



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA
ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA J.
M. JIJÓN CAAMAÑO Y FLORES DE LA CIUDAD DE QUITO,
DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011”**

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

AUTORA:

Dra. MARTHA YOLANDA GODOY CABEZAS

DIRECTOR DE TESIS:

Msc. FABIÁN JARAMILLO

CENTRO UNIVERSITARIO: QUITO

2011

Loja, marzo 2011

Magister

FABIÁN JARAMILLO

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Msc. FABIÁN JARAMILLO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Martha Yolanda Godoy Cabezas, 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 del 2011

AUTORA

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....

Dra. M. Yolanda Godoy C.

171019531-2

DEDICATORIA:

A mi padre, mi primer y mejor maestro.

A mi madre, por su legado espiritual.

A mi adorada hija, para sus sueños.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja y a los docentes que nos han acompañado en los distintos módulos de esta maestría. De manera especial a la Dra. Marianita Buele, a la Mgs. Elena Gallegos y al Mgs. Fabián Jaramillo por su dedicada labor y alto sentido de responsabilidad.

A los compañeros de la maestría, por ser parte de una experiencia de educación a distancia y aprendizaje colaborativo.

A Verónica Vázquez, por ser la mejor compañera en esta experiencia, con la certeza de que Dios nos cuida y nos ama.

A mi hermana Paulina por ser siempre mi mejor amiga, colaboradora e irremediabilmente crítica.

A toda mi familia por acompañarme en un emprendimiento más.

A Tí porque sé que existes.

INDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación	ii
Acta de sesión	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	viii
1. Resumen	1
2. Introducción	2
3. Metodología	6
3.1. Participantes	6
3.2. Materiales e instrumentos	7
3.3. Método y procedimiento	8
3.3.1. Diseño metodológico	8
3.3.2. Población	9
3.3.3. Muestra	10
3.3.4. Procedimiento	11
4. Marco teórico	13
4.1. La educación básica	13
4.2. La organización y dirección de los centros educativos	15
4.3. La gestión	17
4.3.1 Concepto	17
4.4. Liderazgo educacional	20
4.4.1 Concepto	20
	viii

4.5. Diferencias entre directivo y líder	23
4.6. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo	25
4.7. Los valores y la educación	27
5. Diagnóstico de la gestión institucional	31
5.1. Los instrumentos de gestión educativa	31
5.1.1 Manual de la organización	31
5.1.2 El código de ética	32
5.1.3 El plan estratégico	35
5.1.4 El plan operativo anual (PAO)	37
5.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	37
5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones	39
5.1.7 Valores institucionales	38
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	40
5.2.1. Misión y visión.	40
5.2.2. El organigrama.	41
5.3. El clima escolar y la convivencia en valores.	42
5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.	44
5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.	45
5.3.3 Dimensión administrativa financiera y valores.	46
5.3.4 Dimensión comunitaria y valores	48
5.4. Análisis FODA	49
5.4.1. Fortalezas y debilidades	49
5.4.2. Oportunidades y amenazas	50

5.4.3. Matriz FODA	
5.5 Resultados	51
5.5.1. De los directivos	51
5.5.2. De los docentes	62
5.5.3. De los estudiantes	66
5.5.4. De los padres de familia	68
5.6 Discusión	72
6. Conclusiones y recomendaciones generales	80
7. Propuesta de mejora	82
8. Bibliografía	94
9. Anexos	98
9.1 Tablas estadísticas	98
9.2 Encuestas	99
9.3 Fotografías	109

1. RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue realizar el diagnóstico institucional sobre Gestión, Liderazgo y Valores en el Centro de Educación Básica J.M. Jijón Caamaño y Flores.

Con esta perspectiva se aplicaron encuestas a 5 directivos, 15 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia. También se realizaron entrevistas a directivos, docentes y padres para conocer cuáles eran los principales problemas que se presentan en relación a la gestión, el liderazgo y los valores en la mencionada institución.

Los principales problemas entre los directivos y docentes fueron: una sobrecarga de trabajo, que ha llevado a que se burocraticen ciertos procedimientos de la gestión curricular y que no se planifiquen actividades de integración con la participación de autoridades, padres, docentes y estudiantes; conocimiento inadecuado del contexto socio-cultural de los educandos, falta de promoción del aprendizaje social y emocional, (que como lo demuestran las más recientes investigaciones en neuro cognición, son la mejor estrategia para educar en valores).

Entre los padres de familia encuestados, se encontró que confunden la disciplina con el castigo físico y se sienten poco integrados al Centro Educativo. Entre los escolares, un problema frecuente es que perciben insuficiente atención por parte de los docentes para sus problemas personales y afirman que sus opiniones no siempre son tomadas en cuenta.

Estos resultados revelan que el Centro Educativo tiene un serio interés en posicionarse como un referente educativo en el área del Valle de los Chillos y, por tanto, debería trabajar de forma más estrecha con los padres de familia y la comunidad.

Considerando que el aprendizaje social y emocional es una estrategia que permite a las personas la gestión de sus emociones, para pensar formas creativas de resolver conflictos y generar cambios actitudinales; se propone realizar un proyecto, en la modalidad de talleres, dirigido a docentes y padres del centro educativo, que desarrolle las herramientas básicas del aprendizaje social y emocional.

2. INTRODUCCIÓN

“En realidad nunca una conducta es solamente una conducta individual o de un hombre.
Toda conducta de un hombre es una conducta de un miembro de una familia,
de un grupo profesional, de una ciudad o nación...”

Enrique Dussel

El presente estudio es un análisis que aborda y reflexiona acerca de los estilos de gestión y liderazgo aplicados en el ámbito directivo y docente del Centro de Educación Básica J. M. Jijón Caamaño y Flores durante el año lectivo 2010-2011.

El Centro de Educación Básica J. M. Jijón Caamaño y Flores, es un plantel fiscal que brinda sus servicios desde el año de 1965; está ubicado en un área rural, perteneciente a la parroquia de Amaguaña y se encuentra al suroriente del DMQ.

La realización del presente estudio fue posible por la vinculación de la maestrante con el Centro Educativo, como parte del equipo de trabajo comunitario de la Unidad de Integración de la Investigación la Docencia y el Servicio Comunitario de la Facultad de Medicina de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que desde el año 2000 colabora en la zona del Valle de los Chillos brindando el servicio de atención médica comunitaria y salud escolar.

El objetivo general de esta investigación fue analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales de los directivos y docentes y relacionar cómo estos aspectos afectan a la calidad de la educación impartida.

La investigación consideró el liderazgo educativo como un elemento determinante en la calidad de la relación entre los actores del proceso educativo y en el proceso de enseñanza aprendizaje. Se debe aclarar que, en esta investigación, la educación se entiende como “*sistema educacional*” que se constituye en un proceso continuo en el cual el niño y el adulto comparten un *espacio relacional* que configura el mundo del educando, que será confirmado en su vivir. (Maturana, H. 1992: 26)

A partir de la investigación sobre los referentes teóricos acerca de: la gestión educativa, el liderazgo educativo y la gestión de la calidad en valores se buscó identificar los principales problemas del centro Educativo, para lo cual se determinaron los roles y el liderazgo de los directivos en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

El análisis documental de las herramientas de gestión del Centro J. M. evidencia el interés de directivos y docentes por transformar la educación tradicional y poner en marcha un modelo de educación interactiva, con práctica de valores y con un gran sentido humanista. En el Proyecto Educativo Institucional están presentes los tres elementos para definir una educación de calidad: el respeto de los derechos de las personas; la equidad en el acceso, procesos y resultados; y la pertinencia de la educación. (UNESCO 2005)

Otro de los objetivos del estudio fue realizar el análisis institucional para identificar los procesos que permitirían alcanzar la efectividad de la administración educativa. Se encontraron limitaciones y deficiencias en materia de organización y gestión, como: falta de delegación, sistema de archivo deficiente y “*rutinización*”¹.

En el análisis de la información del centro educativo se identificó que, desde el año anterior, el Centro amplió los servicios educativos para octavo, noveno y décimos años. Este gran reto para los directivos y docentes de la institución demanda grandes esfuerzos para sobrellevar los cambios que han debido implementarse. La institución ha soportado el crecimiento del alumnado en un 30%, contando con la misma área física y con un insuficiente incremento de docentes. Este hecho, aunque no se verbalice, ocasiona desgaste del personal, confusión, dificultad en la realización de funciones y explica la “*rutinización*”.

Una de las prioridades en el Sistema Educativo Ecuatoriano, es mejorar la calidad de la gestión y el liderazgo de los administradores en las organizaciones educativas. Es por ello que la presente investigación busca aportar con elementos para que las mejoras

¹ Entiéndase como formas de actuar en el contexto organizacional que se caracterizan por realizar las tareas como procedimientos de rutina, sin interiorizarlos.

necesarias se implementen desde las reales necesidades de esta comunidad educativa.

Finalmente, otro de los objetivos fue analizar los valores como el eje transversal de la Institución Educativa. Al respecto, se observó que, si bien éstos se expresan en la visión institucional del Centro y el personal docente y administrativo reconoce su importancia, existe dificultad en exteriorizar estos valores en las acciones cotidianas.

H. Gardner, refiriéndose al liderazgo, habla de la necesidad de que los líderes encarnen lo que comunican en la vida que personalmente llevan y, mediante el ejemplo, procuren infundir los principios en que creen y, específicamente, hablando del proceso de socialización del niño, hace referencia a la identificación que se establece con los adultos significativos. Esta investigación busca estimular el análisis acerca de la formación ética y moral, para lograr, mediante la palabra y el ejemplo, una escuela en la que se forme y oriente la manera como los educandos se relacionan con su entorno y con sus semejantes y sus apreciaciones sobre la sociedad y su papel en ella; en suma, una escuela en la que el niño aprenda a vivir. (Gardner, H. 1997)

La gestión educativa supone “abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para repensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar”. (Buele, M. 2010:12)

El cumplimiento de estas condiciones permitirá aportar al desarrollo de la gestión educacional, como herramienta específica para el mejoramiento de los aprendizajes y el cumplimiento de metas de la actual reforma educacional ecuatoriana y, en general, de los nuevos procesos educativos latinoamericanos.

Es fundamental realizar investigaciones que permitan conocer cómo se gestiona la educación en el país y la Universidad Técnica Particular de Loja plantea el estudio de la gestión del liderazgo y valores en la administración educativa, tema que para los

maestranteros de Gerencia y Liderazgo Educacional es especialmente acertado y oportuno.

La lectura de esta investigación espera motivar en los profesionales de la educación una profunda reflexión acerca del desempeño de sus funciones y de su contribución, como adultos significativos, a la formación ética de los niños y las niñas.

3. METODOLOGÍA

3.1. PARTICIPANTES

La población de estudio incluyó a: directivos, docentes, padres y madres de familia y estudiantes del Centro de Educación Básica J. M. Jijón Caamaño y Flores. En la tabla N° 1 se detalla la composición de la población objetivo en cuanto a número y edad.

Tabla N° 1 Composición de la población objetivo		
PARTICIPANTES	Número	Edad promedio
DIRECTIVOS	5	51 años
DOCENTES	15	52 años
MADRES Y PADRES	15	36 años
ESTUDIANTES	20	12 años

Fuente: Encuestas

Elaboración: Dra. Yolanda Godoy, 2011

El grupo de docentes estuvo conformado por quince profesores que han trabajado en la institución un promedio de catorce años y conocen profundamente la estructura y funcionamiento del centro. No se incluyó a ocho docentes que se integraron en el mes de septiembre debido a que las encuestas se realizaron a inicios de este año lectivo y tenían muy pocos días en la unidad. En el grupo de profesores, 10 fueron mujeres (66,7%) y 5 fueron hombres (33,3%). La edad promedio fue de 52 años. La composición por sexo y edad del grupo de docentes puede verse en la tabla N° 2 y N° 3 respectivamente. Véase Anexo 1.

Participaron también 20 estudiantes, la edad promedio fue 12 años y 11 de ellos (55%) fueron de sexo femenino y 9 (45%) de sexo masculino. En la tabla N°4 se presenta la población estudiantil por edad y sexo. Véase Anexo 2

3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS

Los materiales de investigación incluyeron los textos básicos entregados en los diferentes módulos de la maestría, además de los recursos bibliográficos sugeridos en las guías didácticas. También se realizó una búsqueda bibliográfica sistemática para enriquecer el marco teórico.

Respecto al soporte tecnológico, el entorno virtual de aprendizaje de la UTPL proporcionó guías respecto al diseño del estudio, así como para la realización del marco teórico. La posibilidad de intercambio de información y solución de inquietudes a través del correo electrónico con compañeros y tutores facilitó la realización de este estudio.

Los instrumentos de investigación fueron: encuestas dirigidas a profesores y alumnos; un cuestionario de entrevistas para directivos. Su estructuración y contenidos se encuentran en el anexo 2 de este documento.

Para la recolección de información empírica se seleccionaron y utilizaron:

- El **fichaje**, para la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumeraron y describieron las fuentes bibliográficas.
- La **encuesta**, que se utilizó para la obtención de datos de los docentes participantes y de los estudiantes del Centro que fue seguido de la tabulación y el análisis estadístico de los datos.
- La **observación directa**, por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y a partir de ese conocimiento describir y sostener el problema de investigación.

Es necesario precisar que mediante estas técnicas se manejó la información pudiendo alcanzar una buena comprensión de la gestión, liderazgo y valores en la gerencia del centro educativo.

3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

La investigación “*Gestión, liderazgo y valores en la administración en el Centro Educativo J.M. Jijón Caamaño y Flores*” combinó los enfoques metodológicos de la investigación cualitativa interpretativa-explicativa y de la investigación cuantitativa, complementando los paradigmas de aproximación y abordaje del estudio de los estilos de gestión, liderazgo y valores.

La presente investigación es de tipo analítico transversal, y tuvo como fin el caracterizar los estilos de gestión, liderazgo educativo y la promoción de valores en un centro educativo, J.M. Jijón Caamaño y Flores. Se exploró cómo este liderazgo es percibido por docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia. El abordaje metodológico permitió acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio. (Alvarez G., L.; Buele M. 2010)

3.3.1. Diseño metodológico: en este caso, la investigación es de tipo descriptivo, y, como se señaló, el enfoque es mixto cuanti-cualitativo. Los métodos utilizados fueron:

El **descriptivo**, cuya implementación facilitó demostrar la orientación metodología del objeto de investigación. Se recogieron los datos sobre la base de una teórica, posteriormente se clasificó en las categorías establecidas por el propósito del estudio a fin de extraer generalizaciones significativas poniendo de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas de la información obtenida para que contribuya al conocimiento.

El **analítico**, con el cual se logró la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de la validez de los conocimientos

El **sintético** que permitió ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementaron el conocimiento de la realidad y facilitó la comprensión del objeto de estudio.

El **histórico**, a través del análisis documental de los archivos institucionales y contrastar los hechos con el cumplimiento de los objetivos propuestos, para evidenciar el aporte histórico de la organización. Adicionalmente por la naturaleza de la propuesta de mejora se realizó una revisión de los antecedentes históricos de la población del Valle de los Chillos que enriqueció el planteamiento del proyecto.

La **inducción**, permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación, siempre buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las ciencias, de la Pedagogía y de la tecnología, en nuestro caso particular la gestión y el liderazgo educativos.

La **deducción**, para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudaron a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.

El **hermenéutico**, se utilizó para realizar la interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitió el análisis de la información empírica a la luz del aporte teórico de los autores consultados.

El **estadístico**, como herramienta que, permitió organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación. Este procedimiento facilitó la comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación.

3.3.2. LA POBLACIÓN

El Centro de Educación Básica J. M. Jijón Caamaño y Flores, está ubicado en el barrio de Chaupitena, vía a Conocoto, Km. 18 y pertenece a la Parroquia de Amaguaña. Es un plantel fiscal que desde el año de 1.965 brinda sus servicios a la comunidad. En la actualidad cuenta con 530 alumnos, los mismos que son educados por un Director, trece Profesores de Grado, un Profesor de Laboratorio, una Profesora de Actividades Prácticas y Profesores de Inglés, Computación y Cultura Física, que tienen la condición de particulares.

El personal docente, administrativo y de servicios que integra el Centro Educativo, tiene como misión el compromiso personal y social de brindar un servicio educativo de la más alta calidad a niños y niñas del sector.

La escuela está ubicada en un área rural, perteneciente a la parroquia de Amaguaña y se encuentra al suroriente del DMQ, en el límite con el cantón Rumiñahui, por lo cual un alto porcentaje de su alumnado proviene de dicho cantón. Su población de influencia es de aproximadamente 1500 habitantes.

La Facultad de Medicina de la PUCE colabora desde el año 2000 brindando atención médica en este sector, es así como se pudo establecer contacto con la comunidad y con el personal docente del Centro Educativo y desde el año 2005 se han desarrollado varios proyectos de salud escolar y comunitaria en estrecha colaboración con los directivos y docentes del plantel.

Adicionalmente, el Centro Educativo ha participado en varias investigaciones realizadas por estudiantes y docentes de la Facultad de Medicina de la PUCE, que si bien trataron temas diferentes al que se aborda en esta ocasión, fueron excelentes oportunidades para establecer un contacto muy cercano con los directivos y docentes del Centro educativo que ha continuado hasta la actualidad y permitió realizar esta investigación.

3.3.3. LA MUESTRA

La determinación del número de personas a encuestar fue indicada por los docentes de la UTPL.

El muestreo en la Unidad Académica fue de juicio o propositivo; éste es un tipo de muestreo estratificado en el cual la selección de las unidades de muestreo, dentro del estrato especificado (por ejemplo, docentes, estudiantes, padres de familia) es realizada por los investigadores sobre una base no elaborada al azar. El tamaño de la muestra, como se mencionó estuvo determinado por los docentes de la UTPL.

La muestra estuvo conformada por cinco directivos, quince docentes, veinte estudiantes y quince padres de familia.

3.3.4. PROCEDIMIENTO

Previa explicación del objetivo del estudio, y consulta con el Director de la Escuela, se entregó el Acta de Compromiso y se socializó el proyecto de investigación en la comunidad educativa. Posteriormente se entregaron las encuestas a los docentes y con su ayuda se identificó a los padres de familia que participarían en la respuesta de las mismas; de igual manera se procedió con el grupo de estudiantes, quienes fueron seleccionados de los grados séptimo, octavo y noveno por su mejor rendimiento escolar.

El proceso se inició con la revisión teórica de literatura relacionada con los temas de gestión educativa, liderazgo y valores éticos, posteriormente se procedió a contextualizar la información obtenida relacionándola con la visión global contenida en la documentación del Centro, así como la información proporcionada por la población de estudio.

El trabajo se basó en la investigación documental y bibliográfica así como la aplicación de encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia. Además se realizaron entrevistas a los directivos del Centro, a tres ex alumnas y a una bisabuela cuyos hijos pertenecieron a la primera promoción de escolares y su bisnieta cursa el actualmente el cuarto grado en la institución.

Los instrumentos de investigación fueron diseñados por el grupo docente de la UTPL, a excepción de la encuesta dirigida a los padres de familia que fue desarrollada por la autora, partiendo de la revisión bibliográfica.

Una vez familiarizada con los instrumentos se acordaron fechas para la aplicación de los mismos en común acuerdo entre la investigadora y la población.

Respecto a la aplicación de la encuesta a docentes y directivos, en éstas no se presentaron novedades, no hubo problemas en la comprensión de las preguntas formuladas y el tiempo aproximado para responderlas fue de 15 minutos.

Cuando se aplicaron las encuestas a estudiantes, sí surgieron problemas de comprensión de preguntas y fue necesario explicar en varias ocasiones el significado

de palabras que, al parecer, eran de fácil comprensión como: innovación, valores, motivación. Además, fue necesario explicar el sentido de las preguntas. Cabe señalar que el promedio de edad de los niños que respondieron fue de 12 años.

Las mayores dificultades surgieron en el grupo de padres de familia, a pesar de que se había seleccionado a las madres y padres con más alto nivel educativo (primaria completa y secundaria), fue difícil que respondieran a algunas preguntas debido a que no comprendían el significado de palabras que constaban en el instrumento, así como el sentido mismo de algunas preguntas. Fue necesario dar una explicación de cada pregunta y responder a sus inquietudes.

Como instrumentos adicionales de recogida de datos se realizaron entrevistas al Director de la institución, a tres ex alumnas del Centro, ahora madres de estudiantes de la escuela, y a la bisabuela de otra estudiante. También se realizaron cuatro visitas de observación participante. La información de las entrevistas se registró en un archivo de voz y se realizó un análisis del contenido.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización de la información empírica (datos de encuestas, entrevistas, guía de observación). Siguiendo la recomendación dada por los docentes del módulo de Proyecto de Grado I, se procedió a guardar la información clasificada.

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información obtenida en la revisión de los documentos de la institución, fue un momento de integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos fue analizada e interpretada a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

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

4. MARCO TEORICO

4.1 EL CENTRO ESCOLAR Y LA EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA

Institución o Centro escolar son denominaciones que se aplican a cualquier entidad instituida para enseñar. La escuela nació para dedicarse a la función intelectual de la enseñanza, sin embargo, bajo esta actividad, existe una realidad más profunda; la escuela es también un centro de formación humana. (García y Medina 1987: 13)

La Legislación del país aprobada en el año 2008, declara a la educación como un derecho de todos los ciudadanos y un deber inexcusable del Estado. Para garantizar este derecho es necesaria una profunda transformación de la forma de trabajo en el ámbito educativo, que requiere de la implantación de un modelo de gestión que permita identificar carencias y atenderlas de manera planificada.

La segunda política del Plan Decenal de Educación es la universalización de la Educación General Básica de primero a décimo, cuyo objetivo es “brindar educación de calidad con enfoque inclusivo y de equidad, a todos los niños y niñas, para que desarrollen sus competencias de manera integral y se conviertan en ciudadanos positivos, activos, capaces de preservar el ambiente cultural y respetuosos de la pluriculturalidad y el multilingüismo”. (Plan Decenal de Educación Ministerio de Educación).

En el país existe un creciente interés social por temas relacionados con la educación, y muchas veces coinciden en la necesidad de un acuerdo nacional entre grupos sociales, gremios profesionales y partidos políticos para alcanzar una educación de calidad, único camino para salir del subdesarrollo y entrar a la nueva sociedad de la información y del conocimiento.

Las profundas transformaciones económicas que se viven en la actualidad tienen su origen en los procesos de globalización que van de la mano de una intensa evolución

en los procesos económicos y productivos, en la organización social y en la concepción del mundo y de la vida. (Chavarría Olarte M. 2004)

Por ello, si bien en última instancia es un hecho económico, su impacto no se reduce exclusivamente al ámbito de la transformación productiva, estas transformaciones están impactando con tanta fuerza que trastocan a su vez valores, instituciones y creencias de la vida individual y social.

En este contexto todas las organizaciones humanas están de una forma u otra "descolocadas", por una razón muy simple: toda organización depende en buena medida de su adaptación al entorno en el que desarrolla su labor.

En el actual contexto de cambios permanentes, y cada vez más veloces, controlar o reducir la incertidumbre del entorno se ha vuelto imposible. Todas las organizaciones, las empresas, las organizaciones no gubernamentales, las instituciones culturales y de servicio, los aparatos estatales, los organismos internacionales, se ven obligados a revisar tanto las finalidades y las misiones que buscan cumplir en la sociedad, como sus modos de organizarse y funcionar para cumplir con sus finalidades.

Estos son los dos grandes desafíos comunes a todas las organizaciones humanas en el presente: por un lado, redefinir su misión, el sentido de su presencia en la sociedad, construir una nueva visión que oriente su labor; simultáneamente, buscar nuevas formas de organización, hacer "reingeniería", romper las viejas estructuras que eran aptas para una sociedad que cambiaba lentamente y sustituirlas por formas organizativas mucho más flexibles que permitan adaptarse a entornos en permanente cambio. (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación)

Los sistemas educativos no escapan a esta situación general. Al igual que el resto de las organizaciones, la aceleración del cambio en todos los órdenes de la vida social obliga a volver a pensar tanto sus finalidades como sus modos de organización. Pero, además de esta situación compartida con el resto de las organizaciones humanas, ocurre que cada vez más la sociedad deposita sobre la educación formal la expectativa de que ésta es el instrumento para resolver problemas que cubren un abanico tan amplio que va desde aquellos que buscan mejorar las oportunidades de empleo de las personas, hasta aquellos que intentan alcanzar su felicidad: pasando por asuntos como

son la superación de las situaciones de pobreza, la construcción de una paz duradera, el desarrollo de conductas sociales e individuales basadas en el respeto por la diversidad y la tolerancia, entre otras. (Hervé, Sérieyx)

La escuela como institución social es objeto de múltiples contradicciones. Se la analiza y cuestiona desde dentro y desde fuera; unos y otros coinciden: la escuela como organización está en crisis: pero, conjuntamente con su conocida desvalorización, se vive una coyuntura en que se necesita de ella y se le asigna un rol protagónico tanto en el carácter de motor de la competitividad y de las transformaciones económicas, como en su condición de institución creadora de equidad y justicia social. Y todo ello en un complejo contexto de escasez de medios y recursos y de condiciones laborales deficientes para los docentes. (Gilbert, Caviedes 2010)

En este marco es necesario volver a pensar las modalidades de organización y conducción de los sistemas educativos. Quienes tienen a cargo la gestión se ven enfrentados a una tarea de una complejidad como nunca antes la tuvo.

El propósito de este marco teórico es analizar sintéticamente las principales transformaciones que están ocurriendo en los sistemas educativos, que implican estudiar los modos de organizar y conducir estos sistemas para aproximarnos a una propuesta de las nuevas competencias y capacidades que se requiere de quienes tienen a su cargo la gestión educativa.

4.2 La Organización y Dirección de los Centros Educativos

La organización y dirección de los centros educativos proviene de la necesidad de distribuir en un sistema integrado el amplio conjunto de elementos interconectados e interdependientes que enmarcan los procesos institucionales de la enseñanza-aprendizaje.

El estudio de la organización y dirección de centros educativos surgió de forma acrítica dentro del marco teórico del positivismo lógico para el cual sólo el conocimiento científico, que es verificable, se considera verdadero conocimiento y, puesto que los

valores, actitudes, creencias, se resisten a la prueba, durante muchos años han carecido de significado para un sistema organizativo “científico”. La consecuencia de este enfoque teórico ha sido que los prácticos han actuado cotidianamente al margen de las aportaciones de la teoría, al constatar que no daba cuenta de los aspectos más dinámicos de la organización escolar. (Martín Moreno Quintana, 2007)

Aunque aparentemente la organización de las instituciones educativas no se relacione directamente con el contexto socio-político, las vinculaciones espontáneas o intencionadas a que se sienten impulsados los miembros de una organización tienen una indudable apertura o referencia a ese contexto, de modo que éste no solo es parte de un medio socio-cultural más amplio, sino uno de los elementos decisivos, y estructurantes, en unidad, de los demás elementos organizativos. (García y Medina 1987: 13)

El sistema educativo está en íntima relación con el sistema sociocultural, en realidad éste último constituye un marco más general donde se situarían el sistema educativo junto con otros sistemas como podrían ser: el económico y el político, en definitiva, el sistema educativo sería un subsistema del sistema sociocultural. La sociedad aporta al sistema educativo las finalidades a conseguir, el contenido de la enseñanza, personas cualificadas para transmitir esos contenidos y todo lo relacionado con los aspectos materiales y económicos, por último, el sistema escolar está formado por una red organizada de centros y servicios cuyo objetivo final es dar educación, por tanto, el sistema escolar es un subsistema del sistema educativo.

La organización y dirección de los centros educativos inicialmente estaban influenciados por el modelo educativo Taylorista. Este modelo desarrolló los principios científicos de la gerencia donde se intentaba incrementar la eficacia empresarial. Así pues, se intentó obtener el mejor producto, al menor costo, en el menor tiempo posible. A partir de estos principios se comenzó a concebir el centro educativo como una empresa donde se ordena según rentabilidad en número de alumnos por profesor, distribución horaria, tipologías de las aulas y todo el conjunto de factores que determinan el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Martín Moreno Quintana, 2007)

Este modelo que en algunos lugares aún está vigente, ha dado paso a nuevas tendencias entre las que se destaca la concepción del centro educativo versátil, en la cual la toma de decisiones es compartida entre profesores, alumnos, padres, elementos locales y representantes oficiales frente a la dirección unipersonal anterior. En este modelo es fundamental el incremento de las relaciones de la escuela con la comunidad para compartir y enriquecer los medios materiales y el currículo de los educandos. (Martín Moreno Quintana, 2007)

4.3 LA GESTIÓN

4.3.1 CONCEPTO

Los procesos organizacionales de los centros escolares difieren de los que la teoría administrativa plantea; su estudio y su desarrollo son un área joven que se nutre de diversas fuentes, como la psicología (el análisis de la conducta organizativa), de la cibernética (el análisis de sistemas) y de la sociología (la sociología de las organizaciones). Algunos autores incluso señalan que la organización de centros educativos ha sido definida inicialmente por profesionales externos al ámbito de la educación. (Martín Moreno Quintana, 2007: 60)

Desde una perspectiva heurística, se ha situado al estudio de las organizaciones educativas en la intersección de las seis bases teóricas siguientes: 1) la teoría de la educación, 2) la teoría de la organización, 3) la teoría de la gestión, 4) la teoría del cambio, 5) la teoría del currículum y 6) la teoría de la política educativa.

La organización y gestión de centros educativos constituye uno de los saberes sobre la educación que se ocupa de la configuración del marco en el que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje. La educación requiere pues de la complementariedad entre los tratamientos organizativo y didáctico.

El concepto de Gestión puede ser definido en base a los distintos aspectos que engloba: el manejo de recursos financieros, la gestión del talento humano y la gestión de la producción de la organización, (en el caso del a gestión educativa sería la educación y el conocimiento); esta forma de entender la gestión no hace referencia a los objetivos y metas de la institución y son precisamente estos elementos los que a

nuestro parecer definen la gestión educativa, como la creación de las condiciones para que la visión y la misión declaradas en el Proyecto educativo institucional (PEI) se concreten.

La gestión en si es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. Y en ese sentido es la acción principal de la administración, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar. En general, la gestión de las instituciones educativas comprendería, entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (presupuestos), de planificación, de programación, de control y de orientación. (Villarreal Ramos E)

Esta definición reconoce la necesidad de partir de un proyecto en el que se han planteado unas metas, hace referencia a las personas y sus talentos (directivos, docentes, y administrativos) y las fases de planificación y ejecución de las acciones para concretar las metas y resolver los problemas que las obstaculizan.

La Administración Educativa introduce elementos de organización y orden al sistema educativo, con el fin de hacerlo más eficiente y eficaz en la consecución de los objetivos o metas propuestas. Pueden ser estos los macro objetivos del establecimiento educativo, permeados obviamente por los objetivos del Ministerio de Educación como ente rector, como también logros de objetivos a nivel personal y profesional de los docentes involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gestión educativa al ser un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, nacionales y regionales.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconocen los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de de formarlos

integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.²

En la bibliografía se hace referencia a cuatro áreas que abarcaría la gestión educativa: la directiva, la pedagógica-académica, la administrativa financiera y la comunitaria; aunque es interesante el intento de analizar un campo tan complejo con este enfoque, desde el punto de vista epistemológico, aproximarse a la gestión educativa con el enfoque sistémico parecería más apropiado.

De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo. Para completar la definición de gestión que se está elaborando, pueden identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles, pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados. Porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias; y, en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

La gestión educativa estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (Flores, V. 1994)

Para esta investigación se partió de un enfoque sistémico, aplicado al campo educativo, contemplando la conexión entre los individuos y el contexto: tanto el inmediato, familiar, educativo, como el más amplio y genérico, social, político, religioso, cultural, etc., teniendo en cuenta sus interacciones recíprocas en una constante comunicación que lo retroalimenta.

² Descripción tomada de un documento trabajado a través la SECAB con la participación de representantes de 8 países. Citado en <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

La aplicación de la teoría de sistemas a la educación, aporta el enfoque de la administración educativa, con una connotación formativa, social, cultural e incluso política. Esta concepción necesita que el administrador maneje algunas condiciones o aptitudes básicas, siendo estas:

" a) Una visión global del mundo en movimiento y de los macro procesos que actúan en él b) Una visión de los valores de la persona humana en su dimensión individual y social c) Un amplio enfoque trans e inter disciplinario y sistemático de las operaciones administrativas d) Conocimientos y habilidades específicas para el uso de la moderna tecnología aplicada a la administración." (Compán Poveda E)

4.4 LIDERAZGO EDUCACIONAL

4.4.1 CONCEPTOS

"Un maestro innovador se mantiene en el difícil equilibrio entre la realidad y la utopía, entre los problemas y las posibilidades, entre el optimismo y el desaliento"
(Pinto Cueto L.)

Ante las preguntas planteadas a continuación ¿qué requieren las personas y las organizaciones, además de objetivos, rutinas, procedimientos y cálculos? Una de las posibles respuestas es: el liderazgo, definido como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia.

El liderazgo se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria para el trabajo colaborativo que asegure el logro de los fines y el cumplimiento de los valores institucionales; el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar la transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

Un sistema de jerarquías administra lo previsible, lo regulado, pero no puede generar innovaciones. Para innovar verdaderamente es necesario promover una ruptura con las

rutinas, las tradiciones y con todo lo que conserva los altos niveles de complacencia en la cultura “del siempre fue así”, que diluye en cotidianas rutinas los fines y las metas que alguna vez se soñaron. (Kotter, J., 1997)

La idea de conducción ligada sólo a la noción de jerarquía sucumbe frente a la nueva situación de incertidumbre, quiebres históricos y transformaciones. Es el ejercicio del liderazgo y su forma de ejercerlo lo que facilita para que se produzcan extraordinarias transformaciones. Cuando las estructuras tradicionales se consumen y aparecen otras nuevas, las pautas de cambio se producen llevando consigo potenciación personal, aprendizaje y desarrollo de la organización. (Block Peter, 1987)

Hablar de liderazgo educativo es muy pertinente, pues en los últimos años los educadores se encuentran constantemente observados y han sido objeto de un proceso de evaluación que frecuentemente se acompañó de comentarios negativos. La intención de esta discusión es destacar los aspectos positivos de los maestros, porque considero que son los que más pesan. Todos hemos tenido un maestro o una maestra que nos dejó su impronta y les agradecemos su contribución en nuestras vidas, a las personas como ellos les dedico este apartado.

La cultura del fracaso ha dañado profundamente la gestión de los sistemas educativos, pero el malestar de cambiar no puede evitarse: hay que transitarlo; y el líder innovador sabe que volver a aprender genera placer, pero también provoca estrés, desequilibrios, vulnerabilidad, ansiedad, posibles movimientos orientados a abandonar el desafío. Ante ello, habrá que tener claridad de metas, capacidad de interpretación de lo que ocurre, no trabajar sobre el síntoma sino buscar la causa y focalizarse en superarla. (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación)

Antoine de Saint Exupery habla de la necesidad de evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho como la primera tarea que ha de emprender aquel que desea construir un barco y sin duda el verdadero maestro con espíritu de liderazgo es un gran motivador. Los verdaderos líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando

un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo. (Bass, B.M., 1990)

Se pueden considerar dos elementos constitutivos del fenómeno del liderazgo: por una parte, la existencia de una relación de influencia a partir de la actuación del líder, y por otra, una reacción libre, libérrima, de quienes le siguen. Estos dos aspectos del liderazgo plantean un tercer elemento para intentar explicar el fenómeno de adhesión o seguimiento al líder, a partir del cual Guillén Parra plantea los enfoques tradicionales y los enfoques relacionales del liderazgo. (Guillén Parra M., 2006)

Los enfoques tradicionales centran su atención en la figura del líder, sus investigaciones se situaron en la primera mitad del siglo XX y se centraron en las características del líder, preocupándose por las cualidades que éste debía poseer (enfoques de rasgos y carismático). En la segunda mitad del siglo pasado las investigaciones analizaron cómo se comportan y cómo piensan los líderes (enfoques comportamentales y cognitivos), a partir de los años sesenta se inició el estudio de las variables externas que afectarían el nacimiento y desarrollo del liderazgo, surgieron así los enfoques situacionales que analizan cuándo y dónde se produce el liderazgo.

La nueva perspectiva situacional supuso no sólo un avance en la comprensión del liderazgo, sino un auténtico giro en la comprensión del fenómeno. Se empieza a investigar el colaborador o seguidor del líder, nacen así los enfoques relacionales más recientes, donde el liderazgo no es comprendido como un fenómeno esencialmente unipersonal, sino como el resultado de una relación interpersonal.

Los enfoques relacionales del liderazgo distingue tres enfoques: el liderazgo transaccional, que se define como una relación de la influencia entendida como intercambio en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo; el liderazgo transformacional, que sería una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión; y finalmente el liderazgo servidor, que implica una relación en la que el líder impulsa a los demás a través del servicio que les

presta, logrando adhesión mediante la generación de confianza. (Guillén Parra M., 2006)

En este sentido, es tarea de los líderes celebrar los logros y los aciertos resaltando que son fruto del trabajo y la cooperación del equipo. Generar espacios institucionales que alienten y afirmen el desarrollo fomentando en los diferentes colaboradores el deseo de proponer y aportar, reconociendo que estos son insumos para continuar alimentando las innovaciones.

El liderazgo educacional debe fomentar la capacidad de trabajar en equipo supone abrir espacios para el diálogo donde fluyan las interpretaciones individuales para crear un “pensamiento de conjunto”. Supone promover también el aprender a percibir, a reflexionar sobre los patrones de interacción personal que, muchas veces, obstaculizan el aprendizaje grupal. Peter Senge insiste: es cambiar una mentalidad que por siglos ha creído en la tarea individual y solitaria. (Senge, P., 2006)

Por ello es imprescindible que las organizaciones educativas re-creen los espacios de formación, sensibilización y diálogo para desarrollar una nueva cultura del trabajo en equipo. Y esto supondrá también cambiar los temas, los procesos y la concepción de la formación de esos profesionales adultos. El proceso del trabajo en equipo requiere del aprendizaje de un valor prioritario: reconocer al otro como opuesto complementario y no como opuesto excluyente. (Griéger, P., 1990)

4.5 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Como director de un centro educativo, se entiende estrictamente a quien es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo. Es deseable que tenga capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo, pero debemos aceptar que en la vida real esto no sucede siempre.

La dirección de los centros educativos no puede limitarse a la gestión burocrática, sino que tiene que entrar en las prácticas que influyen en el desarrollo y mejora de la organización, en el profesorado y en el aprendizaje de los alumnos. Por esto es necesario que se realice el cambio de directivos a líderes. (Botía A, González V, J. 2010)

El ejercicio de un liderazgo efectivo se basa en la capacidad de promover en los individuos y en la organización una estrecha interacción entre el contexto y la propia organización, de manera que se generen respuestas a las necesidades que el mundo globalizado plantea; y a la vez que se sea capaz de incidir en el contexto para expandir los objetivos de la organización. En este sentido, será preciso no sólo que los individuos aprendan sino que las organizaciones también aprendan.

Liderazgo Pedagógico es la capacidad de motivar y comprometer activamente a los estudiantes con su proceso de aprendizaje y las actividades de la institución. Forma estudiantes con gran capacidad para realizar actividades innovadoras. La retroalimentación de dichas prácticas es habitual y sistemática. La institución logra reconocimiento público por ello. (Botía A, González V, J. 2010)

Podemos resumir diciendo que el director afronta la complejidad de la gestión y el líder afronta el cambio. En la tabla 6 se resumen algunas características que permiten diferenciarla dirección del liderazgo.

Tabla 6 Diferencias entre Liderazgo y Dirección.

LIDERAZGO	DIRECCIÓN
Pone énfasis en los recursos del talento humano.	Pone énfasis en los recursos físicos y materiales.
Distingue entre situaciones técnicas y situaciones adaptativas.	Privilegia las capacidades técnicas.
Fundamenta sus acciones en la integridad.	Fundamenta sus acciones en la autoridad.
Requiere experiencia y madurez profesional y emocional.	Logra que el sistema continúe.
Es fundamental al momento de cambiar un sistema. Gestiona el cambio, desarrollando la visión del futuro y las estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzarla.	Conduce la organización, planifica como se va a llegar a las metas y que recursos necesitamos para lograrlas.

Elaboración: Dra. Yolanda Godoy - 2011

4.6 REQUISITOS, CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO

Diferentes estudios e investigaciones sobre liderazgo de las últimas décadas muestran cuáles son las características más valoradas por la gente en sus superiores. Las respuestas se centraron en las siguientes puntualizaciones: honesto, progresista, inspirador y competente. También se menciona que sea visionario, que ofrezca ejemplo en su actuación, que asuma su autonomía, que desarrolle la confianza y que sea capaz de inspirar futuro. (De Bono Edward, 1998)

Por otra parte, estudios sobre liderazgo educativo, encontraron que los docentes valoran el liderazgo “transformacional”, es decir, el liderazgo basado en el acompañamiento de los procesos de aprendizaje y mejora educativa. Estos estudios afirman que los docentes valoran el acompañamiento intelectual a sus esfuerzos de innovación y creatividad, y que valoran el trabajar con asesores, monitores que les permitan proyectarse a la situación de trabajo y elaborar reflexiones sobre ella. (Gardner, H; Laskin, E. 1998)

Las actividades o prácticas de liderazgo no son de rápida factura, no se realizan con recetas; son acciones de gestores que, con gran profesionalidad y reflexión, despliegan el accionar de innumerables actores educativos. Esa es su potencia, gratificación y responsabilidad.

El estudio sobre el liderazgo educativo no puede obviar el análisis de la calidad ética personal del líder. La falta de ética en el líder hace perder la confianza de los seguidores. El primer requisito para un líder educativo es la capacidad de inspirar confianza y los atributos que pueden generarla son la integridad, la honradez y la honestidad con que se conduzca.

Lo que atrae del líder no se reduce a su correcto obrar técnico, y a lo agradable de su comportamiento. El comportamiento ético del líder es sinónimo de confianza en los colaboradores e interés por su desarrollo humano integral.

La falta de ética en las organizaciones crea ambientes de trabajo en los que prima el engaño, el “estás conmigo o estás contra mí”, el recelo de éxito en los demás, en definitiva la desconfianza.

Respecto a los estilos de liderazgo, generalmente se consideran tres estilos principales de liderazgo: a) el líder autócrata, b) el líder participativo y c) el líder de rienda suelta. (Correa C. 2009)

El **líder autócrata** asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Hay un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos.

Esta forma de actuar ha sido la que se ha dado por parte del profesor en etapas que van siendo superadas. El profesor ha tenido desconfianza de los alumnos, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad de los estudiantes. Sus decisiones han sido órdenes que tenían que cumplirse a rajatabla. Se consideraba que había un solo modelo a seguirse y se esperaba que los alumnos respondan exactamente lo que se les había enseñado. (Correa C. 2009)

El **líder participativo** considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.

El profesor participativo viene a ser un hábil conductor de sus estudiantes. No hace sentir su gobierno como algo pesado sino que invita a seguirlo. Su acción será más efectiva y humana que adoptando otro estilo. Los estudiantes se encontrarán motivados para trabajar y aprender, para descubrir y para inventar. (Correa C. 2009)

El **líder de rienda suelta o liberal**, deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo. Todo vale. “Dejar hacer dejar pasar” es la consigna de este tipo de líder. No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos. Considera que el respeto es “no meterse con nadie para que nadie me moleste”. En sociedades con líderes de este tipo se forman grupos controversiales y todos hacen “lo que les da la gana”. Se deriva en situaciones caóticas y/o en gobiernos autocráticos.

En la actualidad, hay una tendencia marcada en este sentido. Al querer pasar de un estilo autocrático a uno participativo, no se ha podido afrontar el nuevo esquema y el docente se ve incapaz de llevar a cabo su tarea de manera como se orienta ahora la educación. Su falta de manejo participativo lo lleva a dejar que los estudiantes hagan lo que quieren sin responsabilizarse por sus acciones. En su defensa alude a la idea de que cada persona tiene “derecho” a ser como quiera ser, lo que conduce a una juventud sin compromiso con la comunidad, desaprensiva y desorientada. (Correa C. 2009)

4.7 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Cuando se intenta explicar las diferencias en el logro de la excelencia de una institución educativa se consideran elementos que se enmarcan en aspectos operativos y

estratégicos. Empezando por estos últimos tenemos a la Programación Educativa Institucional, el Plan Operativo Anual, el Plan Estratégico y otros componentes para la gestión.

Entre los elementos operativos tenemos que las instituciones exitosas parten de una adecuada caracterización de las necesidades de los consumidores para definir la oferta educativa, diseñan el proceso capaz de realizarla, no descuidan la ejecución ni control del proceso bajo el cual se conseguirá el producto y por último están pendientes de la comercialización de la oferta educativa.

Estos elementos solo pueden garantizarse cuando se cuenta con el talento humano y las diferencias en el logro de los elementos operativos y estratégicos pueden ser explicadas mediante la comprensión del papel de los valores en los individuos. Es por esta razón que en este apartado se pretende profundizar en el papel de los valores en la gestión y el liderazgo educativos.

Los valores pertenecen al ámbito psíquico, en el que se estructuran significados. Son estructuras de la conciencia sobre las que se construye el sentido de la vida es sus diferentes aspectos. Entendiéndose como el grado de significado que un sujeto le confiere a un objeto, como resultado de un proceso valorativo, y en función del cual puede o no regular su conducta.

Erich Fromm apunta “valioso o bueno es todo aquello que contribuye al mayor despliegue de las facultades específicas del hombre y fomenta la vida. Negativo o malo es todo lo que ahoga la vida y paraliza la disposición del hombre a obrar”.

Las finalidades de la educación (que, generalmente, constan en las declaraciones de las políticas educativas de un Estado) apuntan a los valores más altos que se consideran en determinada época y lugar para los ciudadanos de esa región. Por eso, los valores están ligados estrechamente a la educación, siendo fundamental su estudio y práctica para los maestros. (Correa, C. 2009)

Los valores se pueden clasificar en función del grado en que son aceptados socialmente. El significado otorgado puede ser un criterio individual no coincidente con el resto de los individuos de un grupo o de una sociedad, en cuyo caso es un valor aislado pero si el criterio del individuo coincide con los del grupo o la sociedad se denomina valor compartido. Los valores aislados son el primer paso para llegar a los compartidos pero no siempre un valor aislado llega a ser compartido, ya sea porque es errado o porque aún no es el momento para ser legitimizado a nivel social, y la sociedad necesite de siglos para reconocer su valía. (Pérez C, R.; Noda H, M.; et al)

Para que la gestión educativa cumpla con su función orientadora y transformadora en el proceso educativo debe y puede considerar la aplicación de valores éticos que son modos de conductas adecuados o necesarios para llegar a conseguir los valores existenciales; es decir, a través de una gestión educativa coherente, armonizada y fundamentada en valores éticos, debe promoverse la transformación y desarrollo de las inquietudes humanas en respuestas positivas que hagan posible la permanencia y trascendencia del hombre con eficiencia en las organizaciones, que se genere una interrelación continua y progresiva en su trabajo y formación, que prevalezca la continuidad y se haga vitalicio su proceso de aprendizaje en los contextos de su vida. (Cabrera de Rovero, F.; Ferrebú, J.; Perozo, M.)

Esto implica ver la relación de la ética con la educación como la gran fuerza en época de crisis de valores para la transformación progresiva de la visión del mundo, de nuestras identidades nacionales y de nuestra conciencia, apoyada en esta relación la gestión educativa debe orientarse hacia la búsqueda de nuevos horizontes para la formación del hombre integral guiado por valores éticos que le permitan consolidar en su contexto sus valores existenciales que lo hagan coherente consigo mismo y con la sociedad. (Cabrera de Rovero, F.; Ferrebú, J.; Perozo, M.)

En consecuencia, los valores pedagógicos a impartir y fortalecer tales como: el amor, la tolerancia, la solidaridad y el desarrollo de la autoestima se convierten en pilares fundamentales en la formación de niños y jóvenes aptos para incorporarse a la

sociedad actual y llevar una vida digna, capaces de innovar y ser creativos de su propio plan de vida.

Finalmente citaremos a J. Bruner quien magistralmente resume la importancia de los valores en la educación. “Por supuesto que necesitamos criterios y recursos para hacer que nuestras escuelas funcionen bien si queremos resolver la miríada de tareas a las que se enfrentan. Pero sólo los criterios y recursos no bastarán. Necesitamos una idea más segura de qué enseñar a quién y cómo desarrollar la enseñanza de tal manera que haga de los estudiantes seres humanos más efectivos, menos alienados y mejores. Lo que necesitamos es un movimiento de reforma escolar con una idea más clara de hacia dónde vamos, con convicciones más profundas sobre el tipo de gente que queremos ser. Después podemos montar el tipo de esfuerzo comunitario que de verdad pueda construir el futuro de nuestro proceso educativo; un esfuerzo en el que todos los recursos del intelecto y la compasión que podamos reunir se pongan a disposición de las escuelas a cualquier precio” (Bruner, J. 1997)

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

En este apartado se presenta el análisis de los documentos de planificación educativa del Centro y entrevistas a docentes, estudiantes y padres de familia. Teniendo como fundamento la revisión teórica de literatura relacionada con el tema tratado sobre valores éticos y gestión educativa se contextualizó y revisó la información del Centro Educativo presente en los instrumentos de gestión educativa, así como en la visión global de la población de estudio.

5.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión administrativa y pedagógica de autoridades y docentes de la *Escuela Fiscal Mixta “J. M. JIJÓN CAAMAÑO Y FLORES”* ha trabajado en el desarrollo de instrumentos de gestión educativa, sin embargo tiene dificultad en establecer indicadores de calidad y algunos de los instrumentos (Plan Operativo Anual), no pudieron ser encontrados en los archivos de la institución educativa.

5.1.1 MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Un referente básico para entender cualquier organización está en los procesos que se siguen para tomar decisiones. El hecho de que estos procesos hayan recibido especial atención por parte de teóricos y prácticos de la gestión se debe a su centralidad en el conjunto de los elementos de una organización y a las implicaciones que de ellos se derivan para la práctica. Su análisis plantea cuestiones fundamentales como:

¿Cómo se toman las decisiones más importantes a la hora de organizar el Centro Educativo J.M. Jijón Caamaño y Flores? La toma de decisiones organizacional constituye un proceso complejo y muchos docentes deben realizar labores administrativas que significan trabajo adicional que es compartido mediante un sistema de turnos, que guarda estrechas relaciones con las dimensiones fundamentales como son la estructura, los procesos de interacción y comunicación, el liderazgo y la cultura organizativa.

En la vida cotidiana existe un modelo de gestión realmente educativa que busca la participación de la comunidad educativa y las decisiones son consultadas y debatidas. Cuando las decisiones tienen que ver con los entes relacionados en el sector se busca llegar a consensos y también se procura el apoyo de los padres de familia.

El enfoque dominante en los procesos es buscar la coherencia con la visión y misión del Centro y si bien en la práctica pueden existir diferencias entre los distintos participantes, en la mayoría de veces, se respetan los acuerdos recogidos en los reglamentos.

Las organizaciones educativas debido a la posición más periférica que ocupan en el conjunto del entramado social, podrían contribuir a esta búsqueda aportando modelos de gestión realmente “educativos”, esto es, alejados de los enfoques jerárquicos e instrumentales, y quizás servir así de referencia a las organizaciones burocráticas y empresariales que han marcado hasta ahora la pauta en la teoría organizacional.

5.1.2 CÓDIGO DE ÉTICA

El Código de Ética recoge el compromiso responsable y solidario, que basado en los valores fundamentales orienta las responsabilidades de todos los actores de la comunidad educativa. Tiene como objetivo ayudar a comprender y aplicar los valores éticos a nuestro diario quehacer educativo.

Este documento, fue analizado y está estrechamente vinculado con el PEI, con las normativas vigentes, con el Código de Convivencia y con los objetivos de formación de los educandos, que se pretende alcanzar. Cuenta con que tanto los docentes como los alumnos se esforzarán para asegurar su cumplimiento. Como es imposible anticiparse a todas las situaciones, el contenido de este Código de Ética es necesariamente de naturaleza amplia y general.

El centro presentó el Código de Convivencia en enero de este año. Este reglamento se realizó en consenso con la comunidad educativa y recoge los acuerdos que regulan la convivencia en el mismo.

El objetivo de este código es aportar a la formación ética de los escolares y de toda la comunidad educativa, en una dinámica interna de clarificar, asimilar, completar y dinamizar la personalidad, dentro de una cultura social que a su vez, tiene valores sobre los cuales o desde los cuales influye.

En la zona de influencia del Centro Educativo J.M. Jijón Caamaño y Flores se presentan desde hace unos años graves problemas sociales derivados de un proceso de urbanización cada vez más cercano, la presencia de la agroindustria, migración interna y externa. Todo esto se ve profundamente afectado por un consumo abusivo de alcohol que cuando no propicia, al menos impulsa la violencia doméstica que afecta a varias familias y como siempre los más lábiles son los niños.

El Centro Educativo ha realizado esfuerzos para que organizaciones gubernamentales y no gubernamentales apoyen en el tratamiento y manejo de los casos más graves pero todo el personal está consciente de que este problema tiene un origen multi causal y por lo tanto su manejo también debe ser integral.

Los problemas sociales que afectan a los hogares son conocidos por el personal docente del Centro Educativo, por su estrecho contacto con los escolares y se busca cooperación de organizaciones que periódicamente ofrezcan talleres, conferencias o material informativo para las familias. Así también en la Escuela se promueve el buen trato y continuamente se sensibiliza a los docentes, educandos y padres de familia para la abstinencia y consumo moderado de alcohol.

El Centro Educativo procura que los padres conozcan a todo el personal docente, para que establezcan una relación, estar al tanto de lo que como padres piensan acerca de las actividades y programas. Se les pide que compartan inquietudes y hablen con sus hijos/as acerca de la escuela, los maestros, amigos.

Una de las maestras del Centro compartió una reflexión al respecto “A veces es difícil hablar con los papás, ellos vienen poco, las que vienen son las madres, al principio son algo tímidas y calladas pero cuando ya tienen confianza podemos hablar de temas más delicados(hace referencia al alcoholismo y la violencia en algunos hogares). Trabajar con los padres las metas y objetivos que esperan del Centro Educativo en las reuniones es muy importante tanto para conocer sus expectativas como para lograr un mayor involucramiento de la familia en la educación de los niños y las niñas

Como todas las actividades que buscan alcanzar el éxito, las reuniones con los padres de familia requieren planificación. Con frecuencia los padres pueden quejarse si perciben que la reunión es una formalidad que se cumple como un trámite y todo está decidido. Es importante que los padres sientan que su presencia es decisiva.

En el curso de esta investigación se realizaron entrevistas a madres de familia que son ex alumnas del plantel y al ser interrogadas acerca de los motivos por los que eligieron la misma escuela para sus hijos se mencionó: “porque se ve las mejoras que han hecho, antes solo había dos aulas, ahora tienen edificios”, “porque los profesores son buenos”, “porque ahora tienen equipos modernos, computadoras, ahora están más actualizados”. Estos testimonios dan fe de los esfuerzos que los directivos han realizado para mejorar las condiciones de infraestructura y equipamiento.

El personal del Centro Educativo busca transmitir una actitud positiva, el mensaje que se busca transmitir a los padres de familia es: “queremos y debemos trabajar juntos efectivamente para desarrollar un programa apropiado para su niño(a)”.

Dadas las características sociales de la zona se exige una educación humana y creativa para todos los educandos, que los capacite para afrontar las difíciles situaciones que deben vivir en sus núcleos familiares. El derecho a ser educado es un derecho universal, que solamente se puede alcanzar a través de una educación que forje su voluntad y eduque sus “ganas” que como dice Humberto Maturana “son la trama de la convivencia. “

Si se logra educar a un niño en una actitud positiva, donde reine el amor, la tolerancia, la solidaridad y el desarrollo de la autoestima se tendrá a un adulto menos que corregir y más que imitar.

Los valores que de manera inquebrantable se constituirán en los pilares para el crecimiento y desarrollo de la institución son: amor, respeto, lealtad, honestidad, solidaridad y responsabilidad. En la *Escuela Fiscal Mixta "J. M. JIJÓN CAAMAÑO Y FLORES"* se forma niños y niñas con alto espíritu de liderazgo, capaces de desenvolverse con capacidad, criticidad, creatividad, autonomía, para dar solución a los problemas que se le presenten en el diario vivir.

La comunidad educativa tiene el serio compromiso de poner en práctica estos valores, incorporándolos a la experiencia del quehacer cotidiano, actualizando la visión del entorno y reafirmando los valores irrenunciables que han orientado la consolidación, el crecimiento y la proyección del quehacer educativo. La Escuela *J. M. JIJÓN CAAMAÑO Y FLORES* desde su fundación en 1967 se ha consolidado como una institución profundamente comprometida con los sectores de influencia, con su gente y con la noble tarea de educar a los niños y las niñas de los sectores más empobrecidos de esta zona del Valle de los Chillos.

Tanto los directivos como docentes del Centro educativo en sus actitudes y acciones concuerdan con la exhortación del Plan Decenal "como país necesitamos construir un sistema educativo que, en síntesis, sea capaz de ofrecer una educación de la más alta condición académica en América Latina y el mundo y que forme una ciudadanía socialmente responsable, plena de valores éticos y estéticos".

5.1.3 EL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) es un documento que sintetiza los resultados de un proceso sistemático de diagnóstico, planeación y diseño de objetivos y acciones a mediano plazo para intervenir en la mejora de la gestión de la

escuela. Es realizado por el director, los docentes y los miembros de la comunidad de la que es parte la escuela.

Este plan resume los resultados de la autoevaluación inicial de la gestión escolar, la síntesis de la visión de la escuela y la misión de la escuela en su entorno comunitario; describe los objetivos y las acciones que el equipo directivo-docente se propone realizar para mejorar la gestión de la escuela en sus distintas dimensiones.

La Escuela J. M. JIJÓN CAAMAÑO Y FLORES fue creada con la finalidad de brindar a los niños y niñas del sector rural del Valle de los Chillos una educación de calidad, sustentada en el AMOR, RESPETO, RESPONSABILIDAD, SOLIDARIDAD, HONESTIDAD Y LEALTAD, con miras al desarrollo integral, formando seres críticos, reflexivos y competentes en un mundo globalizado.

Ofrecer educación básica a los niños y las niñas del sector implica conocer las necesidades de las familias y su contexto socio-cultural; la institución tiene un amplio sentido de responsabilidad social cuyo propósito fundamental es ofrecer un desarrollo integral a la infancia de este sector tan empobrecido, aunado a esto, la institución tiene como finalidad ofrecer excelencia educativa impulsada por la incorporación de personal docente calificado. Se realizan esfuerzos continuos a nivel del Ministerio de Educación y Cultura y distintas ONG's para lograr una infraestructura que contribuya a un entorno favorecedor del proceso educativo.

El Centro Educativo tiene que hacer frente a una serie de problemas complejos como: falta de personal docente, aulas insuficientes y mobiliario inadecuado, pero han desarrollado una gran creatividad y la gran mayoría busca aportar soluciones; es gratificante ver la buena disposición para sobrellevar los problemas y no caer en el desánimo. Es importante mencionar que con regularidad se realizan gestiones en distintos niveles y que se han conseguido muchos aportes que han traído considerables mejoras, sin embargo, todavía queda mucho por hacer.

La comunidad educativa del Centro ha trabajado en instrumentos de planificación para orientar de manera más técnica las acciones a corto, mediano y largo plazo, pero no tiene elaborado el Plan Estratégico de Transformación Escolar.

5.1.4 Plan operativo anual (PAO)

El proceso educativo es complejo por ello se requiere que la gestión curricular tenga claridad de propósitos y planifique las maneras de lograrlos. El Plan Operativo anual debe entenderse como el instrumento de planificación permite poner en práctica el PEI en el corto plazo.

En el Centro J.M., lamentablemente no se encontró en los documentos de la institución por lo cual no se realizó el análisis.

5.1.5 Proyecto educativo institucional (PEI)

El proyecto de Educativo Institucional (PEI) es un conjunto de propósitos y propuestas pedagógicas y de gestión para desarrollar una educación de calidad en el centro educativo. EL PEI refleja el sentido y horizonte de las acciones educativas que realizarán: el director, docentes, padres de familia, estudiantes y otros sujetos de la comunidad educativa.

El proyecto de desarrollo institucional es un instrumento de gestión institucional del centro educativo con proyección a mediano y largo plazo. El documento revisado corresponde al PEI 2007-2011.

Es una propuesta de gestión porque contiene las actividades planificadas para este período de gestión institucional. Según el relato del Director, en la elaboración del PEI participaron todos los niveles de la unidad educativa, docentes, padres y apoderados, personal administrativo y equipo de Gestión.

Según el relato, para la elaboración y diseño del PEI se trabajó en base a talleres, conformando grupos que trabajaron en distintos momentos unos por separado, otros en conjunto. Se utilizaron diferentes metodologías tales como: lluvia de ideas, diagnóstico a través de un FODA, trabajos grupales, plenarios, grupos de discusión, entre otros.

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

El reglamento interno tiene el propósito de regular sus actividades académicas y educar a los niños y las niñas de manera eficiente con la participación activa de los padres de familia.

Al realizar el análisis del mismo es evidente que tiene como finalidades las siguientes:

- 1- Ajustar las actividades del escolar a las leyes vigentes
- 2- Lograr que la Escuela funcione como un todo
- 3- Dar a conocer a la Comunidad lo que es la educación básica, funcionamiento y proyección.

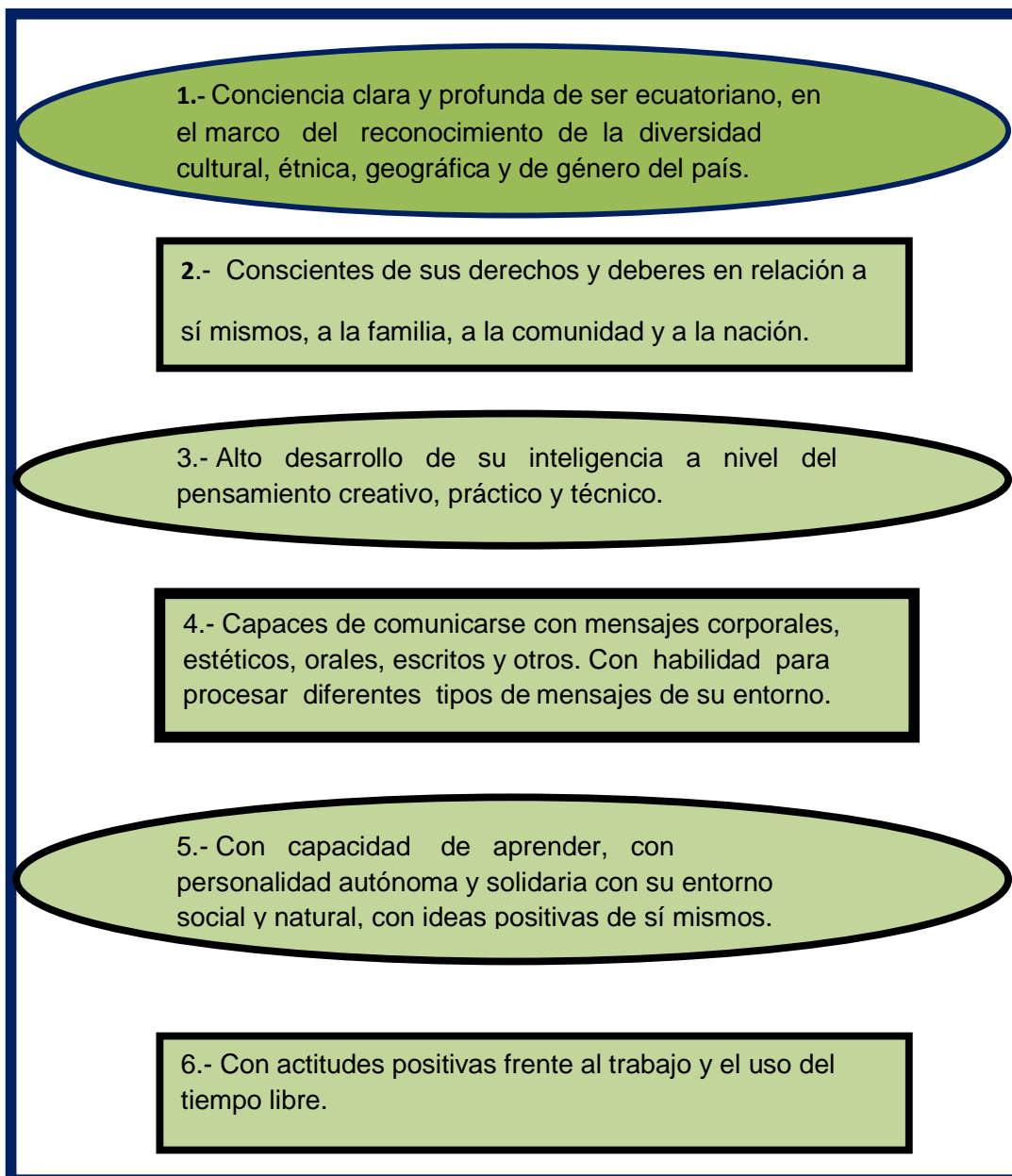
En la evaluación de este componente se pudo observar que en la comunidad educativa se conocen y aplican las normas y estatutos que regulan la prestación del servicio educativo, la convivencia educativa el funcionamiento escolar y el reglamento interior de la escuela.

5.1.7 VALORES INSTITUCIONALES

La comunidad del Centro Educativo basa su quehacer en la consideración de la persona como un ser racional, consciente, libre, en relación profunda consigo misma, abierta a la trascendencia y en relación fraternal y solidaria con los demás.

En suma, un ser emprendedor, democrático y solidario que posee y practica valores, capaz de comprender el entorno inmediato de adaptarse a la dinámica del mundo cambiante y de mediar, con su accionar junto a otros, un cambio en sentido positivo.

Los objetivos del centro de Educación Básica J.M. Jijón Caamaño y Flores, respecto a la formación de sus educandos se presentan en el siguiente gráfico.



(PEI Centro J.M. Jijón Caamaño y Flores)

5.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD

La estructura organizativa del Centro gestiona el trabajo técnico, pedagógico y administrativo de directivos y docentes de la institución a su cargo, para velar por el bienestar institucional basado en la capacitación permanente y actualizada, el seguimiento y el acompañamiento de todo cuanto se provea en beneficio de los educandos; motivando constantemente para que se eleve el autoestima y se respete sus derechos y cumpla sus responsabilidades

5.2.1 MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

La Escuela Fiscal Mixta “J. M. Jijón Caamaño y Flores” es una institución pública que tiene como **Misión** brindar a los niños y niñas del sector rural del Valle de los Chillos una educación de calidad, sustentada en el AMOR, RESPETO, RESPONSABILIDAD, SOLIDARIDAD, HONESTIDAD Y LEALTAD, con miras al desarrollo integral, formando seres críticos, reflexivos y competentes en un mundo globalizado.

VISIÓN

Queremos ser la mejor opción como Escuela Básica que en colaboración con los padres de familia y la comunidad genere condiciones para el desarrollo intelectual, afectivo, social y cultural, de los niños y niñas participantes, respetando y rescatando su cultura local, para se conviertan en agentes de cambio dentro de la sociedad y enfrenten el cambiante mundo con valores.

En los próximos años el Centro aspira a constituirse una institución que promueva el desarrollo de la comunidad e interactúe con la misma para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación.

Con este fundamento el Centro Educativo busca contribuir al mejoramiento de las oportunidades de los niños y las niñas y también brindar un servicio a la población de estor, buscando crear condiciones para que la población esté más sensibilizada para la práctica de estilos de vida saludables.

5.2.1 EL ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA PROPORCIONADO POR EL CENTRO J. M. JIJÓN CAAMAÑO Y FLORES



El Centro de Educación Básica J. M. Jijón Caamaño y Flores está integrado por: 530 estudiantes, los mismos que son educados por un Director, 13 Profesores de Grado, un Profesor de Laboratorio, una Profesora de Actividades Prácticas, un Conserje con

nombramiento fiscal y Profesores de inglés, computación , cultura física, que tienen la condición de particulares. Además de los miembros del Comité de Padres.

La estructura de la edificación está integrada por:

- 25 aulas de trabajo
- 1 aula de computación
- 1 aula de reforzamiento pedagógico
- 1 área de juegos infantiles
- 1 oficina de Dirección
- 7 sanitarios

Respecto a la estructura física, el número de aulas no es suficiente por lo cual se debió adecuar espacios que estaban destinados a actividades como salón de audiovisuales y sala de computación adicional lo cual no es adecuado para la comodidad de los estudiantes. Adicionalmente el número de sanitarios es inferior al recomendado para el número de estudiantes. Los espacios de recreación son escasos y no hay separación adecuada entre la zona de juegos para los niños pequeños de la cancha de deportes de los niños más grandes.

5.3 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

Para promover un clima escolar cálido y una convivencia con valores se requiere ser cuidadoso y consciente de las diferencias de desarrollo y de aprendizaje que existen entre niños y niñas de las diferentes edades de la Escuela General Básica, así como, del efecto que en el desarrollo han tenido diversos factores como la nutrición, la atención en salud preventiva y otros.

Es fundamental considerar que la familia es la primera instancia en la socialización de los niños y el docente es la figura afectiva que continuará ese proceso en la institución educativa. Por ello el Centro Educativo J.M. Jijón Caamaño y Flores se propone que los niños y las niñas sienten las bases de los procesos que se seguirán construyendo en todos los demás niveles de la educación.

El personal del Centro intenta tomar en cuenta las particularidades de la vida rural y las dificultades de la población de nivel socio económico bajo que acude a la institución y en algunas ocasiones se ha realizado un análisis de los problemas que más afectan y dificultan el desarrollo y crecimiento de los niños y las niñas, pero dada la complejidad de los mismos es difícil que pueda abordarlos en la práctica.

Coherente con los logros construidos, le corresponde a la comunidad educativa analizar y establecer cuáles son los requerimientos humanos, físicos, financieros y de organización. Para ello, debe determinar qué tiene, qué le falta, qué puede adquirir directamente, qué debe gestionar, ante qué entidad y en qué tiempo y forma.

Cuando se analizó el clima escolar del centro, no sólo desde la percepción personal sino recabando información de los distintos sectores de la comunidad educativa, se pudo observar que el centro es percibido como un lugar agradable (“los niños vienen contentos y con ganas”).

Respecto al equipo directivo, éste mantiene buenas relaciones con todo el profesorado, se muestra flexible en sus decisiones y en la gestión. Sin embargo es importante que los docentes se sientan más apoyados cuando intentan innovar en la práctica docente pues esto fomentará la creatividad y la invención entre el profesorado.

La distribución de funciones es democrática y la comunidad educativa participa en la elaboración de normas, por tanto es conveniente fomentar la crítica constructiva y los espacios de debate pues esto reforzará la el trabajo en equipo.

El centro es percibido por la comunidad educativa como un espacio que puede mejorarse y en el que sus opiniones son tomadas en cuenta, consideran que tienen un desarrollo profesional constante, así como estímulos para el crecimiento personal. La administración del centro considera que todos se benefician de una educación que fomenta el éxito personal tanto como el académico, que enseña a triunfar en la escuela y en la vida, y que entiende lo que significa ser una persona educada y preparada para el convivir.

5.2.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES

“El estudiante al culminar la Escuela Básica demostrará un buen nivel cognitivo, afectivo y sicomotor; con valores éticos, morales y una alta autoestima. Con pensamiento crítico y creativo, capaz de asumir una actitud solidaria, responsable y de liderazgo”. (PEI Escuela J.M.)

Como podemos apreciar el Proyecto Educativo institucional del Centro Educativo expresa de forma clara el tipo de persona que pretende formar, y por tanto deja constancia de la dimensión interpersonal de la educación de los alumnos y alumnas.

De igual manera en el Proyecto Curricular, el área interpersonal está presente en las decisiones que se toman respecto al qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. Los métodos que se aplicarán son eminentemente activos, humanistas, para los trabajos personales, grupales y de investigación. Se sugiere el Ciclo del Aprendizaje.

Los valores que de manera inquebrantable se constituirán en los pilares para el crecimiento y desarrollo de *Escuela Fiscal Mixta “J. M. JIJÓN CAAMAÑO Y FLORES”* son: amor, respeto, lealtad, honestidad, solidaridad y responsabilidad.

La propuesta curricular de la Reforma Curricular, es el diseño que preside y guía las actividades educativas del Centro Educativo, los docentes lo toman como un instrumento que orienta su práctica pedagógica, pero para que la Reforma se cumpla, es necesario que los maestros la reciban, no como producto terminado sino como una orientación general a fin de que gran parte de las decisiones se tomen desde la realidad de las instituciones educativas, donde el educador a más de ejecutor, sea el diseñador del currículum y responsable de lo que hace en el aula.

Las reformas educativas emprendidas deben conciliar la educación en valores y para la ciudadanía con otros parámetros como la reducción de los presupuestos públicos destinados a la educación, la introducción de nuevos contenidos orientados a asegurar la formación básica y fundamental de todo el alumnado, mejorar su calidad, así como la

diversificación en la formación profesional en los estudios secundarios. Sin olvidar por otro lado las actitudes de los alumnos y alumnas, los imperativos del mercado, la introducción de las nuevas tecnologías y la descentralización de los sistemas educativos. (Jacques Delors 1996)

Al analizar el diseño curricular, podemos decir que es integrado y globalizador, potencia al niño como ser humano en formación, privilegia el desarrollo de sus capacidades, antes que la memorización de contenidos específicos y segmentados.

Al analizar la relación del maestro con el estudiante se observa que el docente aspira a convertirse en un orientador, mediador, facilitador de los aprendizajes. En las relaciones con los estudiantes el docente será socializador y afectivo. Y en la orientación de los contenidos el educador guiará su trabajo en base a los procesos de enseñanza – aprendizaje e interaprendizaje, cuyos conocimientos le sirvan para la vida.

Resumiendo se puede concluir que la dimensión curricular y pedagógica de la Escuela J.M. concibe la educación como un proceso totalizador, por medio del cual, el escolar construye el conocimiento, desarrolla sus capacidades, que le permitirán convertirse en un ser autónomo, creativo y feliz, alcanzando un perfil social que le permita una sana convivencia consigo mismo, con los demás y con el entorno.

5.2.2 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

En los distintos documentos del Centro J.M. se enfatiza en las características que se buscan y promueven en los docentes, considerando que es el agente principal para la transformación de la educación tradicionalista hacia una educación interactiva, significativa, en la práctica de los valores y con un gran sentido humanista:



PEI del Centro de Educación Básica J.M.

La cultura organizacional es fuerte, se caracteriza por autonomía individual, el personal tiende a resolver los problemas que se presentan. La supervisión es general y el nivel directivo muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal. Respecto a la estructura los puestos de trabajo flexibles, las reglas y procedimientos no formalizados, como se indicó con anterioridad, muchas de las actividades administrativas y de servicios se realizan con un sistema de turnos, evitando de este modo el desgaste del personal docente.

También es evidente el interés de establecer vínculos desde el Centro Educativo a organizaciones de la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.

5.2.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y VALORES

En este acápite se analiza todo lo relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios. Esta

gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

Respecto a la dimensión administrativa, la Dirección está a cargo del Licenciado Jorge Santos y se puede reconocer que se ha realizado valiosos esfuerzos para organizar y consolidar la comunidad educativa a través del establecimiento del Gobierno Escolar y la construcción y operacionalización del Código de Convivencia que fue presentado a la Dirección Provincial de Pichincha. En ambos procesos fue necesario asumir posiciones claras y comprometidas por el grupo humano que lideró su realización y en la definición de las formas y modos de convivencia de toda la comunidad educativa.

Es importante señalar la gran limitante respecto a la falta de personal administrativo y de servicios. Al ser un Centro de educación pública, dependen de la asignación de recursos del MEC, esto limita toda posibilidad de contratación de personal. Sin embargo en una demostración de organización y trabajo cooperativo el personal docente y el director asumen actividades extras para lo cual han organizado un sistema de turnos que previene que unas personas se sobrecarguen de trabajo y fomenta el espíritu colaborativo.

Otro aspecto que vale la pena destacar es la limpieza y el orden del Centro Educativo. Es una verdadera demostración de cómo la limitación de recursos no es una excusa para tener un entorno limpio. Todos los docentes están preocupados por la falta de espacios recreativos y de juegos pero al menos el poco espacio que tienen lo cuidan con esmero.

En estos componentes la comunidad educativa establece los mecanismos para aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás y aprender a hacer, buscando la coherencia con el sentido de ser de la institución educativa planteado en el componente conceptual, ya que el Gobierno Escolar y el Código de Convivencia por su conformación y esencia regulan las relaciones interpersonales, grupales y de poder.

Las observaciones que se realizan en el desarrollo de esta gestión en el Centro hacen referencia a algunas fallas en la normatividad que se traducen en procedimientos no técnicos respecto a actualización de inventarios, mantenimiento preventivo de la planta física y equipos de computación, que si se tradujeran en necesidades reales afectarían el Centro.

Todos los entrevistados coinciden en que la administración del centro realiza una ardua labor y rinde informes a la comunidad educativa y a quienes contribuyen con la institución.

5.2.4 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES

El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

En esta dimensión se incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde no solo haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, religión o etnia, sino que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

Desde el proceso de planteamiento del Proyecto Educativo Institucional la comunidad educativa ha ido detectando y priorizando la intervención sobre los factores externos que inciden positiva o negativamente en los logros que se quiere alcanzar en la institución educativa.

Se requiere la participación de la comunidad educativa en su conjunto para abordar la problemática en el diagnóstico, en las alternativas de solución y en la acción operativa. Se necesita conocer la naturaleza de los programas y proyectos de las instituciones cercanas y propiciar su vinculación.

En general, si la comunidad educativa, parte del concepto de investigación como eje transversal y permanente en la cualificación de los procesos dados con, por y para los niños, reconoce y potencia su capacidad humana para investigar y transformar la realidad inmediata, logrará incidir realmente en el mejoramiento y cambio institucional que se propone.

5.3 ANÁLISIS FODA

ANALISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar una buena oferta educativa 2. Uso de metodologías actualizadas. 3. Personal docente predispuesto al Cambio. 4. Aplicación de nuevas tecnologías. 5. Ubicación estratégica del plantel. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aulas y mobiliario insuficientes. 2. Educados con comportamientos que demuestran pocas o ninguna norma de urbanidad. 3. Insuficiente incremento de profesores. 4. Incumplimiento de tareas y deberes. 5. Reducido espacio de recreación. 6. Poca comunicación con la comunidad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotación de textos y uniformes por el ME. 2. Apoyo de organismos seccionales. 3. Apoyo de ciertas ONGs. 4. Atención por parte del Ministerio de Salud. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de señalización vial. 2. Mal uso del tiempo libre por los estudiantes. 3. Presencia de ventas ambulantes. 4. Violencia Intrafamiliar y alcoholismo 5. Presencia de juegos electrónicos.

FORTALEZAS

- Los Directivos, poseen una sólida educación profesional y experiencia en esta importante etapa educativa, y su presencia, mantiene un ambiente de respeto.
- El centro cuenta con docentes con calidad humana y habilidad en la relación con los niños y familias de barrios de alta vulnerabilidad.

- El personal del centro tiene una buena capacidad de convocatoria.
- La asociación de padres de familia tiene buena disposición para colaborar en el proceso educativo de sus hijos, a pesar de sus limitaciones.

DEBILIDADES

- Aulas y mobiliario insuficientes en número o en mal estado.
- Educados con comportamientos que demuestran pocas o ninguna norma de urbanidad.
- Insuficiente incremento de profesores.
- Incumplimiento de tareas y deberes.
- Reducido espacio de recreación.
- Poca comunicación con la comunidad.
- Los sanitarios no están en adecuadas condiciones y el número es insuficiente para los estudiantes.
- El área de recreación es muy precaria y pequeña.

ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Es el único centro de educación básica de las características citadas en una amplia zona de influencia.
- El centro recibe la colaboración de profesionales y estudiantes del área de salud del MSP y de la PUCE.
- El centro es reconocido por la comunidad por la alta calidad.

AMENAZAS

- Las vías de acceso no están en buenas condiciones y no hay señalización.
- La colaboración de los padres de familia es escasa tanto en el control de tareas escolares como en el tiempo libre de los educandos.
- El nivel de escolaridad de los padres de familia es bajo y en algunos casos inexistente.

- Alto nivel de consumo de alcohol entre los padres de familia con frecuencia acompañado de violencia intrafamiliar.
- Roles sociales muy polarizados (mujeres con trabajo doméstico y frecuentemente maltratadas).

5.5 RESULTADOS:

5.5.1. DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

El Centro Educativo Fiscal Mixto “J. M. Jijón Caamaño y Flores” funciona como plantel fiscal desde el año de 1.966; durante este largo período ha sufrido varios cambios y transformaciones, tanto en su infraestructura como en los aspectos administrativos y pedagógicos; 44 años de un trabajo fecundo de todos sus componentes le han permitido convertirse en una escuela de gran prestigio en la zona del Valle de los Chillos, mejorando cada año su oferta educativa para los cientos de niños y niñas de sectores empobrecidos, que viven en el sector rural, ávidos de conocimientos y de convertirse en los líderes que conduzcan a sus familias al progreso y la superación.

Tabla N° 7 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	3	60
b. Coordinadores de área	1	20
c. Por grupos de trabajo	1	20
d. Trabajan individualmente	-	-
e. No contestan	-	-

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Dra. Y. Godoy

La organización y dirección de los centros educativos tiene en los equipos de trabajo una gran posibilidad de delegación y apoyo en la institución educativa. En los resultados del Centro Educativo J.M. el 60% de los directivos respondió que es el director quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, el 20%

contestó que la organización la hacen los coordinadores de área y otro 20% considera que la organización se hace por grupos de trabajo.

El hecho de que más de la mitad de encuestados considere que la organización de tareas para predominante de la dirección podría reflejar la concepción del Centro educativo como una estructura formal y jerárquica que subyace en las organizaciones educativas.

Tradicionalmente se considera al director como una figura más calificada para la administración y gestión; esto puede ser positivo siempre que no se relacione con actitudes de facilismo por parte del resto del equipo o una tendencia a retener posiciones de poder. Cuando se promueve la participación de más docentes, se beneficia el aprendizaje grupal y colaborativo y estas experiencias facilitan el desarrollo de la organización escolar.

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	4	80
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	20
c. Valor y tiempo empleados en la institución	-	-
d. Otros	-	-
e. No contestan	-	-
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

Como se puede observar, para la gran mayoría de los encuestados (80%) el principal parámetro para determinar el tamaño de la organización es el número de miembros y no los resultados obtenidos en la institución. Para ninguno de ellos el valor y el tiempo empleados en la institución se relacionan.

Los docentes como miembros de un centro educativo deberían considerar que el trabajo se realiza para agregar valor y contribuir la consecución de los logros institucionales, y que por lo tanto es muy importante lo que cada uno de los miembros de la comunidad educativa realice para colaborar, contribuir, para agregar valor, en otras palabras “engrandecer” a la organización.

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

Aspectos	f	%
a. Si	5	100
b. No	-	-
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

Es evidente que todos los encuestados consideran que el Manual de normas es una guía para las tareas de los miembros de la Institución. El manual de normas es una herramienta de soporte para una eficiente administración, ya que proporciona la orientación precisa que se requiere en el nivel operativo para la ejecución de tareas y es muy positivo que la totalidad d encuestados lo considere así.

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

Aspectos	f	%
a. Director	5	100
b. Rector	-	-
c. Consejo Directivo	-	-
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

El hecho de la que todos los encuestados consideren que el clima de respeto debe ser liderado por el director puede ser interpretado de forma positiva pues probablemente vean en él un referente del comportamiento institucional.

En algunas organizaciones educativas, el ejercicio del poder de la autoridad de directivos y docentes se sustenta en prácticas represivas e intolerantes que dificultan la interiorización de la importancia del cumplimiento de la norma, es muy alentador que este no sea el caso del Centro J.M, que busca la formación integral de niños y jóvenes educando en el ejercicio de derechos, base fundamental de una propuesta de formación en valores.

**Tabla N° 11 DELAGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER
CONFLICTOS.**

Aspectos	f	%
a. Si	4	80
b. No	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

Respecto a la delegación para toma de decisiones en la solución de conflictos la mayoría de los directivos (80%) responden que lo realizan. El delegar eficazmente aporta al desarrollo organizacional al mejorar el uso del tiempo, promover el involucramiento de otros actores y permitir que los integrantes del centro se sientan integrados y corresponsables de las actividades.

Cuando se asigna una responsabilidad se debe permitir la libertad de ejercitar la iniciativa, dejando que la persona designada desarrolle una metodología propia, apoyándole en las decisiones y realizando un seguimiento de todo el proceso pues al enfrentar un conflicto algunos directores confunden delegar responsabilidades con quitarse trabajo de encima y dárselo a otros.

**Tabla N° 12 LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO
PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	100	-	-	-	-
b	El desarrollo profesional de los docentes	5	100	-	-	-	-
c	La capacitación continua de los docentes	5	100	-	-	-	-
d	Trabajo en equipo	5	100	-	-	-	-
e	Vivencia de valores institucionales y personales	5	100	-	-	-	-
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	80	1	20	-	-
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	80	1	20	-	-

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

Respecto a la percepción acerca de la administración y liderazgo del centro educativo, la mayoría considera que esta promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, el trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales y personales.

Dos aspectos en los que no existió consenso fueron la participación de padres de familia y la delegación a grupos de decisión.

La delegación de funciones debe ser entendida como la posibilidad de involucrar a otros en la responsabilidad de los resultados, darle a alguien más la libertad para tomar decisiones de cómo lograr alcanzar esos resultados y en ese proceso desarrollarse profesionalmente y aportar a la organización.

Las organizaciones educativas están a menudo sobrecargadas de problemas y el que se considere que una sola persona pueda prestar atención a todo es un grave error que no considera las limitaciones de las personas por muy eficientes que estas sean, además se limita el desarrollo organizacional al no recibir aportes de otros miembros de la institución.

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	-	-	5	100	-	-
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	-	-	5	100	-	-
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	1	20	4	80	-	-
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	-	-	3	60	2	20
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	20	4	80	-	-

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

Al responder acerca de las habilidades para el liderazgo, la totalidad de los encuestados considera que estas pueden ser innatas, lo cual estaría relacionado con el hecho de que el liderazgo carismático continúa siendo el estilo más practicado. Esta declaración está muy asociada al hecho de que la totalidad considera que únicamente a veces las habilidades se consiguen mediante el estudio.

En las percepciones acerca de las habilidades de liderazgo el 80% considera que estas ocasionalmente se adquieren a partir de la experiencia y un poco menos de la mitad piensa que a veces pueden desarrollarse con estudios. La mayoría considera que solo la combinación de práctica, teoría y reflexión pueden lograrlo.

El ejercicio efectivo del liderazgo se ve reflejado en las oportunidades de crecimiento y desarrollo que proporciona al equipo de trabajo. Por obvio que parezca, no basta con tener “carisma” o habilidades innatas, sino también contar con la formación, y las posibilidades de poner en práctica estos conocimientos. La combinación de todo lo anterior con los talentos de cada individuo que colabora en la comunidad educativa puede acelerar el logro de los objetivos institucionales.

Tabla N°14 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	5	100	-	-	-	-
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	20	4	80	-	-
c	La mejora de los mecanismos de control.	1	20	4	80	-	-
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	60	2	40	-	-

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

Respecto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, todos consideran que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos es una referencia para lograrlo y más de la mitad considera que la existencia de ambientes cordiales de trabajo también es importante.

Respecto a los mecanismos de control, el 80% considera que a veces esto mejora el desempeño, esta puede reflejar que las normas no están verdaderamente interiorizadas en los diferentes actores de la comunidad educativa y por tanto necesitan vigilancia.

Es fundamental recordar que cuando no solamente enseña lo que hay que hacer sino también porqué hay que hacerlo. En ese momento, la construcción colectiva de normas adquiere un sentido pedagógico y el control es cada vez menos necesario. Este propósito demanda necesariamente la generación de un clima institucional que estime la individualidad, situación que lamentablemente solo fue considerada imprescindible por el 60% de los encuestados.

Tabla N°15 ORGANISMOS QUE SE ENUESTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	5	100	-	-	-	-
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	-	-	1	20	2	40
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	-	-	1	20	2	40
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	-	-	1	20	2	40
e	Otros (¿cuáles?)	-	-	-	-	-	-

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

En esta pregunta únicamente existe acuerdo para responder al literal acerca del Director y el consejo Escolar que el 100% concuerda con que siempre están presentes en la institución. Como se ha explicado anteriormente no existen otros órganos pero las funciones son ejercidas por los docentes que se organizan con un sistema de turnos para desempeñar roles de secretarios o conformar distintas comisiones. El 40% de los encuestados no respondieron a los literales b, c, y d.

Tabla N°16 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	60	2	40	-	-
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	60	2	40	-	-
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	40	3	60	-	-
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	100	-	-	-	-

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

En este bloque se respondió mayoritariamente respecto a que la Junta llevaba a cabo la evaluación y seguimiento de los estudiantes, así como que establecían las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia.

Respecto a cómo trataban los conflictos y las medidas para resolverlos la mayoría considera que esta es una acción que la Junta solo realiza a veces.

Respecto a las actividades desempeñadas por la Junta de Profesores, únicamente existió consenso en que coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponen a los alumnos.

Tabla N° 17 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	40	-	-	3	60
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	2	40	-	-	3	60
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	2	40	-	-	-	-
d	Mantener actualizada la metodología	5	100	-	-	-	-
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	60	-	-	2	40
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	60	-	-	2	40
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos			-	-	5	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	-	-	-	-	5	100
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	-	-	-	-	5	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	60	-	-	2	40

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

Los departamentos didácticos y sus acciones al parecer no están establecidos de forma clara y entre los encuestados no existe acuerdo pues responden de forma diferente a las mismas preguntas.

El liderazgo de los directivos es un factor de primer orden en la mejora de la educación. Además, la calidad del profesorado puede verse potenciada, a su vez, por la propia acción de los líderes en ese ámbito. Por eso, un punto crítico sobre la dirección y organización de centros escolares es conocer qué hace o puede hacer la dirección para mejorar la labor docente del profesorado en su aula y, consiguientemente, el aprendizaje del alumnado. Desgraciadamente en las respuestas de los encuestados se aprecia una confusión acerca de las responsabilidades de los equipos directivos del centro escolar y, por tanto es difícil, delimitar sus atribuciones.

Otro aspecto muy grave es la dificultad de los departamentos didácticos para realizar las programaciones e incluso actualizar la metodología, pues los resultados de aprendizaje de los alumnos dependen, obviamente, de la interacción de un conjunto de factores como la competencia del profesorado en la práctica docente. La mejora a nivel del aula no puede propiciarse sin una cultura de trabajo en equipo y con actualizaciones periódicas de los docentes. En este contexto, el liderazgo contribuye a incrementar el aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia en el profesorado.

Tabla N°18 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.	5	100	-	-

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

La práctica pedagógica en aula es el espacio fundamental de valoración de las diferencias actitudinales, de pensamiento y cultura de los estudiantes, al respecto el

100% de los encuestados responde que fomentan la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Esto desconcierta dadas las respuestas obtenidas en el bloque anterior de preguntas que se relacionaban con una pobre gestión de los programas de enseñanza.

Tabla N°19 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	-	-	5	100
b	Plan estratégico	5	100	-	-
c	Plan Operativo Anual	5	100	-	-
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	100	-	-

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

El material de planificación educativa no incluye la reingeniería de procesos porque esto requeriría de capacitación y personal experto. La capacidad de los equipos docentes es muy restringida, tienen limitaciones en delegar responsabilidades, desarrollar una toma de decisiones cooperativas, compartir la autoridad y mejorar la calidad de la práctica docente.

5.1.2. De la encuesta a Docentes

El grupo de docentes estuvo conformado por 15 profesores, la edad promedio fue de 51 años y respecto a la composición por sexo 5 fueron hombres y 10 mujeres.

Tabla N° 20 Resultados de la encuesta a docentes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	1	6.7	5	33.3	9	60
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	11	73.3	4	26.7	-	-
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	80	3	20	-	-
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes-familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	14	93.3	1	6.7	-	-
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	13	86.7	-	-	2	13.3
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza y aprendizaje.	9	60	5	33.3	1	6.7
7. En el proceso de enseñanza	14	93.3	1	6.7	-	-

aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante						
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	6.7	6	40	8	53.3
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	-	-	7	46.7	8	53.3
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	1	6.7	9	60	5	33.3
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	5	33.3	9	60	1	6.7
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del Centro Educativo	13	86.6	1	6.7	1	6.7
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	6	40	7	46.7	2	13.3
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	10	66.7	4	26.6	1	6.7
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	26.6	10	66.7	1	6.7
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	6	40	8	53.3	1	6.7

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

La encuesta a los docentes contiene una primera declaración, cuyo resultado mostró que para el 60% el docente líder nunca se define como una persona con la actitud y las habilidades para cuestionar órdenes existentes.

En la segunda declaración sin embargo la gran mayoría (73%) considera que el liderazgo en la unidad educativa está ligado a la búsqueda de innovación y al cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

Respecto a la percepción de los docentes acerca del nivel directivo se encuentra que el 33% siempre admira el liderazgo y la gestión educativa y la mayoría de ellos (60%) a veces, mientras que solo el 6,7% nunca lo hace. Este es un hallazgo muy positivo porque refleja un importante componente de docentes críticos que pueden reconocer aciertos pero también errores.

Es importante comentar es que el 86% de los docentes se sienten comprometidos con las decisiones que se toman lo cual podría reflejar el nivel de participación en la toma de decisiones, situación que puede aprovecharse para la creación de tiempos comunes de planificación, establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones.

Otro aspecto de interés es el que el 40% de docentes percibe que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Lo que lleva a la necesidad motivar, emocionalmente, al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas con lo cual se creará un clima laboral en el que predominen los valores, las aspiraciones y la autodisciplina.

5.1.3 De la encuesta a estudiantes

Tabla N° 21 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		AVECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1.El director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	13	65	7	35	-	-
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes	5	25	11	55	3	15
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	12	60	8	40	-	-
4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en la clase	11	55	8	40	1	5
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, en el mismo tiempo.	9	45	8	40	3	15
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad el entorno familiar y/o comunitario.	11	55	9	45	-	-
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes	14	70	4	20	2	10
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	50	10	50	-	-
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	9	45	7	35	4	20
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	17	85	3	15	-	-
11. El profesor es quién decide que se hace en esta clase	12	60	8	40	-	-
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	11	55	8	40	1	5
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	13	65	6	30	1	5
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	18	90	2	10	-	-

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

El ejercicio del liderazgo escolar mejora la enseñanza y el aprendizaje, principalmente a través de su influencia en la motivación del personal, el compromiso, las prácticas de enseñanza y desarrollando las capacidades del profesorado para el liderazgo.

En el grupo de estudiantes, el 65% respondió que el Director siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, mientras que el 35% pensaba que a veces se tomaban en cuenta sus opiniones. Los niños y jóvenes requieren participar en distintos niveles y ámbitos de decisión y responsabilidad. Esta es probablemente la mejor manera de forjar valores éticos y ciudadanos entendiendo que la participación tiene un carácter progresivo, de acuerdo a las condiciones de madurez del niño y el adolescente.

Otro hallazgo importante fue que el 70% de los estudiantes contestaron que los docentes siempre proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

Respecto a la percepción de los estudiantes sobre el compromiso de los docentes con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas el 65% contestó que siempre lo mostraban, el 30% que a veces y el 5% que nunca.

Al ser preguntados acerca de si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo el 90% contestó que siempre y el 10% que a veces. La formación en valores requiere de un esfuerzo honesto y creativo de maestros, alumnos y padres de familia por revisar las prácticas institucionales, su estructura, organización y procedimientos.

El centro escolar tiene como fin el aprendizaje de los estudiantes, y el liderazgo escolar ejercido con éxito debería mejorar el aprendizaje de los alumnos a través de la promoción de la cooperación y capacitación decente de modo que los valores institucionales, el trabajo del equipo docente y las aspiraciones de los alumnos tengan armonía.

5.1.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

Tabla N° 22 Encuesta a Padres de Familia

PREGUNTAS	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. Asiste usted a la escuela cuando le convocan	12	80	3	20	-	-
2. Acude usted a averiguar sobre el desenvolvimiento de su hijo/a en la escuela	4	26.7	6	40	5	33.3
3. Le satisface el nivel de atención que recibe cuando acude a la escuela por cualquier duda respecto a la educación de su hijo/a	8	53.3	7	46.7	-	-
4. En la escuela se utilizan métodos de enseñanza nuevos.	5	33.3	9	60	1	6.7
5. Los directivos de la escuela promueven en los padres, representantes y comunidad en general la participación e involucramiento en las actividades escolares.	3	20	8	53.3	4	26.7
6. Los directivos y docentes promueven un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	6	40	7	46.7	2	13.3
7. Como padre me interesa que la escuela utilice nuevos métodos de enseñanza	12	80	3	20	-	-
8. Estoy dispuesto a colaborar con actividades que la escuela me solicite para involucrarme más profundamente en la educación de mi hijo.	12	80	3	20	-	-
9. En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores, son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	13	86.7	2	13.3	-	-
10. Los profesores tienen un buen método de enseñanza y tratan con respeto a los estudiantes.	5	33.3	6	40	4	26.7
11. El director es un líder que respeta a los profesores y estudiantes.	6	40	8	53.3	1	6.7
12. Cuando su hijo/a comete una falta que considera grave, castiga físicamente.	7	46.6	4	26.7	4	26.7

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

La participación de los padres en la educación de los hijos y el involucramiento con el Centro tiene un impacto positivo en la comunidad escolar. En contextos socioculturales desfavorecidos, como es el caso del Centro J.M. el involucramiento de los padres les

permite interactuar con los maestros, los directivos y otros padres. Pueden aprender por sí mismos sobre las actividades diarias y la cultura social de la escuela, que le permitirán comprender cómo es la escuela de su hijo. Es importante destacar que el 26% de los padres consideran que nunca los directivos y docentes promueven que ellos se involucren en las actividades escolares y el 53% que a veces.

Entre los resultados de la encuesta para padres es importante destacar que el 80% dice acudir siempre que es convocado a asistir a la escuela. Pero solamente el 26% acude espontáneamente a interesarse por el desenvolvimiento de sus hijos en la escuela.

Los padres forman parte de la comunidad educativa y deben sentir que la escuela toma en cuenta sus opiniones. Los padres que se involucran más en el ámbito escolar son los mejores veedores de una mejor educación en su comunidad. Respecto a la satisfacción con el trato que reciben por los directivos y docentes cuando acuden al Centro el 53% contestó que siempre le complace y el 46% que a veces. Esto es muy preocupante porque los padres hacen un esfuerzo para acudir al centro y no sentirse bien acogidos puede hacer que se sientan menos motivados para participar en otras ocasiones.

Al ser preguntados si el director es un líder que respeta a los profesores y estudiantes, el 40% respondió siempre, 53% a veces y 6% nunca. El 40% de los padres contestaron que los directivos y docentes siempre promueven un ambiente de aprendizaje agradable y armónico. La formación en valores es un propósito sustancial de la escuela y las instancias directivas deben dar ejemplo de participación, respeto y valoración a todos los miembros de la comunidad educativa.

Uno de los aspectos en los que la escuela debe incidir es el enfoque disciplinar que los padres tienen en el hogar, es muy preocupante que el castigo físico es la medida disciplinaria en el 46.6 % de los padres que respondieron la encuesta. No se debe confundir autoridad y disciplina con dominación y maltrato. Los padres deben comprender que la cólera es nociva para la educación, el reprender al niño de esta forma crea en ellos frustraciones y complejos.

5.1.5. DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Matriz N°2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Dar a conocer y preguntar expectativas Da punto de vista y espera escuchar otros puntos de vista	3	Transmitir mensaje	2
2	¿El Centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Sí	5		-
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Comunicación, diálogo, negociar de forma que se beneficien ambos lados	4	Esperar, para ver si se supera solo	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Propositivo, proactivo, innovador, ético, capacidad de diálogo, respeto	5	-	-
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Proactivo, participativo, solidario	5	-	-
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Respeto, solidaridad, responsabilidad, excelencia académica	5	-	-
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Responsabilidad, respeto, generosidad,	5	-	-
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	-	-	Maltrato, irresponsabilidad de los padres, poca urbanidad, mal uso del tiempo libre por los estudiantes	3

Fuente: Encuesta

Elaborado por Dra. Y. Godoy

De las entrevistas se desprende que puede haber concepciones erróneas respecto a la comunicación, que pueden estar afectando el clima organizacional. Los directivos tienen conocimiento de las diferentes herramientas de gestión curricular pero tal vez realizan estas actividades de forma rutinaria y han explorado las posibilidades de innovación educativa.

Parece haber poca interacción con los padres de familia y la comunidad, así como la percepción de poco involucramiento de los padres en la educación de los hijos.

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas Observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1.</p> <p>Directivos Menos del 50% considera que los valores predominan en la función directiva y docente</p>	<p>Se ha burocratizado ciertos procedimientos. Errores de comunicación.</p>	<p>Afecta la confianza en el grupo directivo y docente.</p>
<p>Problema 2.</p> <p>Docentes: no se desarrollan actividades de integración en el ámbito deportivo y socio-cultural con la participación de directivos, docentes, padres de familia, estudiantes</p>	<p>Falta de planificación de actividades. Sobrecarga de trabajo</p>	<p>No hay interacción. Se pierden oportunidades para fomentar apoyo familiar a los escolares.</p>
<p>Problema 3.</p> <p>Estudiantes: docentes muestran poco interés por los problemas de los estudiantes. Docentes y directivos se quejan de “poca urbanidad”</p>	<p>Conocimiento insuficiente del contexto socio-cultural de los educandos.</p>	<p>No se trabaja el aprendizaje social y emocional de los educandos .</p>
<p>Problema 4.</p> <p>Padres de familia: El castigo físico es la medida disciplinaria</p>	<p>Falta de formación como padres, reproducción de patrones de violencia.</p>	<p>Sufrimiento y maltrato a los hijos.</p>

5.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez expuestos los resultados, se presenta el análisis de los mismos tamizados por los aportes de los diferentes autores, quienes conciben a la gestión educativa como un proceso y un método a través del cual se agencian los recursos para el logro de los fines educativos.

La complejidad de la organización educativa se pone de manifiesto al analizar los niveles particulares de apreciación que los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia hicieron respecto a la realidad organizativa del Centro J.M. La autora Martín Moreno hace referencia a la diversidad de interpretaciones que los integrantes de los centros conciben y cómo cada uno le otorga un significado dependiendo de su contexto específico, sus intereses, valores y actitudes.

El enfoque interpretativo enriquece el análisis enfatizando que el conocimiento del individuo, “su verdad,” está conformada por los constructos mentales que el individuo ha realizado acerca de la educación, la enseñanza, la organización, entre otros, a partir de sus vivencias individuales en un contexto socio-cultural. Así es más fácil entender las diferentes afirmaciones sobre la realidad.

Linda Darling Hammond expone, en su libro “El derecho a aprender,” que el aprendizaje es un derecho fundamental de todo alumno y que debe estimularse para desarrollar ciudadanos libres, autónomos, capaces... y no esponjas dispuestas a llenar sus cerebros de contenidos. El cambio educativo, los buenos diseños curriculares y las prácticas interesantes de enseñanza–aprendizaje sólo tienen sentido si estimulan, dinamizan, guían, provocan, median y desafían a que los propios sujetos asuman el reto de desarrollarse y de aprender.

Este modo de comprender el aprendizaje puede darse en escuelas en las que las prácticas de gestión y docencia, la propia estructura y funcionamiento, el currículum diseñado, desarrollado y evaluado y los sistemas de responsabilidades se pongan al servicio de cumplir con el “compromiso social” que supone la educación.

Respecto a la gestión, Edward de Bono, en su libro *Seis Sombreros para Pensar*, comenta que los directivos piensan de manera muy racional, fallando al no considerar a los problemas desde una perspectiva emocional, intuitiva o creativa. Otro error común de los directivos es subestimar la importancia de proyectar los resultados de su gestión incluyendo escenarios negativos y posibles planes de contingencia. Estas consideraciones son particularmente importantes en la gestión educativa de Centros como el J.M., que debe determinar la mejor manera de lograr sus fines, en medio de la incertidumbre y la precariedad.

De los Directivos

Los escenarios de globalización exigen contar con un sistema educativo equitativo, flexible y dinámico que ofrezca una educación integral. Uno de los requisitos para alcanzar este objetivo es contar con una gestión educativa que ofrezca respuestas pertinentes y efectivas mediante una cultura organizacional.

En este contexto, el director del Centro Educativo estudiado es percibido como una persona tolerante, flexible y eficiente en sus actividades directivas. Su estilo de liderazgo es participativo, reconoce y fomenta las capacidades de su equipo de trabajo y esto le permite delegar responsabilidades. Sin embargo, preocupa que solo el 40% de los docentes considere que los valores siempre predominan en la función directiva y docente.

En las encuestas y entrevistas realizadas a los directivos se observa su preocupación por los temas relacionados con los procesos de cambio que vive la institución y las tensiones que se han generado a partir de la ampliación del servicio educativo. Es evidente que los directivos sufren un desgaste debido al sistema burocrático que no considera la realidad del Centro y sería lamentable que directivos y docentes cayeran presas de la desmotivación o la rutina.

Si bien existe una relación armónica entre el profesorado y la dirección, se percibe que no siempre los docentes son tomados en cuenta y, ante la falta de delegación, podrían

crearse subgrupos y disminuir la cohesión, tan necesaria, en estos momentos de grandes cambios.

Es importante enfatizar el contexto socio-cultural en el que se halla inmerso el Centro Educativo, pues existen graves problemas sociales como alcoholismo de los padres, violencia, migración, subempleo, que dificultan el proceso de enseñanza aprendizaje y permean la cultura organizacional.

Los directivos escolares en sus respectivos ámbitos de competencia organizan las actividades con el propósito de coordinar los contenidos académicos para responder a las necesidades educativas en función de las declaraciones realizadas en la misión y visión institucionales. En las visitas a la institución se pudo comprobar el esfuerzo de los docentes para materializarlo en las aulas, pero la limitación de recursos que enfrentan a diario entorpece este intento.

En las entrevistas y encuestas, los docentes respondieron que los documentos de planificación educativa se elaboran en forma colegiada y son dados a conocer para que cada uno de los integrantes tenga claras las directrices y desempeñe sus funciones enmarcadas en los objetivos institucionales planificados. Se percibe, sin embargo, una dificultad en la ejecución de las actividades planificadas la cual podría estar relacionada a una insuficiente interiorización de estos procesos de planificación que se cumplen más como un requisito administrativo, que como el eje de su actividad docente.

El Proyecto Educativo Institucional define las pautas del establecimiento, pero su ejecución implica el establecimiento de acuerdos para lograr los propósitos y una gestión curricular que fusione los estilos de enseñanza y las relaciones interpersonales congruentes con el modelo concebido.

Las amenazas que más pueden afectar a la gestión están determinadas por dos factores: el primero, desde la insuficiente respuesta de los niveles centrales para atender las necesidades de ampliación del espacio físico y el número de docentes; y el segundo, el contexto sociocultural que puede neutralizar la cultura escolar.

Las necesidades de formación de los directores son múltiples e imperiosas, ya que, se espera que su labor tenga trascendencia en las escuelas generando una verdadera transformación. Por tanto, su formación debería orientarse hacia la comprensión y reflexión de las prácticas de gestión, así como hacia la definición de estrategias y acciones concretas que posibiliten la construcción de un nuevo esquema institucional dinámico y flexible que impacte realmente en la comunidad educativa.

De los docentes

En los últimos años, hablar de educación pública casi siempre significa referirse a una serie de reformas educativas y, con frecuencia, se deja planteada una duda sobre la competencia de los docentes de la escuela pública para ejecutar esas reformas. Lo más grave es que, a veces incluso, se cuestiona su capacidad para ejercer un liderazgo intelectual y moral a favor de los estudiantes. Esto no es distinto en el Centro J.M. donde el 26% de los padres participantes en la encuesta respondieron que consideraban que el docente nunca tenía un buen método de enseñanza y el 53% consideraba que solo a veces se respetaba a sus hijos.

Este punto de vista olvida el papel que desempeñan los profesores en la formación de los estudiantes como ciudadanos críticos y activos, desconociendo la experiencia que puedan aportar, y es lamentable que en el planteamiento de esas reformas educativas los docentes no tuvieran la participación, que sin duda, habría enriquecido las propuestas.

Este entorno político e ideológico, poco favorable para los profesores, pone ante ellos el reto de entablar un debate público con sus críticos (a veces detractores), así como la oportunidad de una necesaria autocrítica con respecto a la naturaleza y la finalidad de la preparación de los docentes, los programas de perfeccionamiento y las formas dominantes de la enseñanza en el aula.

Según Martín Moreno Q., en ocasiones, en el profesorado, se observa la existencia de una subcultura de la rutina, la cual, con frecuencia, conduce a que reglas informales

reduzcan el interés del docente por su labor y limitan sus esfuerzos por introducir innovaciones. Esto se relaciona con lo observado en esta investigación pues menos del 10% de los docentes considera que una de las características del docente líder es tener una actitud crítica y habilidades para cuestionar las órdenes existentes. (Martín Moreno Q.; 2009)

Los docentes de este Centro Educativo conviven con educandos que frecuentemente atraviesan graves situaciones sociales, esto es un desafío a su capacidad pedagógica, que podría potenciarse al trabajar más frecuentemente en equipo, pues solo el 60% dice hacerlo actualmente; también es lamentable que solo el 26% considere que se desarrollan actividades de integración con los padres de familia, docentes y estudiantes.

De los estudiantes

Todos los niños quieren ser apreciados, esperan que se satisfagan sus necesidades y que se les trate como personas. Este es un anhelo natural de la especie humana. Los estudiantes valoran a los maestros que saben cómo ayudarlos a sacar lo mejor de sí y que permiten desarrollar su autoestima al afirmar que son especiales e importantes.

En el Centro educativo se encontró que, entre los estudiantes encuestados, el 45% sostenía que los docentes siempre se interesaban por los problemas de los estudiantes, el 35% contestó que a veces y el 20% que nunca. Esto es preocupante pues los estudiantes no perciben que sus profesores se preocupen por lo que les sucede.

A los lectores, que desconocen los problemas que enfrentan los educandos, podría parecerles que esta es una respuesta típica de adolescentes pero investigaciones realizadas en el Centro muestran niveles alarmantes de sintomatología depresiva y maltrato familiar, entre otros graves problemas sociales. (Godoy, Y; Puyol, L; Páez, A.)

En este contexto, los docentes pueden encontrar gran dificultad para afrontar los problemas sociales y psicológicos de los educandos y en algunas conversaciones han

comentado la necesidad de contar con un apoyo de profesionales de la salud mental porque se sienten desbordados por los graves problemas familiares de algunos estudiantes. Esto puede explicar por qué en ocasiones prefieren no abordar estos temas.

El Centro Educativo no cuenta con un servicio médico, ni psicológico y los escolares en riesgo no reciben atención. El grupo de vinculación comunitaria de la PUCE ha realizado algunas actividades con los diferentes componentes de la comunidad educativa, pero estas acciones no se han sido sistematizado ni responden a una planificación integral y continua dirigida a los grupos de mayor riesgo.

De lo expuesto se puede inferir que los escolares no reciben una adecuada atención respecto a problemas que, por su complejidad, no son de competencia exclusiva de los docentes, pero sí están estrechamente relacionados con su bienestar y limitan su potencial desarrollo.

En otro aspecto, el diseño y el espacio físico disponible para la recreación de los escolares son inadecuados y, si bien se cuida la limpieza, en general, no es un entorno agradable, ni atractivo. Además, no hay separación entre el área de los más pequeños de la destinada a los adolescentes y fundamentalmente es un espacio muy reducido.

Cuando se entiende la importancia de las actividades preventivas, todos estos factores cobran importancia, pues el bienestar de los escolares se fundamenta en un conjunto de factores interdependientes como: académicos, personal-social, y psicológicos, sin los cuales no es posible el logro de un proyecto educativo que apunte a la excelencia académica y al desarrollo personal del estudiante.

Un aspecto muy positivo es que el 70% de escolares respondió que el profesor siempre propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, pues sin duda los estudiantes se sienten estimulados para el aprendizaje cuando se utilizan recursos novedosos.

Para el 90% de los escolares encuestados, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, lo cual debe ser tomado como un verdadero llamado a que los adultos significativos se muestren como modelos de coherencia entre el discurso y los hechos. La reflexión crítica es fundamental, tanto en el docente como en las instituciones educativas, porque de esta coherencia depende la credibilidad.

De los padres de familia

Es fundamental conocer las expectativas de los padres acerca de la escuela de sus hijos y fue dramático constatar que los padres encuestados únicamente se preocupan de los logros académicos de los escolares, sin considerar aspectos como la formación en valores y la educación para la convivencia. Probablemente esto se relaciona con la información que los medios comentan acerca del nivel académico de los escolares y su referencia exclusiva a los elementos de: lectura, escritura y aritmética.

Ante la pregunta de si acudían a la escuela para interesarse sobre el desenvolvimiento escolar de sus hijos, el 33% de padres encuestados reconocía que nunca lo hacía. Este hallazgo se relaciona con las opiniones dadas en entrevistas con madres y abuelas que reconocían la necesidad de fortalecer el rol de los padres de familia como formadores y participantes activos del proceso de formación de sus hijos.

Entre los padres que sí acuden a la escuela, solo el 46% indicó que a veces estaba satisfecho con la atención que recibía. Los padres forman parte de la comunidad educativa y deben sentir que la escuela toma en cuenta sus opiniones. Los padres que se involucran más en el ámbito escolar son los mejores veedores de una mejor educación en su comunidad.

Las investigaciones acerca de la incidencia del entorno socio cultural en el centro educativo han enfatizado en la interdependencia de la organización escolar con respecto al ambiente. Kerensky plantea que lo que el alumnado trae al centro escolar es más importante para su nivel de realización académica que lo que sucede en el aula.

Ante esta afirmación cabe preguntarse ¿los padres enseñan a sus hijos a pensar por sí mismos, a asumir la responsabilidad de sus vidas, a mostrar iniciativa y a ser tolerantes con la adversidad?

Muchas personas pueden creer que los escolares llegan a la escuela con estos hábitos, pero no siempre es así, y la escuela puede ser el lugar para adquirir estos conocimientos. Debemos recordar que la escuela recibe a todo niño cuyo padre solicita el ingreso, no selecciona a aquellos que provienen de hogares más armónicos o cuyos padres tengan un nivel educativo más alto. La escuela pública da las mismas oportunidades de educación a todos los niños, lo que significa que dentro del estudiantado habrá una gran diversidad de hábitos, costumbres y valores.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- La gestión de los directivos y docentes presenta problemas derivados de las reformas educativas planteadas desde el nivel central las cuales desconocieron las realidades locales y al ser impuestas han creado: sobrecarga de trabajo para los docentes y realización del trabajo de gestión como un trámite burocrático.
- En la investigación se observó que, los docentes que integran el Consejo Técnico y la Junta General de Profesores ejercen muy poco liderazgo técnico. La encuesta aplicada mostró que no todos organizan y desarrollan apoyo para mejorar sus prácticas de enseñanza, menos de la mitad elabora la programación didáctica, y sólo el 40% plantea que mantiene actualizada la metodología.
- Los directivos y docentes no tienen claro cuáles son las responsabilidades de los equipos directivos del centro escolar y, por tanto, es difícil delimitar sus atribuciones y responsabilidades.
- La gestión de los equipos pedagógicos no aporta con suficientes elementos a los docentes en cuanto a: toma decisiones curriculares, organización de contenidos y procesos de capacitación.
- El Proyecto Educativo Institucional recoge principios, pero no define las estrategias y sus mecanismos de implantación para consolidar un clima institucional adecuado para la formación en valores.
- La práctica pedagógica en aula no es suficientemente aprovechada como el espacio fundamental de valoración de las diferencias físicas, actitudinales, de pensamiento y cultura de los estudiantes.
- En lo concerniente al contexto socio-cultural de los educandos, abundan problemas sociales tales como: violencia intrafamiliar, alcoholismo, disfunción familiar, deficiente cobertura sanitaria, entre otros, que con frecuencia, causan dificultades en el desempeño escolar de los educandos y que en ocasiones se califica por los docentes como “falta de urbanidad” y “buenas costumbres”.
- De parte de los educandos también existen demandas insatisfechas que se manifiestan sobre todo en la percepción que ellos tienen acerca del poco interés de los docentes hacia sus problemas.

RECOMENDACIONES:

- En la gestión educativa es necesario que las decisiones y planes tengan una mixtura de ambición, habilidad en la ejecución, sensibilidad, creatividad y buenos planes de contingencia.
- Adicionalmente, estos planes deben ejecutarse con procedimientos éticos que mediante el modelaje y testimonio de vida muestren a los adultos como seres responsables, comprometidos, capaces de no preocuparse únicamente por cumplir con una programación curricular o con un cúmulo de información y conocimientos que muchas veces más que educar a los estudiantes les abruma y les confunden.
- Los directores deberían ser capacitados para ejercer eficazmente lo que tradicionalmente se denomina “liderazgo pedagógico”, fundamental para avanzar hacia mejores aprendizajes. Recordando que deben cumplir una función “motivacional” y orientadora del futuro en la comunidad educativa.
- La gestión educativa debe reconocer la realidad que afrontan los educandos y deberá realizar mayores esfuerzos para establecer vínculos con la comunidad y crear espacios de reflexión en los que, trabajando conjuntamente con los padres, contribuya a formar a los niños y las niñas, no sólo con las herramientas cognitivas para enfrentar el cambiante mundo, sino con sólidos valores que les permitan mantener la certeza del ser.
- Sería importante contar con mayor flexibilidad y adaptación al medio social, además de mayores recursos especializados y presupuesto específico, para que las escuelas puedan involucrarse más en los problemas de la comunidad. Esto permitiría también abordar el aprendizaje social y emocional de los educandos y apoyar mejor la actividad de educación en el tiempo libre, que es otra de las preocupaciones de los docentes del Centro.
- Se requiere un enfoque sistémico procurando en todo momento un entorno de aprendizaje que propicie la expresión de ideas, esté basado en la tolerancia y el respeto, condiciones indispensables para la formación ética de los estudiantes.

7 PROPUESTA DE MEJORA

*El concepto de inteligencia emocional ha transformado
ámbitos como el educativo.
Nuestro futuro es ya impensable
sin el aprendizaje emocional.
Linda Lantieri*

1. “PROYECTO INICIAL DE EDUCACIÓN SOCIAL Y EMOCIONAL PARA EL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA J. M. JIJÓN CAAMAÑO Y FLORES.”

2. JUSTIFICACIÓN

La escuela se ocupa de enseñar los contenidos curriculares que abarcan los dominios de lecto-escritura y matemática, importantes para sobrevivir en la sociedad y poder contribuir con ella. No obstante, hay contenidos, como la tolerancia, el respeto, la formación ética, que no forman parte de la malla curricular y tradicionalmente no se tratan en la escuela; autores tales como: Edward De Bono, Alejandro Castro, Humberto Maturana, Dael Goldman y Linda Lantieri se han referido a ellos.

En la presentación de la Guía Didáctica del Proyecto de Grado II se planteaban las preguntas de ¿cómo formar líderes? y ¿cómo trabajar los valores de desarrollo humano? Estas preguntas se suman a las demandas de distintos niveles de la sociedad para que las personas sean mejores ciudadanos.

Del mismo modo, en todo el mundo, existe una fuerte demanda pública para que las instituciones educativas implementen propuestas efectivas que no sólo fomenten el éxito académico, sino que también incidan en la salud, que prevengan los comportamientos problemáticos y que preparen a los jóvenes para el mundo.

Los estudios de neurociencias han investigado acerca de las formas en que las personas adquirimos los conocimientos y las destrezas sociales para la convivencia. De acuerdo a los resultados que se conocen, éstos demuestran que se requiere de competencias emocionales para un mejor desenvolvimiento social.

Las emociones forman parte del ser humano a lo largo de toda su vida. Normalmente aprendemos a reconocerlas y gestionarlas a base de prueba y error y luego de haber sufrido años de inseguridades, miedos y frustraciones. Desde hace años, son muchas las voces de prestigiosos expertos que vienen anticipando la necesidad de incluir educación emocional en las escuelas, entre ellos se pueden citar los siguientes:

- Daniel Goleman, psicólogo estadounidense conocido mundialmente por su best-seller “Inteligencia Emocional” (entre otros títulos).
- Ken Robinson, experto en creatividad, innovación y recursos humanos.
- Linda Darling-Hammond, profesora de Educación en la Universidad de Stanford.

En el Centro Educativo J.M. Jijón Caamaño y Flores hay un gran interés por mejorar la calidad de la educación y la evidencia de la que se dispone en la actualidad demuestra que uno de los parámetros más importantes para lograrlo es mejorar el clima escolar y la capacidad de los escolares para desarrollar competencias sociales y emocionales.

El aprendizaje social y emocional permite a las personas la gestión de sus emociones, el desarrollo de competencias para pensar formas creativas de resolver conflictos y promueve nuevas formas de ver el mundo. De esta forma se es más consciente de cómo se construye la visión acerca de lo que sucede en el entorno y con estas nuevas percepciones se producen cambios básicos en las actitudes de las personas.

La compleja realidad que los escolares deben vivir en el mundo de hoy, cambiante y globalizado, exige mucho más que conocer una serie de datos almacenados en la cabeza. Este entorno requiere que los niños aprendan a asumir la responsabilidad de sus propias vidas y trabajar con los demás de manera eficaz, en definitiva, prepararlos para la convivencia.

Atender las necesidades sociales y emocionales es de vital importancia. Los estudiantes deben sentirse bien consigo mismos, seguros en la escuela y el hogar para poder aprender y progresar intelectualmente.

El interés de la escuela por abordar el aprendizaje emocional es una tendencia mundial. Desde que en 1994 se fundó la organización sin ánimo de lucro Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning (CASEL), con base en Chicago, ha ido expandiendo su ámbito de influencia. En 2002, la Unesco distribuyó a los Ministerios de Educación de 140 países un comunicado formulando y avalando los principios del aprendizaje social y emocional (SEL). En algunos países como Singapur, el gobierno estableció en el año 2006 un programa nacional para que fuera implantado en sus escuelas.

El preocuparse por las necesidades emocionales de los educandos y ayudarles a gestionarlas permitirá a los docentes tener menos problemas disciplinarios en la escuela. No sólo es lo correcto moralmente hablando, es una estrategia para que los niños, además, triunfen a nivel académico.

Incorporar el aprendizaje social y emocional en la escuela permitirá que niños y adultos colaboren en la creación de un entorno escolar positivo. Los niños desarrollarán, tanto sus habilidades de liderazgo, como las capacidades emocionales y sociales que utilizarán durante el resto de sus vidas, ya sea en el hogar, en la escuela, en la calle, en el trabajo o en su rol como padres y ciudadanos.

“El educar se constituye en el proceso en el cual el niño o el adulto convive con otro y, al convivir con el otro, se transforma espontáneamente, de manera que su modo de vivir se hace progresivamente más congruente con el del otro en el espacio de convivencia. El educar ocurre, por lo tanto, todo el tiempo de manera recíproca, como una transformación estructural contingente a una historia en el convivir en el que resulta que las personas aprenden a vivir de una manera que se configura según el convivir de la comunidad donde se desarrolle. La educación como “sistema educacional” configura un mundo y los educandos confirman en su vivir el mundo que vivieron al ser educados en el educar” (Maturana, H. 1992: 19)

3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un proyecto inicial de educación social y emocional para la Unidad Educativa “J.M. Jijón Caamaño y Flores”.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Ofrecer a los docentes del Centro Educativo un espacio de reflexión acerca de la importancia del aprendizaje social y emocional (inteligencia emocional)
- Proveer a los docentes los elementos básicos del aprendizaje social y emocional para su aplicación en el trabajo cotidiano con los educandos.
- Proporcionar a los docentes los lineamientos para fomentar el pensamiento efectivo, abierto, crítico, constructivo, creativo y comprensivo.
- Brindar a los padres guías para educar a sus hijos con respeto y amor.

4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

En la etapa de capacitación a docentes, el proyecto se realizará en las aulas y sala de audiovisuales del Centro de Educación Básica J.M. Jijón Caamaño y Flores. La capacitación se realizará con la modalidad de talleres que se organizarán y llevarán a cabo en dos fases. La primera estará dedicada exclusivamente a los docentes de la Unidad Educativa, pues el modelo que se desarrollará será creado según las necesidades y características de ésta. La segunda fase estará enfocada a los padres de familia.

Pensadores como Edward de Bono tienen propuestas para trabajar el pensamiento positivo en la escuela, su propuesta "Las Lecciones de Pensamiento CoRT" son ahora el material más ampliamente usado para la enseñanza directa del pensamiento como una destreza básica. Las lecciones han estado en uso desde 1970 y en los años que han transcurrido se ha acumulado una buena cantidad de experiencia en la enseñanza directa del pensamiento como destreza.

De igual manera, Stephen Covey, en su famoso best seller los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, reflexiona profundamente sobre la importancia de transmitir e inspirar los valores que conducen a la grandeza. A partir de esta propuesta, la educadora Muriel Summers aplicó estos conocimientos en una escuela, experiencia que se recoge en el libro “El líder Interior,” la cual relata la tarea de la educadora y su equipo de trabajo. Esta experiencia fue llevada a otros centros educativos interesados en que sus educandos lideren su vida personal.

Esta propuesta pretende desarrollar un proyecto de educación social y emocional acorde al contexto socio-cultural de la comunidad educativa y tendrá como otro de los elementos el revalorizar la cultura local, pues la zona del Valle de los Chillos tiene una milenaria historia que es desconocida por muchos de sus habitantes.

5. POBLACIÓN OBJETIVO

El Centro de Educación Básica J. M. Jijón Caamaño y Flores es un plantel fiscal que desde el año de 1966 brinda sus servicios a la comunidad. Está ubicado en el barrio de Chaupitena, Km. 18 vía a Conocoto y pertenece a la Parroquia de Amaguaña.

La escuela está ubicada en un área rural y se encuentra al suroriente del DMQ, en el límite con el cantón Rumiñahui, por lo cual un alto porcentaje de su alumnado proviene de dicho cantón. Su población es de aproximadamente 1500 habitantes.

La parroquia de Amaguaña pertenece a la zona del Valle de los Chillos y tiene una historia que se remonta a la época pre-incásica. Según los datos recogidos en documentos y archivos históricos, con la llegada de los Imbayas hasta Alangasí se establecieron los Panzaleos, Uyumbichos, Caras y Quitus.

En la compilación del historiador Cristóbal Landázuri, Visita y Numeración de los pueblos del Valle de los Chillos (1551-1559) se hace referencia a *Anan Chillo*, actualmente Amaguaña, como una zona de diversidad cultural y de gran desarrollo agrícola. Albert Meyers menciona que, en la zona de los fértiles valles localizados entre las actuales Amaguaña y Cumbayá, se localizó un centro de contacto entre las culturas más lejanas del norte y las del sur (1976: 181).

Con la llegada de los incas y la posterior conquista española se pierden las lenguas nativas y se generaliza el quichua, que según entrevistas realizadas por la autora, era la lengua dominante hasta la década de los sesenta en el siglo pasado. Esta es una historia desconocida por la gran mayoría de los actuales habitantes, algunos de ellos, probablemente descendientes de estos notables ancestros.

Esta zona tradicionalmente agrícola ha sido la tierra del maíz desde la época de los aborígenes pre-incásicos, es así como la bandera de Amaguaña tiene 2 franjas horizontales, donde *amarillo* simboliza el maíz y *celeste* representa el cielo puro y limpio y las aguas de sus ríos.

La población del Barrio de Chaupitena y de los caseríos cercanos, de los cuales provienen los estudiantes, ha experimentado en las últimas décadas cambios poblacionales significativos determinados, entre otros factores, por: la migración de sus habitantes a España y Estados Unidos, el desarrollo de proyectos de urbanización muy cercanos y la presencia de varias agroindustrias. Estos dos últimos factores han traído como consecuencia la apertura de plazas de trabajo para los habitantes del sector, e incluso, personas provenientes de otras regiones de la provincia y del país con lo cual se ha generado un importante intercambio socio-cultural.

Según un estudio realizado en 2007, el 11,3% de los escolares del Centro Educativo tenían a un miembro de la familia fuera del país y en el 3,1% de los escolares era la madre quien se encontraba fuera del hogar; el mismo estudio reportó que el 20% de los escolares eran inmigrantes. (Godoy, Y; Puyol, L; Páez, A.)

Estas circunstancias que son comunes a otros lugares de la provincia y al país, interesan a la escuela, no solo por las repercusiones en el rendimiento escolar de los niños y niñas, sino también porque crean en la población estudiantil unas necesidades de apoyo e intervención concretas debido a que el mismo estudio revelaba que los estudiantes que presentaban este cambio en la estructura familiar tenían mayor riesgo de presentar sintomatología depresiva.

Esta investigación encontró que el castigo físico es la medida disciplinaria en el 46.6 % de los padres que respondieron la encuesta, lo cual es muy preocupante; también entre

los estudiantes encuestados existe la percepción de que los docentes (adultos significativos) no se preocupan por sus problemas.

En vista de estas necesidades se plantea realizar un programa de educación social y emocional dirigido a los docentes y padres de familia del Centro de Educación Básica J.M. Jijón Caamaño y Flores.

6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La propuesta de mejora consiste en capacitar a la totalidad de los directivos y docentes del Centro J.M. en las competencias básicas para facilitar el aprendizaje social y emocional de los educandos. Para esto se planifica realizar doce horas de capacitación distribuidas en tres talleres de cuatro horas de duración.

La capacitación de los docentes permitirá que ellos trabajen de forma cotidiana integrando en las actividades escolares las herramientas del aprendizaje social y emocional. Adicionalmente, se les motivará para conformar un grupo de tutores que apoyen a los escolares con mayores necesidades de intervención.

Posteriormente, se realizarán dos talleres para los padres de familia. En el primero se les sensibilizará y motivará para comprender la importancia de reconocer las emociones básicas y las consecuencias que se derivan de no manejarlas adecuadamente; en el segundo se les brindarán herramientas básicas para cultivar las mejores emociones y mejorar la convivencia familiar.

Entre los recursos humanos con que se cuenta para la ejecución de este proyecto están:

- Facilitadores (se gestionará a través del grupo de vinculación comunitaria de la Unidad Académica de Integración de la Investigación y Docencia en el Servicio de la Facultad de Medicina de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador)
- 25 docentes (del Centro Educativo J.M., quienes participarán tanto en el taller de sensibilización como en el de implementación).

PLANIFICACIÓN DE TALLERES

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN TALLER Nº 1

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADORES DE EVALUACIÓN
Ofrecer a los docentes un espacio de reflexión acerca de la importancia del aprendizaje social y emocional.	Brindar información acerca del aprendizaje social y emocional (SEL). Reflexionar acerca de las necesidades sociales y emocionales de los educandos.	Presentación del taller y bienvenida a los participantes. Análisis de los elementos que definen el concepto de inteligencia emocional. Exposición audiovisual acerca de los problemas sociales y emocionales más frecuentes entre los escolares	Salón de reuniones, equipo audiovisual. Material bibliográfico: “Las emociones van a la escuela” (LAntieri, L) y “Alfabetización emocional: La deuda de enseñar a vivir con los demás” (Castro S, A) Estudiantes universitarios de Medicina y psicología.	Dra. Y. Godoy* Dr. M.A. Pino** Lcda. O. Le Pivan	Control de asistencia y encuesta de satisfacción que se aplicará al final del taller. (Anexos)

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN TALLER Nº 2

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADORES DE EVALUACIÓN
<p>Proveer a los docentes los elementos básicos del aprendizaje social y emocional para su aplicación en el trabajo cotidiano.</p>	<p>Brindar a los docentes los referentes teóricos del SEL y la gestión de las emociones.</p> <p>Analizar los cinco grupos de competencias del SEL.</p> <p>Reconocer la importancia de las habilidades del SEL para una mejor convivencia en la comunidad educativa.</p>	<p>Revisión de conceptos expuestos en taller anterior.</p> <p>Análisis de los casos problema en grupos de trabajo.</p> <p>Exposición del moderador de cada grupo.</p> <p>Discusión plenaria.</p> <p>Información complementaria y cierre por el equipo de facilitadores.</p>	<p>Salón de reuniones, equipo audiovisual.</p> <p>Material bibliográfico: Casos problema</p> <p>"Las causas de la infelicidad en las sociedades complejas" (Punset, E)</p> <p>Estudiantes universitarios de Medicina y psicología.</p>	<p>Dra. Yolanda Godoy</p> <p>Dra. Mónica Valle*</p> <p>Lcda. Lucinda Tipán</p>	<p>En el mes siguiente al taller conformación de comité de docentes para apoyo a estudiantes con problemas.</p>

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN TALLER Nº 3

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RECUROS	RESPONSABLES	INDICADORES DE EVALUACIÓN
<p>Proporcionar lineamientos para fomentar el pensamiento efectivo, abierto, crítico, constructivo, creativo y comprensivo.</p>	<p>Generar en los docentes el interés de crear procedimientos dentro de la institución para detectar los casos de graves problemas emocionales y sociales.</p> <p>Reforzar y aclarar los conocimientos teóricos del SEL.</p> <p>Orientar a los docentes acerca de los procedimientos para referencia de casos graves.</p>	<p>Evaluación de los conceptos expuestos en talleres previos.</p> <p>Análisis de casos y alternativas de manejo.</p> <p>Evaluación plenaria de los procedimientos que asumieron los diferentes grupos para el manejo de los casos.</p>	<p>Salón de reuniones, equipo audiovisual.</p> <p>Material bibliográfico: Casos Problema</p> <p>“La felicidad es una emoción transitoria” y “La fórmula de la felicidad” (Punset, E)</p> <p>Estudiantes universitarios de Medicina y psicología.</p>	<p>Dra. Yolanda Godoy</p> <p>Dra. Mónica Valle*</p> <p>Lcda. Ivonne Loza</p>	<p>Manejo de los caos por el comité conformado y 10% referencia a consulta de Psicología Aplicada a estudiantes con problemas detectados por docentes del comité.</p>

* Docentes PUCE

**Coordinador Vinculación Comunitaria Valle de los Chillos

7. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO TOTAL

RUBRO DE PRESUPUESTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
A. EQUIPO:			
- Computador Portátil	1	700	700
- Infocus	1	750	750
- Pantalla para proyección	1	150	150
- Pizarra líquida	1	130	130
- Micrófonos	1	50	50
- Cámara fotográfica / video	1	220	220
B. MATERIALES:			
- Marcadores			200
- Borrador			
- Bibliografía	25	4	100
- Material didáctico requerido por el facilitador	25	2	50
- - Carpetas Hojas lápices			
C. ASISTENCIA TÉCNICA ESPECIFICA			
- Facilitadores	6	250	1500
D. MOVILIZACIÓN			200
E. SEGUIMIENTO/ EVALUACIÓN			
- Encuestas	75	0,12	9
- Imprevistos			200
TOTAL			4259

Los recursos financieros serán gestionados a través del equipo de vinculación comunitaria de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con líderes y empresas de la comunidad.

Esta puede ser una oportunidad para que agentes sociales de la comunidad se vinculen de algún modo a la comunidad educativa.

8. CRONOGRAMA

En la siguiente tabla se detallan las actividades que se realizarán y la duración de cada una de ellas. Como se puede apreciar, la propuesta de proyecto de educación social y emocional y para la Unidad Educativa “J.M. Jijón Caamaño y Flores” tendrá una duración de 4 meses.

TIEMPO	MESES				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACTIVIDADES					
Socialización del proyecto, invitación a la comunidad educativa.	X				
Diseño del programa de aprendizaje social y emocional.		X			
Realización de talleres (3).			X		
Retroalimentación con la Junta General de Profesores				X	
Realización de talleres para padres					X

9. BIBLIOGRAFÍA

Alvarez Luz, Buele Mariana. (2010). *Proyecto de Grado I*. Loja, Ecuador.

Barudy, J. (2007). *El Dolor Invisible de la Infancia*. Barcelona: Paidós Terapia Familiar.

Block, P. (1987). *El Manager Fortalecido. Pautas para desarrollar una conducta autónoma en la empresa*. Buenos Aires: Paidós.

Bolívar Antonio, González Vázquez José. *Liderazgo Pedagógico: una DIRECCIÓN para el APRENDIZAJE*. Extraído el 14 de diciembre del 2010 EN: http://www.oge.net/ver_pdf.asp?idArt=13461

Bruner, J. (1997) *La educación, puerta de la cultura*. Madrid: Visor Dis,

Buele, M. Grado II. ppt. Extraído el 2 de diciembre del 2010 En: <http://eva.utpl.edu.ec/eva/course/view.php?id=25824>

Burin David, Karl Istvan, Levin Luis. (1995) *Hacia una Gestión Participativa y Eficaz. Manual con Técnicas de Trabajo Grupal para Organizaciones Sociales*. Buenos Aires: Ciccus

Cabrera de Rovero, Flor; Ferrebú Juan; Perozo Migdalia. *Valores éticos y gestión educativa*. Extraído el 21 de diciembre del 2010 En: http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen1-1/4_valores-eticos.pdf

Castro Santander, Alejandro. *Alfabetización emocional: La deuda de enseñar a vivir con los demás*. Extraído el 25 de septiembre del 2010 En: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1158Castro.pdf>

CEPAL-UNESCO (1992) *Educación y Conocimiento: Eje de la Transformación Productiva con Equidad*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Compán Poveda, Elena. *El enfoque sistémico, aplicado al campo educativo*. Extraído el 14 de diciembre del 2010 En: http://www.dip_alicante.es/hipokrates/hipokrates_l/pdf/ESP/412e.pdf

Coromoto Nancy. *Fortalecer Los Valores Pedagógicos Para Desarrollar Una Actitud Educativa Integral En Los Alumnos*. Extraído el 14 de diciembre del 2010 En: <http://servicio.cid.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/a1n1/1-1-3.pdf>

- Covey, S. (2007). *El Líder Interior*. (p 12-15). Barcelona: Paidós Empresa
- Covey, S. (2007). *El Líder Interior*. (p 23-27). Barcelona: Paidós Empresa.
- Covey, S. (1995). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México D.F: Paidós.
- Chantal, S. (1997). *La PNL aplicada a la negociación*. Barcelona: Granica.
- Chavarría Olarte, M. (2007) *Educación en un Mundo Globalizado*. México D.F: Editorial Trillas
- De Bono, E. (1991). *La Revolución Positiva 5 Principios Básicos*. Barcelona: Paidós Empresa
- De Bono, E. (1988). *Seis sombreros para pensar. Una guía fundamental para pensar con más claridad en la gestión y dirección de empresas y negocios*. Barcelona: Granica.
- Delgado, M. (1994). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: La Muralla.
- Delors, J. (1996) *La educación encierra un tesoro, Informe a la Unesco de la Comisión Internacional de Educación para el Siglo XXI*. Santillana, Ediciones Unesco.
- Dussel, E. (1997). *Filosofía ética latinoamericana*. México D.F: Edicol.
- Flores, V. (1994). *Planificación estratégica, Material Publicado por el F.A.S para la reunión sobre capacitación en planeamiento educativo*, Montevideo.
- Gardner Howard, Laskin, Emma. (1998). *Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Griéger, P. (1990). *Animar la comunidad escolar. Vivir y construir juntos*. Madrid: Narcea
- Godoy, Y., Puyol, L., Páez, A., Loza, I. (2009) Prevalencia de sintomatología depresiva en los escolares de los barrios de Fajardo, Chaupitena y Miranda Grande y su asociación a factores de riesgo sico-social. Vol 20, Rev. Med. Vozandes, (p.12). Quito
- Hervé, S. *El cambio en las organizaciones Desafíos de la educación*. Extraído el 21 de diciembre del 2010 En: http://www.usebeq.sep.gob.mx/Pilar_Pozner/modulo01.pdf

Jares, Xesús R. (1995). *Contexto organizativo y resolución de conflictos en los centros educativos, en Volver a pensar la escuela* (Vol. II). Madrid: Ediciones Morata.

Kerensky, V. M.; Melby, E.O. (1975) *Education II revisited: The social imperative*. Midland, Michigan: Pendell Publishing Co. Extraído el 18 de mayo del 2011 En:

<http://jte.sagepub.com/content/28/1/55.2.extract>

Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. México: Mc. Graw.

Landázuri, C. (1990) *Visita y Numeración de los Pueblos del Valle de los Chillos 1551-1559*, (p 18-40). Quito: Ediciones Abya-Yala

Marrero, J. (1995) La cultura de la “colaboración” y el desarrollo profesional del profesorado, en *Volver a pensar la escuela* (Vol. II). Madrid: Ediciones Morata.

Martín Moreno, Q. (2009) *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores*, (p 56-58). Madrid: Mc. Graw.

Martín Moreno, Q. (2009) *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores*, (p 123-131). Madrid: Mc. Graw.

Maturana, Humberto. (1992) *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*, (p 18-27). Santiago de Chile: Ediciones Pedagógicas Chilenas.

Maturana, H; Verden-Zoller G. (2003) *Amor y Juego Fundamentos Olvidados de lo Humano*. Santiago de Chile: J.C. Sáez Editor.

Plan Decenal de Educación Ministerio de Educación del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador: MEC.

Pozner, P. (1997) *Guía Reflexiva para la Formulación y Puesta en Marcha de Proyectos Educativos Institucionales*. Montevideo

Pozo, M; Pérez, E; Domínguez, C; Gómez, C. (1994) La solución de problemas. Madrid: Santillana.

Descripción tomada de un documento trabajado a través la SECAB con la participación de representantes de 8 países. Extraído el 14 de diciembre del 2010 Citado en <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

Pérez Campdesuñer Reyner, Noda Hernández Marcia, et al. Los valores en la Gestión de la Calidad. Extraído el 14 de diciembre del 2010

En:<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/valgescal.htm>

Pinto Cueto Luisa. La innovación educativa: un difícil equilibrio. Extraído el 21 de diciembre del 2010 En: <http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?cat=168>

Pinto Cueto, Luisa. (1999) Currículo por competencias: necesidad de una nueva escuela. En Revista TAREA No. 43, (p. 10 – 17). Lima: Editorial TAREA.

Senge, Peter, La Quinta Disciplina. (1994) El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.

Stan Davis, Davis, J. (2008) Crecer sin miedo. Estrategias positivas para controlar el acoso escolar. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Villarreal Ramos E., La efectividad de la gestión escolar. Extraído el 24 de diciembre del 2010 <http://www.rieoei.org/deloslectores/1083Villarreal.pdf>

Williams, S. (1998). *La relevancia de los valores en la sociedad actual*. México: Monte Alvaréz.

Zinder, F. (2003). *El valor de educar*. Santa Fé: Bogotá: Planeta.

Zubiría, D. (1994). *Escuela Nueva y Activa*. Brasil: Paidós.

9.- ANEXOS

9.1 TABLAS ESTADÍSTICAS

TABLA Nº 2 DOCENTES POR SEXO		
	f	%
MASCULINO	5	33.30
FEMENINO	10	66.70
TOTAL	15	100.00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Dra. Yolanda Godoy, 2011.

	Tabla Nº 3 PORCENTAJE DOCENTES POR EDAD																								
	EDAD (en años)																								
	31		35		39		40		46		48		51		52		53		54		55		57		TOTAL
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
TOTAL DOCENTES	1	6,7	1	6,7	1	6,7	1	6,7	1	6,7	1	7	1	7	2	13	2	13	1	7	2	13	1	7	15

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Dra. Yolanda Godoy, 2011.

Tabla Nº 4 POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD, SEXO																		
	SEXO					EDAD (en años)												
	VARONES		MUJERES		TOTAL	10		11		12		13		14		15		TOTAL
	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Estudiantes	9	45	11	55	20	1	5	7	35	4	20	2	10	2	10	2	10	20
TOTAL	9	45	11	55	20	1	5	7	35	4	20	2	10	2	10	2	10	20

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Dra. Yolanda Godoy, 2011.

Tabla N° 5: Docentes clasificados por Título Académico

Docentes	Normalistas	Tecnología	3r. Nivel	4to. Nivel	Cantidad Total
Director	0	0	1	0	0
Profesores Educación Básica	6	0	5	1	12
Profesores Materias Optativas	0	3	0	0	3
Totales	6	3	6	1	16

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Dra. Yolanda Godoy

9.2 ENCUESTAS

ENCUESTAS A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

.....

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

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

.....

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

SI (_____) NO (_____)

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

- a) Director ()

- b) Rector ()
 c) Consejo Directivo ()
5. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.
 SI (_____) NO (_____)

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueven:

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

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

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

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

	Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por			

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

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

	Se encuentran en la institución	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

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

a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
(_____)

b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
(_____)

c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
(_____)

d. Mantener actualizada la metodología

(_____)

e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros (_____)

f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje (_____)

g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos

(_____)

h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo

(_____)

i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas

(_____)

j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

(_____)

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

Si () No ()

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

a) Un reingeniería de procesos

(_____)

b) Plan estratégico

(_____)

c) Plan operativo Anual

(_____)

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

ENCUESTAS A DOCENTES

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

MANIFESTACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio, a través del cuestionamiento constante y la transformación de las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes y comunidad en general; y en los estudiante, al brindar un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la			

investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Encuentro resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores, son el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Encuentro resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Me siento poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Se desarrollan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ENCUESTA DE ESTUDIANTES

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	S	A	N
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual, orientado a la realización de tareas, es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno			

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

CA= Completamente de acuerdo

A= De Acuerdo

D= En Desacuerdo

CD= Completame

Evaluación de taller a docentes

Aspectos a evaluar	Preguntas	Medición	Indicador
Preparación y logística	Fueron satisfactorios los arreglos prácticos (espacio, material audiovisual, bibliografía, etc.)	Escala de 3 a 1 3 Muy Satisfactorio 2 Satisfactorio 1 Poco Satisfactorio	90% de satisfacción
Objetivos	¿El propósito general de la reunión fue planteado claramente?	Escala de 3 a 1 3 Muy Satisfactorio 2 Satisfactorio 1 Poco Satisfactorio	90% de asistentes respondiendo positivamente

Tema	¿El tema fue presentado clara y concisamente?	Escala de 3 a 1 3 Muy Satisfactorio 2 Satisfactorio 1 Poco Satisfactorio	90% de asistentes respondiendo positivamente
Participación	¿Los facilitadores propiciaron la participación de los asistentes? ¿Lo hicieron? ¿El uso de la palabra lo monopolizaron algunas pocas personas?	Escala de 3 a 1 3 Muy Satisfactorio 2 Satisfactorio 1 Poco Satisfactorio	90% de asistentes respondiendo positivamente
Cumplimiento de expectativas	¿Se alcanzó el objetivo de la reunión? ¿Se cumplieron las expectativas de las/los participantes?	Escala de 3 a 1 3 Muy Satisfactorio 2 Satisfactorio 1 Poco Satisfactorio	90% de asistentes respondiendo positivamente

ENCUESTA PARA PADRES

1.- ¿Cuál es su nivel de estudios?:

- a) Primario
- b) Bachiller
- c) Superior

2. ¿Cuál es el nivel de estudios de su esposo/a?:

- a) Primario
- b) Bachiller
- c) Superior
- d) Otros (especifique):.....

PREGUNTAS	Siempre	A veces	Nunca
1. Asiste usted a la escuela cuando le convocan			
2. Acude usted a averiguar sobre el rendimiento de su hijo/a			
3. Le satisface el nivel de atención que recibe cuando acude a la escuela por cualquier duda respecto a la educación de su hijo/a			

4. En la escuela se utilizan métodos de enseñanza nuevos.			
5. Los directivos de la escuela promueven en los padres, representantes y comunidad en general la participación e involucramiento en las actividades escolares.			
6. Los directivos y docentes promueven un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
7. Como padre me interesa que la escuela utilice nuevos métodos de enseñanza			
8. Estoy dispuesto a colaborar con actividades que la escuela me solicite para involucrarme más profundamente en la educación de mi hijo.			
9. En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores, son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
10. Los profesores tienen un buen método de enseñanza y tratan con respeto a los estudiantes.			
11. El director es un líder que respeta a los profesores y estudiantes.			

ANEXO 3. FOTOGRAFÍAS



Coordinador de Vinculación Comunitaria PUCE Valle de los Chillos, Director de la Escuela J.M. y maestrante.



Reunión mantenida con los docentes del Centro Escolar



Taller educativo a los estudiantes de octavo grado, con la colaboración de estudiantes de la PUCE (Noviembre 2010)



Entrevista a padres de escolares (Diciembre 2010)



Reunión con estudiantes de séptimos grados. (Noviembre 2010)