y %	Deficiente f y %
1.1.OBJETIVOS					
1.1.1 Visión Institucional	5	0	2	4	0
1.1.2. Generales de la institución.	45,46	-	18,18	36,37	-
1.1.3. Específicos de la institución.					
1.1.4. Generales Asignatura/Unidad (Reforma Curricular)					
1.1.5. Específicos Asignatura/Unidad. (Reforma Curricular)					
1.2. LOS OBJETIVOS EVIDENCIADOS: (Siguen lo propuesto por la Reforma Curricular).	6	0	5	0	0
1.2.1. Son medibles	54,55%	-	45,46 %	-	-
1.2.2. Contextualizados					
1.2.3. Desarrollan el conocimiento.					
1.2.4. Desarrollan actitudes y valores.					

1.2.5 Desarrollan experiencias.					
1.2.6. Desarrollan destrezas y capacidades motrices.					
2. LOS CONTENIDOS:					
(PLAN DE ESTUDIOS	4	3	4	0	0
Siguen lo propuesto por la Reforma Curricular).	36,36	27,27	36,36%	-	-
2.1. Organización					
2.1.1. Asignaturas					
2.1.2. Módulos					
2.1.3. Unidades					
2.1.4. Bloques Temáticos					
2.1.5. Proyectos					
2.2. CLASES O TIPOS:					
2.2.1. Teóricos (principios y teorías).	4	3	4	0	0
	36,36	27,27	36,36	-	-
2.2.2. Procedimientos (técnicas, métodos, destrezas).					
2.2.3. Hábitos					
2.2.4. Valores/ actitudes					
2.3. ACTUALIDAD					
2.3.1. Bibliografía básica	0	11	0	0	0
2.3.2. Páginas electrónicas.	-	100%	-	-	-
2.3.3. Bibliografía básica no más de 5 años.					
2.3.4. Bibliografía básica anterior a 10 años o más.					
3. METODOLOGÍA					
(Siguen lo propuesto por la					

Reforma Curricular).					
3.1. Principios metodológicos	5	1	5	0	0
¿Cómo proceder a enseñar y aprender?.	45,46 %	9.09 %	45,46 %	-	-
3.2. Enuncia los métodos.					
3.3. Enuncia las técnicas y estrategias.					
3.4. Existen adecuación de los métodos y técnicas.					
3.5. Actividades y experiencias de aprendizaje.					
3.6. Recursos y materiales didácticos a utilizar.					
3.7. Organización didáctica de:					
- Espacio					
- Recursos					
- Tiempo					
- Agrupación					
4. EVALUACIÓN					
(Siguen lo propuesto por la Reforma Curricular).	6	0	5	0	0
	54,55	-	54,55	-	-
4.1. Diagnóstica – inicial					
4.2. Formativa – continua					
4.3. Sumativa - final					

El 36,37% de los docentes manifiestan que la visión institucional, así como los objetivos generales y específicos de la institución se cumplen parcialmente; el 27,27% de los contenidos del plan de estudios no se cumplen en su totalidad; el 100% responden que durante el proceso educativo no se utiliza bibliografía actualizada, por lo tanto se manejan dentro del sistema tradicional, ya que se encuentran enmarcados por lo propuesto por la reforma curricular desde 1992.

5.5.3. De la Encuesta a Directivos

Tabla 10

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

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

El Director del establecimiento educativo organiza las tareas que deben seguir cada integrante de la institución a través de una reunión general que la realiza cada trimestre, esto indica que el poder se centraliza y no se da opción a la participación activa y creativa de sus miembros.

Tabla 11

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

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

Los aspectos que toma en cuenta el Director de la institución para medir el tamaño de la organización es el número de miembros, y no los resultados obtenidos por la misma. Esto demuestra que a la Dirección hace falta formación en el campo de la gestión y liderazgo, ya que solo a través de esta visión se logra comprender que el crecimiento de una institución no lo determina el número de miembros que posee sino la capacidad que cada uno posee para contribuir con el desarrollo institucional.

Tabla 12

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	-	-
TOTAL	1	100

La respuesta del Director hacer ver que el quehacer educativo en la institución se desarrolla enmarcados en el Manual de Normas, lo que impide la flexibilidad ya que se manejan estrictamente dentro de la normativa legal.

Tabla 13

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

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

En lo que tiene que ver con esta pregunta, el Director responde que dentro de la institución si se toma en cuenta el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. Esto es bueno ya que como se ve, se está practicando la democracia aunque no en toda la dimensión de la palabra.

Tabla 14

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

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

En cuanto a la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos en la institución esta dirección no da paso, lo que demuestra que el poder se centraliza en la cabeza de su Director, impidiendo de esta manera la participación de los integrantes de la institución en la toma de decisiones.

Tabla 15**SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO EN EL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

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

Con relación a esta pregunta el Director responde que su administración y liderazgo en el centro educativo se promueve a través del trabajo en equipo, al mismo tiempo que se contradice cuando manifiesta que su liderazgo y administración no promueve la excelencia académica cuando esta debería ser su principal preocupación, así como tampoco permite que los grupos de trabajo tomen decisiones.

Tabla 16**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	-	-	1	100	-	-
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	-	-	1	100	-	-
c	Se adquieren a partir de la experiencia	-	-	1	100	-	-
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	-	-	1	100	-	-
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	-	-	1	100	-	-

Entre las habilidades de liderazgo que requiere un director para dirigir una institución educativa están las innatas, así como también el aprendizaje de las teorías contemporáneas sobre liderazgo, la experiencia, y los estudios en gerencia y la

capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. Con esta respuesta se hace ver que el ser Líder requiere habilidades innatas y también formación académica.

Tabla 17

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	1	100	-	-	-	-
b	La disminución del número des 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	-	-	-	-

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, el Director responde que se debe tomar en cuenta los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos con la finalidad de saber qué es lo que les hace falta mejorar, así como también la existencia de ambientes cordiales de trabajo, en donde el talento humano pueda desarrollar a plenitud su rol encomendado.

Tabla 18

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (Director (a)).	1	100	-	-	-	-
b	De gestión (Comisiones permanentes).	1	100	-	-	-	-
c	Técnica (Equipo docente).	1	100	-	-	-	-

La estructura organizacional de la escuela cuenta con una dirección, con comisiones permanentes y con la comisión técnica compuesta por un equipo docente, así lo confirma su director al responder a esta pregunta.

Tabla 19

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	1	100	-	-	-	-
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.	-	-	1	100	-	-
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	1	100	-	-	-	-

Entre las principales actividades que realiza siempre el equipo educativo está llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje, mientras que las otras se realizan a veces, esto demuestra que hace falta mejorar el clima de convivencia en el grupo y las habilidades para solucionar sus conflictos.

Tabla 20

LAS COMISIONES PERMANENTES Y SUS ACCIONES

Orden	Las comisiones 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 la enseñanza de las materias o áreas correspondientes.	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 los profesores 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	La Comisión Técnico Pedagógica formula propuestas al equipo directivo.	1	100	-	-
i	La Comisión Técnico Pedagógica elabora la programación didáctica de las asignaturas.	1	100	-	-
j	La Comisión Técnico Pedagógica mantiene actualizada la metodología.	-	-	1	100

Entre las principales acciones que realizan las comisiones permanentes están: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; elaborar la programación didáctica de la enseñanza de las materias o áreas correspondientes; formular propuestas al equipo directivo; y, elaborar la programación didáctica de las asignaturas, lo que hace ver que no se permiten a las comisiones tomar decisiones, ya que todo debe estar con el visto bueno de su director.

Tabla 21

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

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

En cuanto a esta pregunta, el director responde que la gestión pedagógica en el centro educativo no fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, lo que hacer ver nuevamente la falta de liderazgo del director en la dirección de esta comunidad educativa.

Tabla 22

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Las comisiones se encargan de	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 material de planificación educativa que comúnmente elabora la institución para trabajar es el plan estratégico con sus respectivos planes operativos, pero hace falta

realizar en la institución una verdadera reingeniería de procesos dentro de los cuales contemple también proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes con la finalidad de mantener actualizados a su planta docente y por ende mejorar su desempeño.

5.5.4. De la encuesta a docentes

Tabla 23

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Declaraciones	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes.	10	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.	-	-	5	50	5	50
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	-	-	5	50	5	50
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	50	5	50
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	-	-	10	100	-	-
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	-	-	5	50	5	50
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	5	50	5	50	-	-
8. Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	-	-	10	100	-	-
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	-	-	3	30	7	70
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	-	-	3	30	7	70
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	-	-	10	100	-	-
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo.	8	80	2	20	-	-
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	-	-	5	50	5	50
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	-	-	10	100	-	-
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	10	100	-	-	-	-
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	-	-	5	50	5	50

El 100% de los docentes encuestados responden que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; el 50% manifiestan que a veces el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización; el 50% sostiene que la gerencia educativa promueve a veces en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; el 50% responden que a veces 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; el 100% de los encuestados manifiestan que a veces los padres de familia se resisten y son escépticos cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; el 50% responden que a veces o casi nunca se realiza trabajos en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza – aprendizaje; el 50% sostiene que siempre y el otro 50% que a veces durante el proceso educativo se promueve la práctica de valores; el 100% de los encuestados responden que a veces hay resistencia en los compañeros o el director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza; el 70% de los docentes responden que nunca se sienten completamente integrados en la escuela y entre compañeros ya que existen desacuerdos continuos en las relaciones con el director del centro educativo; el 100% responden que a veces en ciertos actos admiran el liderazgo y gestión de su director; el 80% de docentes siempre se sienten comprometidos con las decisiones que toma el Director del centro educativo; el 50% sostienen que a veces y nunca el director mantiene un verdadero liderazgo y gestión en el área académica; el 100% manifiestan que a veces el director mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera; el 100% responde que siempre las actividades deportivas, socio – culturales promueven la integración entre autoridades, profesores, estudiantes y padres de familia; y finalmente, el 50% responden que a veces y nunca los valores predominan en las decisiones que toman los directivos y profesores.

De todo el análisis se desprende que en la escuela Fiscal de Niños Miguel Ángel Montalvo de la parroquia Guasuntos hace falta capacitar tanto a sus directivos como

a los docentes en Liderazgo Educativo con la finalidad de renovar el desempeño de sus roles y por ende mejorar la calidad educativa que se brinda en la institución.

5.5.5. De la Encuesta a Estudiantes

Tabla 24

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Declaraciones	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	%	f	f	%
1. El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	-	-	14	45,16	17	54,84	-	-
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	15	48,39	16	51,61	-	-	-	-
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.	-	-	-	-	31	100	-	-
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	15	48,39	16	51,61	-	-	-	-
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	-	-	31	100	-	-	-	-
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	-	-	-	-	15	48,39	16	51,61
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	-	-	-	-	15	48,39	16	51,61
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	-	-	-	-	20	64,52	11	35,48
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	12	38,71	19	61,29	-	-	-	-
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	-	-	-	-	20	64,52	11	35,48
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	12	38,71	19	61,29	-	-	-	-
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	-	-	15	48,39	16	51,61	-	-
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	-	-	12	38,71	19	61,29	-	-
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	31	100	-	-	-	-	-	-

El 55% de los estudiantes encuestados responden que el Director a veces tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; el 52% manifiestan que casi siempre las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los

estudiantes; el 100% sostienen que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar; el 52% responden que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clase; el 100% manifiestan que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, lo que demuestra que no se toma en cuenta las diferencias individuales de los estudiantes; el 52% sostienen que nunca los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, por lo tanto no se toma en cuenta la realidad del entorno familiar y/o comunitario; el 52% responden que nunca los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; el 65% manifiestan que a veces los métodos de enseñanza en la clase se caracterizan por ser innovadores; el 61% sostienen que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; el 65% responden que en las clases los docentes no dan oportunidad a los estudiantes para que expresen su opinión, coartando de esta manera su creatividad y espontaneidad; el 61% manifiestan que casi siempre el profesor es quien decide lo que se hace en clase; el 52% sostienen que a veces se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras, lo que impide la participación de los estudiantes; el 62% responden que los docentes a veces se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo que ejercen en la institución las autoridades educativas; y , finalmente el 100% sostienen que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

De todo el análisis anterior se desprende y se afirma una vez más a través de cada una de las respuestas que dan los estudiantes que la ausencia de liderazgo educativo en directivos y docentes no permiten que el proceso educativo en la institución forme estudiantes de manera integral.

5.5.6. De la encuesta a los Padres de Familia

Tabla 25

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del padre de familia se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para formar a los hijos/as	31	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.	-	-	15	48,39	16	51,61
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	-	-	15	48,39	16	51,61
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.	-	-	15	48,39	16	51,61
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	16	51,61	15	48,39	-	-
6. Sentirme poco integrado con la escuela y entre los padres de familia.	-	-	12	38,71	19	61,29
7. Desacuerdo en las relaciones con el director del centro educativo.	19	61,29	12	38,71	-	-
8. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	-	-	15	48,39	16	51,61
9. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo.	-	-	15	48,39	16	51,61
10. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	16	51,61	10	32,26	5	16,13
11. Los valores predominan en las decisiones de los directivos, profesores y padres de familia	-	-	20	64,52	11	35,48

El 100% de los padres de familia encuestados responden que el rol de los padres es formar a sus hijos e hijas; el 52% manifiestan que nunca el liderazgo en la institución está ligado a la búsqueda de la innovación; el 52% sostienen que la gerencia educativa nunca promueve en los padres un ambiente agradable y armónico; el 52% responden que nunca los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque no permiten la participación activa de los educandos; el 52% manifiestan que siempre se resisten cuando los docentes intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; el 61% sostienen que no se sienten integrados con la escuela y entre los padres de familia; el 61% responden que casi siempre están en desacuerdo con las decisiones que toma el director del establecimiento; el 52% manifiestan que no admiran el liderazgo y gestión en la institución ya que este es casi nula; el 52% sostienen que nunca se sienten comprometidos con las decisiones que toma el director del centro educativo; el 52% responden que siempre las actividades deportivas y socio culturales promueven la integración de sus miembros; y finalmente, el 65% de los padres de familia encuestados consideran que a veces los valores predominan en las decisiones que toman los directivos y profesores.

De todo el análisis anterior se desprende la ausencia de liderazgo y la práctica de valores en la toma de decisiones tanto de directivos como de profesores, lo que está impidiendo el desarrollo y crecimiento institucional.

5.5.7. De la entrevista a directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?.	Es el proceso por medio del cual se transmite significados de una persona a otra. Se diferencia de la información porque ésta se da en doble dirección.	1		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?.	Si, pero se lo debe reformar para que cumpla a cabalidad con el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas con mayor claridad.	1		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?.	Con inteligencia, buscando siempre lo mejor para la institución sin herir susceptibilidades.	1		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?.	Debe ser honesto, responsable, justo, solidario, investigador y abierto al cambio.	1		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?.			Se podría decir que el Democrático pero con muchos altibajos.	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?.	El respeto, la justicia, la solidaridad y la responsabilidad.	1		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?.	El respeto y la solidaridad.	1		
8	En el caso de existir anti-valores, ¿cuáles son?			Irresponsabilidad	1

El director de la escuela diferencia con claridad lo que es comunicación e información, por lo tanto su respuesta es positiva; el centro educativo cuenta con el manual de convivencia y el reglamento interno, lo que permite normar las actividades que se realizan dentro de la institución; la dirección manifiesta que se actúa con inteligencia para resolver conflictos entre ésta y el profesorado, así como

también distingue con claridad las características que debe poseer un líder; en la institución predomina el liderazgo democrático pero con muchos altibajos; en el centro se busca desarrollar algunos valores tales como: la justicia, la solidaridad y la responsabilidad y los que más practican los profesores es el respeto y la solidaridad, mientras que en el caso de existir la práctica de anti-valores responde que sería la irresponsabilidad.

Como se puede apreciar, la mayoría de respuestas que da el Director a este cuestionamiento son positivas, existiendo una contradicción clara con las respuestas que dan los profesores, padres de familia y estudiantes en las encuestas analizadas anteriormente. Esto confirma una vez la ausencia de un verdadero liderazgo educativo en el manejo de esta institución.

Matriz 3

PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES

Problemas Observados	Causas	Efectos
Problema 1. La gestión pedagógica no tiene definido un paradigma de aprendizaje que promueva el liderazgo y la práctica de valores en el Centro Educativo.	Deficiente formación de los docentes. Limitada capacitación y actualización del profesorado.	Práctica docente empirista. Aplicación de estrategias metodológicas caducas y desmotivantes.
Problema 2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	Ausencia de un liderazgo educativo en la institución.	Estudiantes desamparados, sumisos y con baja autoestima.
Problema 3. Los docentes no inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", ni tampoco considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	Aplicación del modelo conductista, donde se da prioridad a los contenidos y se deja de la los valores y las virtudes.	Estudiantes sumisos, pasivos, memorísticos.
Problema 4. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	Docentes desmotivados. Profesión docente desvalorizada en los últimos dos años.	Estudiantes desmotivados Baja autoestima docente.
Problema 5. Los docentes no se sienten muy comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	Docentes desmotivados. Profesión docente desvalorizada en los últimos dos años.	Estudiantes desmotivados Baja autoestima docente

5.6. Discusión

A continuación se analizan cada una de las preguntas realizadas en la entrevista dirigida al Director del establecimiento y a 10 Profesores de la escuela Fiscal de niños doctor Miguel Ángel Montalvo de la parroquia Guasuntos, donde se obtuvo la siguiente información respecto a la evaluación y análisis del currículo, análisis que irá confrontando con los resultados obtenidos en la escala de observación también respecto a los elementos curriculares.

En lo que tiene que ver con la primera pregunta, El Centro Escolar en qué Modelo Pedagógico se encuentra, el 36% de los entrevistados manifestaron que se encuentran en el modelo constructivista, el otro 36% en un modelo ecléptico, mientras que el 27,27 % indican que no saben. Una vez analizadas las respuestas que dieron cada uno de los integrantes de la institución educativa se deduce que en el Proyecto Curricular Institucional citan al constructivismo como modelo pedagógico que guía el accionar de la práctica docente, cuando la mayoría de los profesores carecen de fundamento y sustento teórico de esta corriente psicológica de aprendizaje, ya que sus prácticas educativas no se enmarcan dentro de esta concepción puesto el docente continúa siendo el protagonista del proceso educativo.

Impartir una clase enmarcados en la concepción constructivista significa que el estudiante es el artífice y constructor de sus propios aprendizajes, al respecto Piaget su máximo representante sustenta el constructivismo a través de las siguientes ideas: el estudiante es el constructor de su propio aprendizaje; el aprendizaje es un proceso de organización y reorganización de las estructuras cognitivas, el conflicto cognitivo es una confrontación entre la información que recibe el estudiante y la información que ya poseía, el aprendizaje implica una toma de conciencia de la realidad a partir de la experiencia física o sensorial y de la propia experiencia conceptual, es por ello que tiene que tomarse en cuenta tanto la experiencia previa que el estudiante ya posee como los conceptos nuevos que va adquiriendo, aprender, es modificar las estructuras y esquemas previos; por lo tanto, se aprende a través del conflicto cognitivo, el que tiene que pasar por un proceso de asimilación – acomodación; equilibrio y desequilibrio, el cambio y la estabilidad y concluye cuando paso de la abstracción simple de los hechos a los conceptos.

¿Cuáles son las características del modelo pedagógico institucional?

A esta pregunta el 54.55% responden que es participativo, democrático, integral e interaccionista, mientras que el 45.45% manifiestan que es Humanista y Axiológico. Ante estas respuestas se deduce que los docentes no tienen claridad sobre el modelo pedagógico que dirige su accionar, puesto que indican características de otros modelos psicológicos y pedagógicos, por lo tanto considero que manejan un eclecticismo considerada ésta como una corriente del pensamiento que se caracteriza por conjugar en un solo sistema, un conjunto de verdades provenientes de diferentes posiciones filosóficas. Indudablemente que al tener su origen en diferentes puntos de vista en relación con un solo aspecto, se corre el riesgo de conformar un compuesto orgánico, con premisas inadecuadamente relacionadas.

Un currículo elaborado sobre una base ecléctica generalmente pretende abordar al estudiante y a su contexto desde diferentes perspectivas, donde se dan respuestas a aquellas necesidades que se consideren imperiosas. Por esta razón, al ver al individuo como una integralidad de aspectos que confluyen en una sola persona y en su entorno, una posición filosófica pura resulta limitante; y la ecléctica surge como posibilidad más amplia para los propósitos curriculares específicos en un momento histórico determinado.

Sin embargo, adoptar una posición ecléctica para efectos de elaboración del currículo podría traer consigo el mismo riesgo mencionado anteriormente. Sin embargo, se debe destacar que cuando se habla de estudios filosóficos, rara vez estos se presentan bajo formas puras, ya que en ellos suele aparecer tendencias de otras corrientes filosóficas, peor donde se percibe el predominio de una en particular.

Comente 3 características del currículo del centro escolar.

En un porcentaje casi equilibrado los docentes manifiestan como características del currículo que emplean en el centro escolar las características del nuevo currículo que se sintetizan en los siguientes tal y como lo expresa (Dousdubés, 2000: 45).

Abierto y flexible, que permita la participación de maestros, alumnos y comunidad en el logro de los objetivos educativos. Atendiendo a los intereses, aptitudes y necesidades del alumno.

Dinámico, que mediante una pedagogía activa y creativa, oriente el proceso educativo, de acuerdo con las características y necesidades de la comunidad educativa.

Teórico – Práctico, donde toda acción realizada por el alumno lo lleve a la reflexión y toda conceptualización lo lleve a la acción.

Integrado, que atienda a las diferentes áreas del desarrollo de la personalidad y promueva la relación escuela – comunidad, educación y vida.

Científico – Técnico, que promueva la investigación orientada por una metodología científica.

Válido, que se ajuste a las condiciones reales de la comunidad.

Cabe indicar que el 27,27% de los profesores también no respondieron a esta pregunta, lo que demuestra que no conocen, claro está que los demás respondieron las características del nuevo currículo que saben en teoría, pero al momento de aplicar en las aulas dista mucho de aquello.

¿Actualmente cómo se organizan los contenidos para el aprendizaje?

Los contenidos para el aprendizaje en la escuela Doctor Miguel Ángel Montalvo según las respuestas que dieron los informantes el 72.73% manifiestan que se organizan por asignaturas, bloques temáticos y proyectos, lo que demuestra falta de coherencia puesto que no se puede trabajar con los tres tipos de organización de contenidos a la vez; mientras que el 27.27% responden que no saben.

Toda esta falta de claridad en la práctica docente, hace notar la poca preparación y actualización que los docentes tienen respecto al currículo que se aplica en dicha institución, así como sus propósitos y alcances respecto al tipo de hombre que quieren formar.

¿Cuáles son los objetivos institucionales para la formación de los alumnos?

El 72.72% de los profesores encuestados manifiestan algunos objetivos, pero al comparar con los propuestos en el Plan Curricular Institucional no corresponden, razón por la cual se puede afirmar que hace falta socialización de lo propuesto en la

Planificación, así como su cumplimiento. En otras palabras lo que está escrito en forma literal dista mucho de la práctica.

Cabe también indicar que el 27.27% de los entrevistados, manifiestan que desconocen los objetivos propuestos, lo que demuestra que me importo por el bienestar y crecimiento institucional.

¿Actualmente qué métodos y qué recursos son los más utilizados en el centro escolar?

El 100% de los entrevistados responden que emplean durante el proceso educativo los siguientes métodos: inductivo – deductivo, Heurístico, de solución de problemas, Comparativo, de observación directa, creativo y de trabajo simultaneo; mientras que los recursos entre los recursos que utilizan se citan los siguientes: tarjetas, láminas, carteles, textos, periódicos, semillas, figuras geométricas, gráficos, diagramas, Juegos matemáticos, Altar Patrio, mapas y material del medio.

La respuesta que han dado los profesores a esta pregunta es alentadora, pero en realidad ¿aplican?, se tendría que hacer otra investigación respecto a la metodología docente para poder determinar el grado de cumplimiento, y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

¿Cómo se evalúa en el centro escolar?

El 72.73% de los encuestados manifiestan que la evaluación que se aplica durante el proceso educativo es integral, permanente y procesual a través de la auto-evaluación, co-evaluación y hetero-evaluación.

También señalan que se aplica la evaluación según el momento y esta puede ser: diagnóstica o inicial, formativa o cualitativa y final o sumativa.

Por otra parte, cabe indicar que el 27.27% de los profesores entrevistados manifiestan que se continua evaluando en la institución en forma tradicional, la misma que se limita a la toma de lecciones orales y escritas, por tal razón no se evalúa a los estudiantes, sino más bien se mide su aprendizaje, por lo que se

debería tomar los correctivos necesarios, ya que el campo de la evaluación constituye un pilar importante en el proceso educativo.

Ante esta disyuntiva, es importante analizar el papel que juega la evaluación en el proceso educativo y se puede concluir en que la evaluación es un medio para valorar la eficacia del proceso que se ha desarrollado. Al maestro le sirve además, para reunir criterios significativos que le permitan orientar al estudiante en el logro de los objetivos y en la promoción del mismo, tanto en relación con logros específicos, como el avance hacia cursos superiores, de acuerdo con la legislación vigente.

Si para el maestro es útil la evaluación de aprendizaje, para el estudiante lo es en mayor grado, ya que ella la orienta sobre los aspectos del currículo en los que debe poner mayor énfasis para tener éxito en relación con los objetivos; le permite verificar aciertos y fallas en la participación que ha tenido en su proceso de aprendizaje; le ayuda a corregir fallas de aprendizaje y lo motiva mostrándole los éxitos obtenidos.

Si tanto el maestro como el estudiante conciben la evaluación como lo antes señalado, ella será un auxiliar valioso para el aprendizaje, pero cuando ella se aplica en forma indebida, puede producir resultados negativos.

¿Cómo se promueve en los alumnos el desarrollo de actitudes y valores?.

El 72.73% de los profesores encuestados consideran que se promueve en el centro educativo el desarrollo de actitudes y valores con el ejemplo, mientras que el 27.27% sostienen que para promover el desarrollo de actitudes y valores en los estudiantes se realizan una serie de actividades que permiten desarrollar actitudes favorables y la práctica de valores.

Al respecto debo indicar que el concepto de valor abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. **En sentido humanista**, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor

desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad (Vásquez, 1999, p. 3). **Desde un punto de vista socio-educativo**, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

En conclusión, El valor es algo elegido libremente entre alternativas, para ser la base de una conducta: aquello que el individuo celebra como parte de integración creativa en su desarrollo como persona.

A continuación se presenta la Discusión de la segunda parte de los instrumentos aplicados (encuesta a directivos, docentes, estudiantes, profesores y padres de familia, así como también de la entrevista a directivos) de donde se tomará la información más relevante, que permitirá identificar el tipo de gestión, liderazgo y valores que guían el accionar de la institución educativa.

Encuesta al Directivo de la Institución:

En el Centro Educativo Miguel Ángel Montalvo de la parroquia Guasuntos el Director organiza las tareas en reuniones de trabajo que se desarrollan generalmente cada trimestre, para lo cual se toma en cuenta los siguientes aspectos: número de miembros de la institución, el manual de normas, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones; al mismo tiempo que deja ver que no se delega la toma de decisiones para resolver conflictos, así como también se sostiene que su administración y liderazgo no genera excelencia académica, pero si la existencia de ambientes cordiales y trabajo en equipo quines son los encargados de llevar a cabo la evaluación y seguimiento del aprendizaje de los estudiantes.

Las comisiones permanentes reencargan de organizar y desarrollar las enseñanzas y programación didáctica de cada materia, formulan propuestas al equipo directivo. Sin embargo la gestión pedagógica en el Centro Educativo no fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

En lo que tiene que ver con el material de la planificación educativa las comisiones se encargan de realizar el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual.

Encuesta a los Docentes de la Institución:

En cuanto a este punto, los docentes encuestados manifiestan que el liderazgo en el centro educativo nunca 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.

La gerencia educativa, no promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

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.

En definitiva, el directivo no mantiene liderazgo ni gestión tanto en el área académica como en la administrativa y financiera en donde además los valores no predominan en las decisiones de directivos y profesores.

Encuesta a Estudiantes:

El 55% de los estudiantes encuestados manifiestan que el Director del establecimiento solo a veces toma en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes en tal virtud casi siempre habla más y escucha menos, por lo tanto, el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases, no se toma en cuenta las diferencias individuales ya que se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.

En lo que tiene que ver con los valores, los estudiantes manifiestan que a veces los docentes inician sus clases sin frases de motivación en valores y virtudes, así como

también no toman en cuenta la realidad del entorno familiar; los profesores no proponen actividades innovadoras para que los estudiantes desarrollen; los métodos de enseñanza no se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, los docentes nos e interesan por lo problemas de los estudiantes; en las clases no se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; el profesor es quien decide qué se hace en cada clase; a veces se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y con poca participación de los docentes; a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, debido a la poca influencia de liderazgo que ejerce su Director sobre ellos; por lo tanto, todos coinciden que la ética y los valores se enseñan sobretodo con el ejemplo.

Encuesta a Padres de Familia:

Los encuestados manifiestan que el liderazgo en el centro educativo no está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y al cambio ya que no cuestionan las forma habituales de la escolarización; la gerencia educativa, promueve a veces en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; los directivos y docentes promueven únicamente a veces la investigación a nivel educativo; existencia una presencia de escepticismo en los padres cuando en la escuela se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; la familia se siente poco integrada con la escuela; no se siente comprometidos con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo; Incluso en las actividades deportivas, culturales y sociales no se ve una integración masiva de los padres de familia; en definitiva en la toma de decisiones predomina en el orden que se indica directivos, profesores y padres de familia y nunca se toma en cuenta la participación de los estudiantes. Como se puede apreciar, el sistema educativo en la escuela se maneja dentro del sistema tradicional, por lo que es urgente proponer alternativas de cambio y por ende mejoramiento en la calidad educativa que se imparte en esta institución educativa.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES

- La débil gestión pedagógica institucional no tiene definido un paradigma de aprendizaje que promueva el liderazgo y la práctica de valores en el Centro Educativo, razón por la cual su accionar es eminentemente empirista y mecánico.
- Las autoridades no dedican un espacio de tiempo para escuchar los problemas de los estudiantes. Por lo tanto requiere un cambio de actitud, para que tomen su profesión con amor y entreguen todo de sí.
- Los docentes no inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, ni tampoco consideran la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Por lo tanto educan de una manera descontextualizada, y no promueven la práctica de valores.
- Los docentes no se interesan por los múltiples problemas que tienen los estudiantes que forman parte de este centro educativo.
- Los docentes no se sienten comprometidos con la poca gestión y liderazgo que lleva a la práctica la autoridad del centro educativo.
- El proceso educativo en el centro escolar continúa siendo tradicionalista, ya que hace falta la aplicación de un liderazgo educativo que promueva la aplicación de metodologías activo – participativas que permitan la participación constante del educando.
- La dirección y el cuerpo docente requiere formación en gestión, liderazgo y valores, así como también actualización y fortalecimiento de los fundamentos del currículo, para que su accionar educativo sea consciente y de calidad.
- Los Padres de Familia no se involucran en la toma de decisiones de la institución, por lo que no esta funcionando la trilogía educativa.
- Los estudiantes son conformistas, acríticos y memoristas, por lo tanto no se les está formando para la vida.

6.2. RECOMENDACIONES

Al Director del establecimiento:

- Que proponga conjuntamente con la planta docente un paradigma de aprendizaje que promueva el liderazgo y la práctica de valores en el Centro Educativo.
- Que sepa escuchar a docentes y estudiantes razón de ser de la institución y les brinde la oportunidad de participar activamente en la toma de decisiones.
- Que se capacite en gestión y liderazgo educativo para que esté en condiciones de dirigir este centro educativo.

A los Docentes:

- Que inicien sus clases con frases motivadoras para que inculque en sus estudiantes valores y virtudes.
- Que se interesen más por los problemas de sus estudiantes y se conviertan en parte de la solución y no del problema.
- Que se capaciten permanentemente en gestión, liderazgo educativo y fundamentos del currículo, para que estén en condiciones de proporcionar aprendizajes significativos y desempeños auténticos en los estudiantes.
- Que se empoderen de la institución y sean parte fundamental de su progreso y desarrollo.

A los Padres de Familia:

- Que se involucren más en la educación de sus hijos y participen activamente en la toma de decisiones de la institución.

A los Estudiantes:

- Que exijan más preparación de sus docentes, de tal manera que formen entes activos y críticos, para que estén en condiciones de transformar su mundo y el de los demás.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. TÍTULO DE LA PROPUESTA:

Capacitación continua a Directivos y Docentes de la Escuela Fiscal de Niños Dr. Miguel Ángel Montalvo de la parroquia Guasuntos en Gerencia y Liderazgo Educativo.

2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:

- Desarrollar la capacidad de gestión y liderazgo de directivos y docentes de la Escuela Fiscal de Niños Dr. Miguel Ángel Montalvo de la parroquia Guasuntos, mediante la capacitación continúa y elevar la calidad educativa en la institución.
- Promover la participación activa de docentes, estudiantes y padres de familia en la toma de decisiones.
- Proponer un paradigma de aprendizaje que promueva el liderazgo y la práctica de valores en el Centro Educativo.

3. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

La propuesta se desarrollará en la Escuela Fiscal de Niños Dr. Miguel Ángel Montalvo de la parroquia Guasuntos, perteneciente al Cantón Alausí, provincia de Chimborazo.

4. POBLACIÓN OBJETIVO

Los actores involucrados en esta propuesta, serán el director y los 11 docentes que forman parte de esta institución educativa.

5. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

A continuación se detallan los recursos necesarios que permitirán la ejecución de la propuesta.

- **Humanos**
1 Facilitador

1 Director (participante de la capacitación)

11 Profesores de la Escuela (participantes de la capacitación)

- **Tecnológicos**

Un infocus

Una lapto

- **Materiales**

Separatas

Carpetas

Hojas

Esferos

- **Físicos**

Un aula bien equipada

- **Organizacionales**

La coordinación y organización de las capacitaciones estará a cargo del Director del establecimiento, quien contará con la colaboración de la Secretaria y del Tesorero de la Asociación de Profesores.

El primer Seminario – Taller de capacitación que se desarrollará será sobre: “GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO”. Sus actividades se detallarán detenidamente en el Cronograma.

6. PRESUPUESTO

El monto total que asciende la propuesta es de \$. 400.20 la misma que estará financiada por el personal docente y administrativo que forman parte de esta institución.

6.1. Estimación de costos

Ingresos:

En asamblea general se decidió colaborar con la cantidad de 10 dólares mensuales por profesor y directivos para destinarlos para capacitación, dichos fondos se vienen recaudando desde el mes de enero del 2011.

Hoy por hoy, mensualmente se recauda la cantidad de 120 dólares ya que la institución cuenta con 11 Docentes y 1 Director. En tal virtud, hasta la presente fecha se tiene recaudado la cantidad de \$ 480 dólares del primer cuatrimestre del año, con los cuales se puede dar paso a la primera capacitación sobre Gestión y Liderazgo Educativo.

Egresos:

DETALLE	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Pago Facilitador	300,00	300,00
Alquiler infocus	5 x 10 horas	50,00
12 carpetas	0,50	6,00
12 folletos con los contenidos del curso.	3,00	36,00
1 resma de papel bon	4,00	4,00
12 bolígrafos bic	0,35	4,20
TOTAL		400,20

7. CRONOGRAMA

A continuación se detallan las actividades que se desarrollarán durante la ejecución del curso de capacitación sobre “Gerencia y Liderazgo Educativo” dirigido a Directivos y Docentes de la Escuela Fiscal de Niños Miguel Ángel Montalvo de la parroquia Guasuntos.

Fecha de Inicio: Lunes 09 de mayo de 2011.

Fecha de finalización: Viernes 13 de mayo de 2011.

Horario: de lunes a viernes de 15H00 a 19H00.

Lugar: Salón de Actos de la Escuela Miguel Ángel Montalvo

Facilitador: Dr. Manuel Ordoñez Villanueva

Tiempo Actividades	MAYO				
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Inauguración del curso	X				
Desarrollo los contenidos del curso: “Gerencia y Liderazgo Educativo”. CAPÍTULO I GERENCIA Y LIDERAZGO Gerencia. Tipos de gerencia. La Necesidad de la Gerencia. Las Funciones de la Gerencia. Objetivos de la Gerencia. La gerencia por objetivos. Tipos de Objetivos. El Liderazgo. Definición de Liderazgo. Importancia del Liderazgo. Tendencia del Liderazgo. Tipos de Liderazgo.	X	X			

<p>el director de una institución y sus múltiples funciones, proceso de planeamiento, organización dirección y control.</p> <p style="text-align: center;">CAPITULO II</p> <ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo. • Definición de liderazgo • Importancia del liderazgo • Tendencias del liderazgo • Tipos de liderazgo <p style="text-align: center;">CAPITULO III</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Gerente • Tipos de Gerentes • Tipos de Gerencia <ul style="list-style-type: none"> 1. La necesidad de la gerencia 2. Las funciones de la gerencia 3. Objetivos de la gerencia 4. La gerencia por procesos • Niveles de la Administración <p>Conclusiones</p>			X		
				X	X
Clausura del Seminario - Taller					X

8. BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, Thomas. (2001). Inteligencias múltiples cómo descubrirlas y estimularlas en sus hijos. Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Bastos, Eduardo y González, Nelly. (1986). Educación en Valores Lima, Centro de Proyección Cristiana. Primera edición.
- Castelle. (2006). Diccionario de la Lengua Española.
- Cara y Ceca. G. Frigerio, M. Poggi, y otras. (1992). Las instituciones educativas,. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina.
- Carrera Herrera, Xiomara. (2009). Guía didáctica, Instructivo para elaboración de Tesis. Proyecto de Grado I. Loja – Ecuador.
- Calves Hernández, Silvio. (1989). Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección, Problemas de Dirección, Nr.2, SUPSCER. La Habana.
- CONESUP. (2009). Glosario de Términos Académicos.
- Díaz, María Isabel. (2006), La gestión administrativa y financiera, Bogotá Colombia.
- Dousdebés, María de Lourdes. (2000). Planificación Curricular. Quito – Ecuador.
- González, Juan Carlos. (1988). El Liderazgo, un punto de vista para su estudio, CETDIR, La Habana.
- Guamán, Delgado Galo. (2008). Innovación y Desarrollo Curricular, Quito – Ecuador.
- Gutierrez, adaptado por Villarroel Jorge. (1995). Didáctica General Ibarra.
- Kouzes, Jim, Posner, Barry. (1999). El Desafío del Liderazgo. Editorial Gránica. México.

- Liscano, Carmen Cecilia. (2000). Plan Curricular Universidad Santo Tomás, Santafé de Bogotá – Colombia.
- OCÉANO, (2005). Enciclopedia General de la Educación Tomo I.
- Posner, G (2004). Análisis del Currículo. Tercera Edición.
- PLAN DE CONVIVENCIA. (2009 – 2010). Escuela Fiscal de Niños “Dr. Miguel Ángel Montalvo” de la parroquia Guasuntos.
- PROGRAMA CURRICULAR INSTITUCIONAL (PCI) (2009 – 2010). Escuela Fiscal de Niños “Dr. Miguel Ángel Montalvo” de la parroquia Guasuntos.
- PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) (2009 – 2010). Escuela Fiscal de Niños “Dr. Miguel Ángel Montalvo” de la parroquia Guasuntos.
- UNESCO. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors. Edic. UNESCO, 1996.
- Villarroel, Jorge. (2005). Didáctica General, Ibarra - Ecuador.
- Zuin, María Mercedes. (2007). La educación en la práctica de valores. Buenos aires Argentina.

WEB-BIBLIOGRÁFICA

Lander, E. (Comp.) (2003). Administración y capital humano en línea <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/capital-humano-en-organizaciones.htm>.

10. ANEXOS

ANEXO 1:

FORMULARIO DE LA ENTREVISTA

Cuestionamiento	Criterios fuertes	Criterios Débiles
1. ¿El Centro Escolar en qué modelo pedagógico se encuentra?.		
2. ¿Cuáles son las características del modelo pedagógico institucional?.		
3. ¿Comente 3 características del currículo del centro escolar?.		
4. ¿Actualmente cómo se organizan los contenidos para el aprendizaje?.		
5. ¿Cuáles son los objetivos institucionales para la formación de los alumnos?.		
6. ¿Actualmente qué métodos y qué recursos son los más utilizados en el centro escolar?.		
7. ¿Compartamos una experiencia de aprendizaje?.		
8. ¿Cómo se evalúa en el centro escolar?.		
9. ¿Compartamos una sugerencia para mejorar el currículo institucional?.		
10. ¿Cómo se promueve en los alumnos el desarrollo de actitudes y valores?.		

ANEXO 2

ESCALA DE OBSERVACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CURRÍCULO

Elementos del currículo	Consta en la planificación		Coherencia en el planteamiento		
	SI	NO	Totalmente	Parcialmente	Deficiente
1.1.OBJETIVOS 1.1.1 Visión Institucional 1.1.2. Generales de la institución. 1.1.3. Específicos de la institución. 1.1.4. Generales Asignatura/Unidad (Reforma Curricular) 1.1.5. Específicos Asignatura/Unidad. (Reforma Curricular)					
1.2. LOS OBJETIVOS EVIDENCIADOS: (Siguen lo propuesto por la Reforma Curricular). 1.2.1. Son medibles					

<p>1.2.2. Contextualizados</p> <p>1.2.3. Desarrollan el conocimiento.</p> <p>1.2.4. Desarrollan actitudes y valores.</p> <p>1.2.5. Desarrollan experiencias.</p> <p>1.2.6. Desarrollan destrezas y capacidades motrices.</p>					
<p>2. LOS CONTENIDOS: (PLAN DE ESTUDIOS)</p> <p>Siguen lo propuesto por la Reforma Curricular).</p> <p>2.1. Organización</p> <p>2.1.1. Asignaturas</p> <p>2.1.2. Módulos</p> <p>2.1.3. Unidades</p> <p>2.1.4. Bloques Temáticos</p> <p>2.1.5. Proyectos</p>					
<p>2.2. CLASES O TIPOS:</p> <p>2.2.1. Teóricos (principios y teorías).</p> <p>2.2.2. Procedimientos (técnicas, métodos, destrezas).</p> <p>2.2.3. Hábitos</p>					

2.2.4. Valores/ actitudes					
2.3. ACTUALIDAD 2.3.1. Bibliografía básica 2.3.2. Páginas electrónicas. 2.3.3. Bibliografía básica no más de 5 años. 2.3.4. Bibliografía básica anterior a 10 años o más.					
3. METODOLOGÍA (Siguen lo propuesto por la Reforma Curricular). 3.1. Principios metodológicos ¿Cómo proceder a enseñar y aprender?. 3.2. Enuncia los métodos. 3.3. Enuncia las técnicas y estrategias. 3.4. Existen adecuación de los métodos y técnicas. 3.5. Actividades y experiencias de aprendizaje. 3.6. Recursos y materiales didácticos a utilizar. 3.7. Organización didáctica de:					

<ul style="list-style-type: none"> - Espacio - Recursos - Tiempo - Agrupación 					
<p>4. EVALUACIÓN</p> <p>(Siguen lo propuesto por la Reforma Curricular).</p> <p>4.1. Diagnóstica – inicial</p> <p>4.2. Formativa – continua</p> <p>4.3. Sumativa - final</p>					

ANEXO 3

ENCUESTA A DIRECTIVOS

ANEXO 4

ENCUESTA A DOCENTES

ANEXO 5

ENCUESTA A ESTUDIANTES

ANEXO 6

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

ANEXO 7

ENTREVISTA A DIRECTIVOS