



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: “Gestión del liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, del cantón Cuenca, provincia del Azuay en Ecuador, durante el año lectivo 2010 – 2011”

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

ESTUDIANTE: DR. DIEGO VALERY ANDRADE MARTÍNEZ

DIRECTORA: MGS. GLORIA MARÍA ANDRADE CARRERA

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS

Loja, febrero de 2012

Mgs. Gloria María Andrade Carrera

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFIC A

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

Mgs. Gloria María Andrade Carrera

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas y contenidos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de investigación titulado: **“GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA “ABELARDO TAMARIZ CRESPO”, DEL CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY EN ECUADOR, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010- 2011”** son de exclusiva responsabilidad del autor.

Dr. Diego Valery Andrade Martínez

C.I. 010224476-1

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Diego Valery Andrade Martínez, 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, febrero de 2012

Mgs. Gloria Andrade Carrera

DIRECTORA DE TESIS

Dr. Diego Andrade Martínez

AUTOR

AGRADECIMIENTO

Al terminar este trabajo de investigación agradezco a Dios por ser en todo momento mi luz y mi guía, a las Autoridades y Profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja “UTPL”, por las orientaciones y conocimientos que supieron compartir en todo momento.

De manera muy especial, mi gratitud, afecto y agradecimiento a la Mgs. Gloria María Andrade Carrera, Directora de Tesis de Grado previo a la obtención del Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo, por sus sabias y oportunas directrices, que me llevaron a lograr mi anhelado propósito.

DEDICATORIA

A mis padres: Jaime y Rosa quienes con su esfuerzo, cariño y dedicación supieron guiar mi vida hasta culminar con éxito una etapa más de mi formación.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Cuenca, 13 de diciembre del 2010

Profesora

Luz María Ordóñez

DIRECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA "ABELARDO TAMARÍZ CRESPO"

Su despacho

De mi consideración:

En calidad de estudiante de la Escuela de Ciencias de la Educación de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja me dirijo a usted respetuosamente para solicitarle de la manera más comedida y por su digno intermedio a los miembros del Consejo Técnico del establecimiento que usted dirige, la autorización respectiva a fin de poder realizar un trabajo de Investigación titulado "Gestión de Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Abelardo Tamariz Crespo", previo a la obtención del título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo. Los resultados de esta investigación seguro estoy coadyuvarán en nuestro interés común de mejorar cuantitativa y cualitativamente la gestión institucional y de aula lo cual fundamentará la calidad educativa que oferta su institución.

Con la seguridad de su respuesta favorable, suscribo de usted.

Atentamente,

Dr. Diego Andrade Martínez

Dr. Diego Andrade Martínez

C.I. 010224476-1

Alumno - Maestrante



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRODUCTO ACREDITABLE	PÁGINA
Portada	I
Certificación de la Directora	II
Autoría	III
Acta de Cesión	IV
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VI
Certificado Institucional	VII
Índice de contenidos	VIII
Índice de tablas y figuras	XI
Resumen	XIII
1. Introducción	1
2. Marco Teórico	6
2.1 La Gestión Educativa: concepto, importancia, tipos	6
2.1.1 Concepto de Gestión	6
2.1.2 Importancia	8
2.1.3 Tipos	8
2.2 Liderazgo Educativo: conceptos, tipos, características de cada tipo	18
2.2.1 Explicaciones teóricas acerca del liderazgo, conceptos	18
2.2.2 Tipos de Liderazgo	28
2.2.3 Características de cada tipo de liderazgo	29
2.2.4 Liderazgo Educativo, conceptos	32
2.2.4.1 Líder Educativo, tipos, características de estos tipos	34
2.3 Diferencias entre directivo y líder	37
2.4 Los valores y la educación	43
3. Metodología	53
3.1 Participantes	53
3.1.1 Muestra	56
3.2 Materiales e instrumentos	57

PRODUCTO ACREDITABLE	PÁGINA
3.2.1 Materiales	58
3.2.2 Instrumentos	59
3.3 Método y procedimiento	61
4. Resultados	65
4.1 Diagnóstico	65
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	65
4.1.1.1 El manual de la organización	65
4.1.1.2 El Código de Ética	67
4.1.1.3 El Plan Estratégico	69
4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)	70
4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	72
4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones	75
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa	76
4.1.2.1 Misión y Visión	76
4.1.2.2 El Organigrama	78
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos	79
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores	81
4.1.2.4.1 Dimensión pedagógica curricular y valores	81
4.1.2.4.2 Dimensión organizativa operacional y valores	82
4.1.2.4.3 Dimensión administrativa y financiera y valores	84
4.1.2.4.4 Dimensión comunitaria y valores	85
4.1.3 Análisis FODA	86
4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades	86
4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas	88
4.1.3.3 Matriz FODA	90
4.2 Resultados de Encuestas y Entrevistas	92
4.2.1 De los Directivos	92
4.2.2 De los Profesores	98
4.2.3 De los Estudiantes	100

PRODUCTO ACREDITABLE	PÁGINA
4.2.4 De los Padres de Familia	102
5. Discusión	107
6. Conclusiones y Recomendaciones Generales	116
7. Propuesta de Mejora	118
7.1 Título de la Propuesta	118
7.2 Justificación	118
7.3 Objetivos de la Propuesta	120
7.4 Descripción de la Propuesta	121
7.5 Actividades	125
7.6 Localización y cobertura espacial	128
7.7 Población objetivo	128
7.8 Sostenibilidad de la propuesta	129
7.9 Presupuesto	132
7.10 Cronograma	136
Primer Taller: Nuevo Modelo de Gestión Institucional en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”	138
Segundo Taller: Nuevo Modelo de Gestión de Aula en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”	141
Tercer Taller: Liderazgo y Valores	143
8. Bibliografía	146
9. Apéndices	149

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

PRODUCTO ACREDITABLE	PÁGINA
Tabla 1. Personal Directivo por sexo y edad	53
Tabla 2. Personal Docente por sexo y edad	54
Tabla 3. Personal Docente por titulación	55
Tabla 4. Personal Administrativo y de Servicios por sexo y edad	55
Tabla 5. Población Estudiantil por edad y sexo	56
Tabla 6. Forma de Organización de los Equipos de Trabajo en el Centro Educativo	92
Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	92
Tabla 8. Formulación de tareas en los Miembros de la Institución y el Manual de Normas	93
Tabla 9. Liderazgo en clima de respeto y toma de decisiones	93
Tabla 10. Presencia de toma de decisiones	93
Tabla 11. La Administración y Liderazgo del Centro Educativo	93
Tabla 12. Habilidades de Liderazgo para dirigir una institución	94
Tabla 13. Promoción para mejorar el Desempeño y Progreso de la Institución Escolar	95
Tabla 14. Organismos que integran la institución	95
Tabla 15. Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta de Profesores	96
Tabla 16. Los Departamentos Didácticos y sus acciones	96
Tabla 17. La Gestión Pedagógica, Diagnóstico y Soluciones	97
Tabla 18. Material de Planificación Educativa	98
Tabla 19. Resultados de la Encuesta a Docentes	98
Tabla 20. Resultados de la Encuesta a Estudiantes	100
Tabla 21. Resultados de la Encuesta a Padres de Familia	102
Tabla 22. Resultados de la Entrevista a Directivos	103

FIGURAS

PRODUCTO ACREDITABLE	PÁGINA
Figura 1. Explicaciones Teóricas sobre el fenómeno del Liderazgo	19
Figura 2. Concepto Tridimensional de Liderazgo	23
Figura 3. Líder Alta Gerencia Educativa	33
Figura 4. Diferencias entre Directivo y Líder	38
Figura 5. Esferas del Valor	43
Figura 6. Matriz FODA. Factores Internos	90
Figura 7. Matriz FODA. Factores Externos	91
Figura 8. Matriz de Problemáticas	105
Figura 9. Modelo de Educación Experiencial	123
Figura 10. Presupuesto	132
Figura 11. Cronograma	136
Figura 12. Primer Taller: Nuevo Modelo de Gestión Institucional	138
Figura 13. Segundo Taller: Nuevo Modelo de Gestión de Aula	141
Figura 14. Tercer Taller: Liderazgo y Valores	143

RESUMEN

El presente documento hace referencia a un análisis reflexivo de la situación de la Gestión del Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” del cantón Cuenca, provincia del Azuay durante el año lectivo 2010 – 2011, es un estudio a la luz de las teorías científicas de vanguardia y de la práctica diaria de la gestión institucional y de aula, donde se vivencia la gestión del liderazgo y valores en la institución educativa.

Esta investigación permite observar un nivel moderado en la gestión del liderazgo y valores en el centro educativo que influyen en todos los miembros del colectivo institucional en los ámbitos administrativo y técnico pedagógico. Se presenta la propuesta “Hacia la construcción de un nuevo modelo de gestión institucional, práctica pedagógica y participación social” tendiente a mejorar los niveles de gestión del liderazgo y valores en el centro educativo.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se ha centrado en el análisis y diagnóstico de la gestión, el liderazgo y los valores en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, para ello se ha realizado en primer lugar un acercamiento con todos los miembros de la comunidad educativa y luego el estudio, análisis y reflexión crítica de los documentos curriculares de la institución.

Se evidencian aspectos relevantes con respecto a la gestión educativa en el plantel, se puede constatar el deseo que imprime el Directivo Institucional en el cuerpo docente sobre las innovaciones educativas y pedagógicas en el plantel pero también se observa que la gestión, la práctica del liderazgo y los valores se lo realizan en función de la práctica diaria, ha caído ésta en la monotonía, en la rutina, en una práctica desde la experiencia pero no fundamentada en criterios científicos, se ha observado también que, si bien se han diseñado documentos para la administración y la gestión de aula sin embargo éstos no se encuentran actualizados, frente a las demandas de la sociedad de una educación de calidad, es necesario que la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” de pasos seguros en este campo.

Por otro lado la práctica de los valores se ha limitado al cumplimiento de las normas establecidas por la Ley Orgánica de Educación Intercultural, en los lineamientos establecidos por el Reglamento Interno, el Manual de Convivencia, esto ha desencadenado en una formación en valores moderada sin embargo existen situaciones de indisciplina por una parte del estudiantado e inclusive en los padres de familia, lo que requiere urgente atención.

Es digno de destacar que en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” se creó en un emplazamiento para atender a los sectores más desprotegidos de la ciudad de Cuenca, durante 40 años se ha configurado en un plantel con sus propias características, evidentes atributos, brinda una educación integral y ha recibido el apoyo de muchas instituciones gubernamentales y ONGs tal el caso de Fundación Niño a Niño donde se trabajó con la Metodología Niño a Niño, el Programa Nacional “Escuelas Gestoras del Cambio” con la experiencia educativa significativa “El Enfoque Experiencial y el Trabajo por Contrato”, la Fundación Leonidas Ortega con la dotación de libros para implementar la Biblioteca Escolar, además ha trabajado

con el Ex Proyecto PROMEBAZ, Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica en la Provincia del Azuay, proyecto que buscaba mejorar la calidad de la educación que se oferta en la Unidad Educativa. Esta institución ha sido tomada en cuenta en varios proyectos importantes que tiene el Ministerio de Educación como: construcción de estándares nacionales de calidad en la gestión institucional y de aula, ha recibido el apoyo de varios organismos como la Ilustre Municipalidad de Cuenca, el Gobierno Provincial del Azuay, etc. Si bien estos apoyos han mejorado sin duda a la institución educativa, no obstante tomando en cuenta los resultados de la aplicación de entrevistas y encuestas tenemos que existe un grupo pequeño de docentes que se resisten al cambio y a la innovación y que observan procesos de gestión que han caído en la rutina.

En estos años de trayectoria de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” se identifica la actitud propositiva y de innovación que han manifestado los Supervisores de Educación quienes llegan con el asesoramiento técnico, acompañamiento y evaluación respectiva, no obstante los miembros de la comunidad educativa consideran que hace falta un nuevo modelo de gestión donde la vivencia del liderazgo y los valores dentro y fuera de la institución sea revitalizada con un modelo que oriente una nueva gestión institucional y de aula fundamentada en criterios de calidad que es el actual requerimiento que tiene la sociedad con respecto a la unidad educativa.

Con lo anteriormente manifestado considero de mucha importancia la realización de esta investigación para la Unidad Educativa, ya que los problemas pueden ser vistos desde diferentes perspectivas, además ésta da la oportunidad para ser más críticos y objetivos en las gestiones realizadas, el hecho de contar con la información, datos reales con respecto a la gestión el liderazgo y los valores, permite constatar que la gestión, el liderazgo y los valores están en un estado moderado en la institución y si queremos visualizar al centro de estudios como una unidad educativa de calidad en sus procesos y productos nos da la pauta para acoger de buen agrado la propuesta de implementación de un Nuevo Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social en base a procesos de capacitación dirigido a los miembros de la colectividad “Abelardo Tamariz Crespo”

Los primeros beneficiados con la implementación del nuevo Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social será, sin duda los Directivos Institucionales ya que fundamentarán la práctica de la gestión, liderazgo y valores desde una perspectiva científica, lo cual dará bases lógicas a su proceso de toma de decisiones en el plantel.

Los profesores serán los siguientes beneficiados con la capacitación que recibirán porque implementarán una nueva gestión de aula y estarán en condiciones de propiciar espacios significativos para el desarrollo integral de los estudiantes, respetando sus criterios y los niveles de bienestar e involucramiento que ellos y ellas tengan en el proceso enseñanza – aprendizaje de esta manera serán los docentes agentes propositivos y comprometidos en el mejoramiento de la calidad de la educación que oferta la Unidad Educativa.

Las motivaciones principales para la realización del presente trabajo investigativo, son: la primera, la posibilidad de obtener un título académico de cuarto nivel después de la presentación de este trabajo investigativo; segunda, la oportunidad de conocer a fondo las causas de los problemas que se dan en la unidad educativa; y tercera, la posibilidad cierta de presentar una propuesta para el mejoramiento de la gestión, el liderazgo y los valores en la institución.

En el desarrollo del trabajo se ha presentado una dificultad muy notable: la limitación del tiempo para la realización éste, pues, los compromisos académicos, laborales y familiares, hacen de que el trabajo se torne más tortuoso, sin embargo está la satisfacción del deber cumplido.

El objetivo general del estudio es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”.

Los objetivos específicos de este trabajo de investigación son:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.

- Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y coordinadores de las comisiones en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.
- Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Una vez realizado un trabajo investigativo objetivo, sistemático y serio, con la tendencia al mejoramiento de la gestión, el liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, se ha llegado a la siguiente conclusión:

- La gestión educativa sea esta institucional y de aula está determinada bajo criterios empíricos y no bajo un sustento teórico, al existir niveles moderados en la Gestión del Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa, es necesario una reorientación de la gestión, la práctica del liderazgo y valores en la institución y para dar sostenibilidad a este nuevo enfoque son necesarios procesos de acompañamiento continuo en el accionar de los directivos y docentes de la Unidad Educativa.

La gestión, el liderazgo y la vivencia de los valores, si bien no son el resultado de la formación académica y el cumplimiento del “cargo” para el que son designadas las autoridades, sin embargo son la sumatoria de muchos factores, tales como: el conocimiento científico de las teorías de la gestión, liderazgo y valores, el trabajo coordinado y en equipo de los integrantes de la comunidad educativa, la perseverancia de todos y todas por alcanzar los ideales de la institución y una nueva actitud renovada y abierta a la innovación y al cambio en las diferentes esferas de la gestión institucional y de la práctica pedagógica diaria, solo así hablaríamos de una trascendencia en la labor de los directivos y de los docentes en sus espacios de gestión para con la colectividad.

El presente trabajo investigativo se encuentra enriquecido con un sin número de conceptos, análisis y resultados de la gestión, el liderazgo y los valores en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, estoy consciente que habrán en el devenir

de los tiempos y en el transitar de las instituciones educativas algunas similitudes o diferencias, razón ésta por la cual la lectura de esta tesis podría dar argumentos y criterios a todos los que estén interesados en este trajinar apasionante y cautivador como es la educación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa: concepto, importancia, tipos

Aproximación histórica al concepto

La gestión en tanto comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización tiene antecedentes muy antiguos por una parte en la República de Platón se da una visión de la gestión percibida como acción autoritaria, en la Política de Aristóteles considerando al ser humano como un animal social o político se concebía la gestión como el hecho de la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino.

En la primera mitad del siglo XX, Max Weber estudio la organización del trabajo como un fenómeno burocrático, su aporte posibilitó orientar el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que orienta ajustar los medios con los fines que se da en la organización, en este momento de análisis y por ser procedente es lógico citar a varios administradores y su visión sobre la gestión así: Frederic Taylor desarrolló la idea de la gestión científica al considerar por una parte que la motivación laboral es generada por el interés económico y el proceso de trabajo puede ser racionalizado por los administradores y Henry Fayol quien racionaliza la función del trabajo pero esta vez desde la dirección, hemos visto hasta aquí a grandes rasgos una aproximación histórica al concepto de gestión en general, pero ¿qué podemos decir sobre la Gestión Educativa?.

La gestión educativa tiene su inicio en los años ochenta en América Latina, como disciplina en gestación constituye en un caso interesante de relación entre la teoría y la práctica, busca aplicar los principios generales de la gestión vinculados al campo de la educación, al ser una disciplina aplicada es necesario conocer entonces las concepciones que sobre gestión su importancia y tipos se han dado, analicemos.

2.1.1 Concepto de Gestión

La gestión al tratar de la acción humana existen diferentes maneras de concebirla sea por el objeto del cual se ocupa o de los procesos involucrados, de manera general se conceptualiza gestión como movilización de recursos para lograr los objetivos de la empresa (Ivancevich y otros, 1994, p. 11).

Si hacemos el análisis desde la óptica del proceso gestión comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa (Ivancevich y otros, 1994, p. 11).

Como disciplina se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio de principios, conceptos y teorías (Ivancevich y otros, 1994, p. 11).

En el ámbito educativo y desde la dimensión gestión y personas, la palabra gestión implica “personas que asumen la responsabilidad principal por la realización de un trabajo en una organización” (Ivancevich y otros, 1994, p. 11) personalmente me acojo a la concepción que de gestión se cita: “el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona que trabajando sola, no podría alcanzar” (Ivancevich y otros, 1994, p. 12).

Siendo la gestión la “capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada” (Cassaus, 2000) con todos estos antecedentes teóricos me acojo a la definición que de gestión educativa se cita como “la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la nueva institución educativa caracterizada por la innovación permanente” (Reinoso y otros, 2000) la gestión educativa se constituye entonces por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión en el ámbito educativo.

Opino que la gestión es la movilización eficiente de los recursos humanos de una organización, entidad o institución hacia la consecución de objetivos previamente determinados por ella lo que coadyuva a la concreción en términos operativos de su visión y misión institucional.

Partiendo de que nuestro sistema educativo enfrenta el desafío de ofrecer una educación de calidad con docentes motivadores, orientadores de procesos, promotores de aprendizajes significativos y funcionales, activos, proactivos, emprendedores, incentivando a la comunidad educativa para la discusión y el debate, facilitadores de recursos y promotores de la investigación, conocedores de

las tecnologías de la información y comunicación, dignos ejemplos de liderazgo moral, promotores del desarrollo social; para cumplir con estas delicadas funciones requieren las instituciones educativas de un nuevo sistema de gestión enmarcado en la calidad, en un liderazgo transformador, en ofertar servicios educativos con calidad si pero con calidez, con equidad, con inclusión y sobre todo con visión humana, por ello la imprescindible presencia de un gestor educativo conocedor de todos estos procesos y ser él o ella el mentor y el gestor del cambio.

2.1.2 Importancia

En el artículo Problemas de la Gestión Educativa en América Latina, Juan Casaus define gestión como “la capacidad de articular los recursos de que se disponen para lograr lo que se desea” (Cassaus, 2000) si partimos de esta conceptualización la gestión es una herramienta importante de la organización porque mediante ella ésta puede cumplir sus objetivos y metas trazadas así como las declaraciones de la visión y misión institucionales, además estoy convencido que de un adecuado proceso de gestión se pueden articular a todos los intervinientes de la organización para con estrategias de trabajo colaborativo y en función de un objetivo común trabajar juntos hacia el cumplimiento de las metas organizacionales, por otro lado Idalberto Chiavenato en su obra Administración de los Recursos Humanos manifiesta sobre organización “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Chiavenato, 2007p.6) si seguimos esta línea de razonamiento según Chiavenato conceptualiza la organización como un sistema de actividades coordinadas para el cumplimiento de ciertos objetivos y metas, esto fundamenta más la idea y de hecho la importancia vital de la gestión en la vida de una organización en función de guiar a la organización al cumplimiento de su filosofía, planes y proyectos de acción.

2.1.3 Tipos

Del análisis bibliográfico al respecto se pueden determinar los siguientes tipos de gestión:

Gestión Tecnológica

La gestión tecnológica es conocimiento y es una práctica. Es un sistema

de conocimientos y prácticas relacionados con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología. Algunos conciben este sistema como “una colección de métodos sistemáticos para la gestión de procesos de aplicación de conocimientos, extender el rango de actividades humanas y producir bienes y servicios” (Kanz and Lam, 1996). Mientras otros, como el National Research Council (NRC) de Estados Unidos, lo considera integrado por los conocimientos de ingeniería, ciencias y disciplinas del área de gestión, para planear, desarrollar e implementar capacidades tecnológicas en el diseño y el logro de los objetivos estratégicos y operacionales de una organización.

La Gestión Tecnológica entonces es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social

La gestión social ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social, se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.

La gestión social implica el diálogo entre diversos actores, como los gobernantes, las empresas, las organizaciones civiles y los ciudadanos.

Concluyendo la gestión social es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas sociales.

Gestión de Proyecto

La gestión de proyectos también conocida como gerencia o administración de proyectos es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar todo el proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos: sin estrés y con buen clima interpersonal, todo lo cual requiere liderar los talentos, evaluar y regular continuamente las acciones necesarias y suficientes.

La gestión de proyectos es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento

Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimientos puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Ambiental

Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible, la gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Estratégica

El eje central de su concepción está ubicado en la acción, basa su forma de hacer y de entender las organizaciones, en el supuesto de que, como nos plantea la dialéctica, lo único permanente es el cambio y por lo tanto, no vale la pena hacer definiciones de lo que es, puesto que en el mismo minuto en que estamos haciendo la definición ésta, seguramente, ya ha dejado de representar a la realidad y se ha convertido en pasado; resulta imprescindible tener claro el objetivo a donde la organización quiere llegar y hacerlo realidad.

Gestión Administrativa

Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. Actualmente hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial

La gestión gerencial es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las

operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.

Otra concepción indica: es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias, la gestión financiera se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública

Primero es importante tomar en cuenta que el concepto de gestión pública en la actualidad, no se puede reducir a simplemente la capacidad de llevar a cabo algo, sino que debemos entenderla como un método pragmático relacionado con los procesos y la eficacia de las políticas públicas, por lo tanto hablamos de un proceso más complejo cuyo fin es brindarle a las empresas públicas las herramientas necesarias para que sean capaces de dar respuesta a los problemas actuales que se caracterizan por ser cada vez más complejos debido a la evolución de la sociedad.

La gestión pública debe asumir entonces los principios democráticos de legitimidad y de participación organizada del ciudadano en los conceptos amplios de concesión y corresponsabilidad del poder y el ejercicio del gobierno, por ello es importante la inclusión de la sociedad en el gobierno, con el fin de contar con una mayor legitimidad en la solución de problemas.

Gestión de Calidad

La gestión de calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal (profesorado y personal de administración y de servicios), también puede tomar decisiones. Los principios de la gestión de calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

Puedo concluir que la gestión de calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua.

Gestión Educativa

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

Partiendo de lo anteriormente citado la gestión educativa es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua en los servicios educativos.

Hacia la construcción de un modelo de Gestión de Calidad en Educación

El modelo de gestión de la calidad educativa concibe la escuela como un sistema de organización de experiencias para los aprendizajes, pues en última instancia la función de ésta es crear condiciones para que sus estudiantes aprendan para la vida y logren los propósitos curriculares de los años de básica que cursan.

De acuerdo con el modelo, la gestión son acciones institucionales y pedagógicas que entrelazadas entre sí logran los aprendizajes. Es decir, organiza todos los recursos (oportunidades educativas) y a las personas en un sentido y propósito determinado.

Gestión, es la manera de concebir, planificar, organizar, dirigir, administrar, evaluar y rendir cuentas para lograr mejores resultados en los aprendizajes, su objetivo prioritario es fortalecer la dirección del centro educativo para promover el cambio hacia una cultura gerencial y de responsabilidad de los resultados, dicha gestión se realiza a través de tres estrategias generales: organizativa, de formación continua y acompañamiento.

El Modelo de Gestión Educativa y su incidencia en la Administración

El obtener calidad en una gestión educativa implica que todos los actores de la misma se involucren, constituyan y se hagan partícipes de impulsar dicha gestión poniendo especial énfasis en la pertinencia y eficacia de las acciones que se van a llevar a cabo, y fortaleciéndose uno a otro a través del equipo de gestión que ayuda a resolver las problemáticas, a afianzar las bases de desarrollo y muy especialmente a cubrir las necesidades que se presenten dentro del ámbito escolar tanto docente administrativo como familiar y comunitario.

El modelo de gestión es una guía que orienta los procesos de gestión institucional y pedagógica para propiciar la mejora continua de la calidad educativa e inducir hacia el cumplimiento de los logros de aprendizaje en todos los miembros de la comunidad educativa, de manera especial, en todos los niños y niñas, adolescentes y personas adultas.

Dentro de los modelos de gestión se incluye una educación con propósitos concretos que determinen:

Cada docente y educando tendrán que asumir los procesos de transformaciones, teniendo en cuenta el proceso de planificación y acompañamiento continuo y sistemático en las labores así como la implementación de factores que les permitan llevar a cabo una mejor práctica educativa y por supuesto una evaluación de todo lo que se esté llevando a cabo dentro del ámbito escolar.

La calidad se define como el rendimiento del producto queda como resultado la satisfacción del cliente, por ello toda gestión educativa manejada desde la visión de calidad será exitosa ya que la implicación que tiene la gestión con la calidad la podemos visualizar en el proceso de aprendizaje del niño y la niña.

Un modelo de gestión de calidad en el ámbito educativo debe estar orientado al cumplimiento de ciertos propósitos fundamentales:

- 1) Formación ciudadana integral.
- 2) Estrategias sociales intencionadas y con sentido; y,
- 3) Oportunidades de aprendizaje.

De allí que un modelo educativo de calidad debe reflejarse en un conjunto de valores como:

- Ser sólido en valores, vivimos en interrelación con el ambiente y el entorno y en esa interrelación existen valores, al igual que cambios, la acción educativa debe propender a aplicar los valores en la interrelación del hombre con su entorno y el modelo educativo de calidad debe partir de la práctica de valores que conduzcan al desarrollo integral del educando.
- Propiciar el desarrollo integral, el modelo educativo de calidad debe propender al desarrollo integral del individuo en sus esferas de la personalidad humana y el progreso espiritual, moral, social, cultural y económico de la comunidad, se debe propender a la formación integral del educando partiendo que éste es una unidad biológica, psicológica y social.
- Formar la conciencia moral, refiere a la capacidad de pensar y de decidir sobre su propia vida, implica una educación en y para la libertad.
- Educar en y para la libertad, implica que se prepare al estudiante para asumir su propia vida con responsabilidad para su propio bien y el de los demás, por ende debe ser democrático.
- Ser democrático, un modelo educativo de calidad debe preparar al educando para que sea capaz de ponerse en la posición de los demás entendiendo su manera de pensar, vivir y sentir.
- Ofrecer una escolaridad de vanguardia, la institución educativa debe estar atenta en aportar al educando lo más nuevo y lo mejor para convertirse en el propio forjador del futuro, dentro de esto estaría por ejemplo la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el proceso enseñanza – aprendizaje.

- Formar forjadores del futuro, se trata de construir un modelo educativo que haga de cada sujeto un actor de su propio proceso de perfeccionamiento, nunca un ente pasivo receptor de cambios sino en un ente activo, constructor y arquitecto de su propio futuro. (Chavarría Olarte, 2007, p.25)

Con todo lo anotado considero importante reflexionar sobre el concepto de calidad y sus varias implicaciones, la literatura al respecto manifiesta las siguientes dimensiones como: pertinencia, relevancia, aprendizaje, eficacia y equidad. Este conjunto de dimensiones se operativizan en el Aula y en el Centro Educativo en dos ámbitos de la gestión a saber la gestión institucional y la gestión pedagógica o de aula, pero podemos hablar acaso de un Sistema de Gestión de Calidad Total en Educación, analicemos.

Si entendemos como gestión, la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica de una gestión de calidad en la educación.

Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil.

- a. Planificación: dentro de ella puntualizo acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.
- b. Organización, donde se establezcan funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- c. Dirección que coadyuve en los procesos de toma de decisiones también tiene que ver con los ámbitos de desconcentración y descentralización es decir, delegación de funciones.
- d. Coordinación ésta se plasma a través del trabajo mediante comités, comisiones y equipos de trabajo.
- e. Control refiere a las acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación de procesos.

Calidad

Entendemos esta acepción para aplicar el grado de valor, bueno o malo, que tienen o se atribuyen a las cosas; también anoto otra conceptualización con más amplitud “calidad es el conjunto de cualidades de un ser, objeto o proceso”.

La tecnología moderna la define como “el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades explícitas o implícitas”.

Para nuestro interés, calidad en términos de servicios es más difícil su percepción porque se trata de relaciones, comunicaciones y procesos y éstas forman parte de la calidad de las transformaciones sociales, por lo tanto está vinculadas a valores, prejuicios, estereotipos, actitudes, motivaciones y comportamientos.

Ahora bien, si nos introducimos al mejoramiento de la calidad de la educación, tenemos necesariamente considerar que en este trabajo contamos con los sujetos (educandos, educadores y comunidad), elementos (objetivos, contenidos, métodos, medios, materiales, infraestructura, tiempo) y procesos (planeación, investigación, programación, implementación, ejecución y evaluación) de calidad, a este conjunto lo podemos conceptualizar como Calidad Total.

Pilares de la calidad total

La organización, es el aula el equipo docente-alumno es decir equivalente a los trabajadores. El alumno es el cliente del docente que recibe los servicios educativos para su desarrollo. La institución y los docentes son los proveedores de calidad.

Cada uno en la organización, debe dedicarse al mejoramiento común, continuo, personal y colectivamente, debe buscarse un ambiente de aprendizaje en colaboración y asignarse recursos, tiempo, dinero y potenciales para su capacitación permanente, los alumnos no deben concentrarse en las notas sino en el aprendizaje.

La organización es un sistema y el trabajo que las personas realizan como un proceso continuo. Cada sistema está conformado por procesos. Las mejoras en la calidad de estos procesos determinan la calidad en los productos resultantes. El mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje reemplaza a “enseñar y evaluar”.

El éxito de la calidad es responsabilidad de la gerencia. Esta debe preocuparse que la calidad total se internalice en la cultura de la organización y en crear constancia de propósitos para el mejoramiento del producto y del servicio con aseveraciones como: alumnos y docentes alcanzan su máximo potencial a través del mejoramiento continuo de sus labores.

A continuación menciono algunos factores para una educación de calidad

- La educación es importante factor de crecimiento económico.
- La educación es un medio eficiente y justo de promoción personal.
- La educación constituye una fuerza de movilidad social.

La calidad de la educación entonces nos exige:

- Que tenga por finalidad poner al educando a la altura de su época, de modo que él sea lo que desee ser.
- Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades del país.
- Que los estudiantes, de todos los niveles incluso el superior, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella, se sientan orgullosos de su identidad nacional.
- Que deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo.
- Que prepare al educando para el trabajo, fuera del trabajo no hay educación completa posible.
- Que la institución educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad.
- Que el hombre se eduque integral y permanentemente.
- Que los docentes asuman su rol de educador y orientador.

Finalmente, la calidad de la educación depende de nuestros cambios de actitudes, se fundamenta en la capacidad de innovación que estemos dispuestos a introducir en nuestras instituciones educativas todos trabajando bajo ciertos estándares e

indicadores como niveles de efectividad, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las labores diarias tanto en la gestión institucional y de aula respectivamente.

2.2 Liderazgo Educativo: Conceptos, tipos, características de cada tipo

2.2.1 Explicaciones teóricas acerca del liderazgo, conceptos

Definir con propiedad el concepto de liderazgo no es tarea sencilla pero en este esfuerzo de construcción puedo indicar que líder es “aquella persona que conduce con éxito a otras personas en libertad” (Guillén, 2006 p. 171) siendo así el líder posee autoridad y su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente pero ¿qué entendemos por Liderazgo?

Manuel Guillén Parra en su obra *Ética en las organizaciones*, construyendo confianza indica “el liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo” (Guillén, 2006 p. 171), el liderazgo constituye entonces en la capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias, la clave no está en determinar en qué se influye sino cómo se lo hace, por ello; considero que es imprescindible en este momento analizar los temas potestad y autoridad.

Potestad como la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras personas.... la potestad se basa en el puro hecho de percibir que una determinada persona posee un cierto poder que puede ejercer para imponer coactivamente sus mandatos (Guillén, 2006 p. 41).

Autoridad se basa en la libre aceptación por parte de quienes obedecen, de aquellas órdenes que formula la persona que tiene potestad, es decir que tiene el mando (Guillén, 2006 p. 42).

Determino a continuación los dos elementos constitutivos del fenómeno de liderazgo por un lado la existencia de una relación de influencia a partir de la actuación del líder y por otro una acción libre, libérrima de quienes le siguen.

Una vez que tenemos claro y hemos llegado a una aproximación conceptual de líder y liderazgo de manera general es necesario referirme a los diferentes tipos de liderazgo desde dos ópticas el enfoque tradicional y el enfoque relacional para una

vez tratados estos ámbitos analizar con más fundamentos el fenómeno del Liderazgo Educacional.

Los enfoques tradicionales centran su atención en la figura del líder, su preocupación es hallar las principales cualidades y características personales que pudieran ser encontradas en cualquier líder.

Desde el enfoque relacional el liderazgo no es concebido como fenómeno esencialmente unipersonal, sino como el resultado de una relación interpersonal este enfoque considera la influencia mutua entre el líder y seguidor es decir considerar las dos partes implicadas en la relación.

La figura que presento a continuación, en base a preguntas bien seleccionadas, en función de un enfoque teórico y de las dimensiones teórico científicas y psico afectivas permitirá tener un acercamiento más fundamentado de los diferentes tipos de liderazgo.

Desde el Enfoque Tradicional:

Figura 1. Explicaciones teóricas sobre el fenómeno del liderazgo

Principales explicaciones teóricas acerca del liderazgo				
	Cuestiones que se investigan	Enfoque teórico	Dimensión Técnico – Científica	Dimensión Psico– Afectiva
ENFOQUES TRADICIONALES	¿Qué es un líder? ¿Qué tipo de persona?	Enfoques De rasgos y Carismático	Encuentran en el líder rasgos de personalidad como la capacidad de decisión, conocimiento, adaptabilidad, creatividad prestigio.	Encuentran en el líder rasgos de personalidad como la facilidad de palabra, auto-confianza, auto-control, inconformidad, sociabilidad, popularidad, cooperación.
	¿Cómo se comporta un líder?	Enfoques Comportamental y de estilos	Comportamientos más o menos enfocados al desempeño de la tarea; más o menos autoritarios.	Comportamientos más o menos enfocados a la satisfacción de las personas; más o menos democráticos.
	¿Cómo piensa el líder?	Modelos Cognitivos	El líder es capaz de procesar la información, buscar los porqués y elaborar explicaciones causales que guíen la conducta.	El líder es percibido por quienes le observan como mejor o peor capacitado para decidir, generando mayor o menor aceptación.
	¿Cuándo y dónde aparece el líder? ¿Cómo se comporta en cada circunstancia?	Enfoque Situacional	Aparecen variables contingentes o de situación que explican la aparición y comportamiento del líder como son: la estructura de las tareas, el grado de control, las experiencias y habilidades de los subordinados.	Aparecen variables contingentes o de situación que explican la aparición y comportamiento del líder como son: el comportamiento del grupo, la madurez de los subordinados.

Desde el Enfoque Relacional:				
Principales explicaciones teóricas acerca del liderazgo				
	Cuestiones que se investigan	Enfoque teórico	Dimensión Técnico – Científica	Dimensión Psico– Afectiva
ENFOQUES RELACIONALES	¿Qué puede obtener el seguidor en su relación con el líder?	Liderazgo Transaccional	En su relación con el seguidor el líder es capaz de establecer objetivos alcanzables, criterios de desempeño, de recompensa.	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de crear y comunicar el valor extrínseco e intrínseco de los incentivos.
	¿Qué transforma la actitud del seguidor en su relación con el líder?	Liderazgo Transformacional	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de persuadir, explicar, convencer de la necesidad de transformación, de cambio.	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de motivar, ilusionar, entusiasmar con su visión de transformación y mejora.
	¿Porqué la actitud de servicio del líder atrae al seguidor?	Liderazgo Servidor	En su relación con el seguidor, el líder que es servicial: logra adhesión por ser capaz de escuchar, entender, tomar conciencia.	En su relación con el seguidor, el líder que es servicial: logra adhesión al fomentar el desarrollo de las personas al compromiso.

Fuente: Adaptado y reelaborado a partir de Guillén, M y González, T.F. Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. 2006. p. 172.

De las consideraciones realizadas el líder debe predicar con el ejemplo aplicar varias virtudes y cualidades en función de una dimensión ética, pero ¿qué entendemos por líder y cuáles son las virtudes que debe tener? Líder: “es aquella persona que conduce a otras en libertad” (Alvira, 1999).

El líder es la persona que consigue la libre adhesión de otros en sus motivaciones y en su comportamiento para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Entre las principales virtudes éticas del líder puedo indicar las siguientes:

- Honradez, refiere a rectitud de ánimo, integridad al obrar.
- Integridad, se define como íntegra a la persona que posee principios éticos y los pone en práctica aunque no sea tarea fácil.
- Honestidad, cualidad que posee la persona recta, honrada, razonable, justa.

En realidad honradez, integridad y honestidad están relacionadas con la aplicación de la justicia con rectitud.

- Justicia, refiere dar a cada uno lo que le corresponde.

La persona justa conoce los derechos y deberes propios y ajenos, pero si además es íntegra, se esforzará por ponerlos en práctica y exigirá que así se haga.

El líder que aplica justicia conoce el derecho a una vida digna, al honor, a la fama, a la libre iniciativa y a la intimidad y hará todo lo posible por no vulnerarlos.

- Sinceridad, refiere a la verdad, falta de fingimiento o mentira en lo que alguien hace o dice.
- Veracidad, es la persona que habla, actúa y piensa en función de la verdad.
- Bondad, inclinación natural hacia el bien.
- Humildad, es la persona modesta, alguien que no se cree mejor o más importante que los demás en ningún aspecto.
- Prudencia, refiere a actuar con reflexión y precaución para evitar posibles daños; es la persona moderada en el hablar o actuar.

Todas estas virtudes apoyan en la creación de un clima de confianza dentro de la organización y será vital en el proceso de una construcción de identidad y coadyuvará en la concreción de sus metas y objetivos institucionales.

El líder es entonces una persona con don de mando, con autoridad, carismático, empático, simpático, con una fuerte personalidad y prestigio, ejerce influencia sobre los miembros de un grupo, institución o colectividad y los guía de manera perseverante hasta lograr los objetivos fijados.

Según el texto: Liderazgo en Alta Gerencia Educativa se indica sobre el líder: “actuación natural, carisma, simpatía, empatía, acción pluralista, poder de conocer a las personas, convicción en sus ideas: todo se puede negociar menos sus principios, generador de iniciativas, estímulos, persuasivo, alegre, optimista, ser respetado, don de proteger, solidario, justo oportuno y humano en el premio y la sanción, apertura a las sugerencias, que aprende a escuchar, con disciplina y autodisciplina, planificador, estrategia con palabra persuasiva y de honor con vocación de servicio, creativo, con el poder de tomar decisiones en consenso” (Morán, 2000. p. 140, 141.).

Para Francisco Morán Márquez el Líder de Alta Gerencia Educativa mantiene un espíritu de filosofía, organización, acción práctica, creatividad, competencia, autocrítica, buena fe, calidad humana, vocación de trabajo y servicio a la comunidad; además un buen líder sabe compartir el poder democráticamente, fortalece su

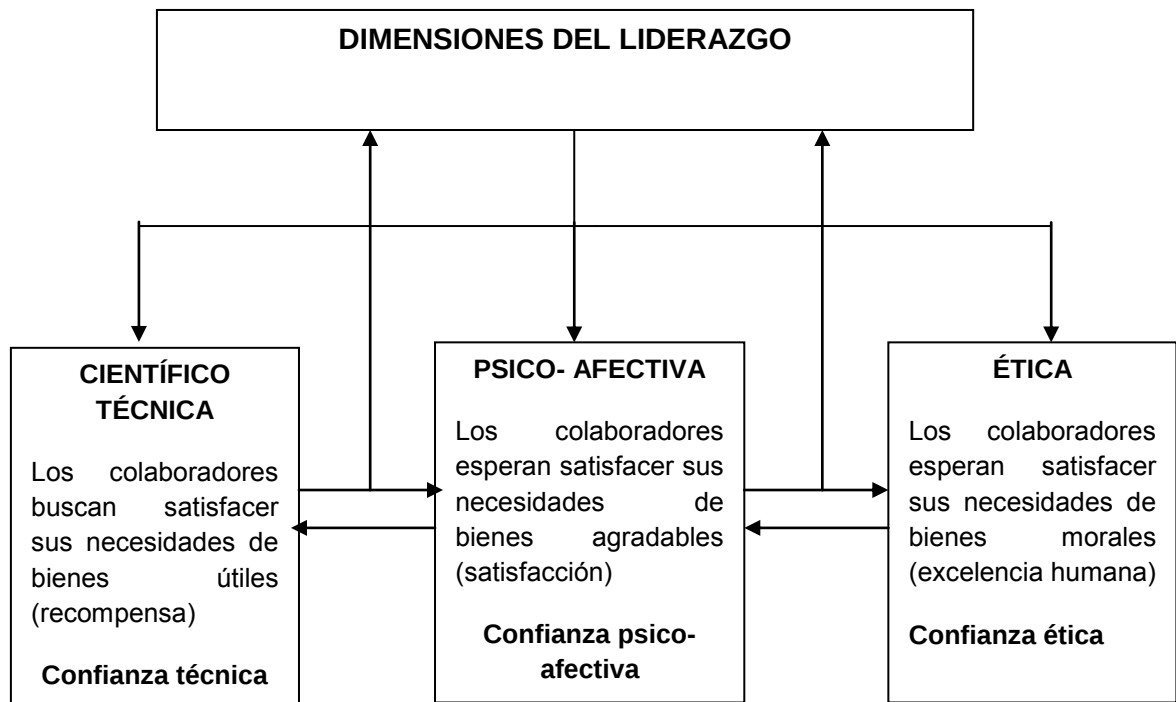
misión reivindicadora en la sociedad, organiza y delega funciones a los integrantes del equipo, y a través del consenso crea cohesión, espíritu de cuerpo, impulsa el cambio, la acción, cree apasionadamente en las ideas que predica y las comunica a los demás, su inspiración de concretar esperanzas en hechos hace que lo sigan las masas como un salvador del grupo, institución o sociedad.

El líder es persuasivo, efectivo, eficaz, con calidad humana, con integridad total ello significa tener un claro conocimiento de sí mismo (defectos y bondades) a base de experiencia y madurez; por lo tanto un buen líder es aquel que es capaz de motivar, de conseguir adhesión y lealtad, para que otros hagan más de lo que pensaban y siguiendo entonces la lógica de la confianza que genera el líder en sus subalternos podemos indicar que el liderazgo es la capacidad de influencia de una persona dentro de una relación interpersonal dinámica que lleva al seguidor a adherirse libremente a hacer la voluntad del líder, este liderazgo apoyado en la confianza podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos (Guillén, 2006. p. 179.).

Al ser una relación dinámica de interrelación personal, de influencia y aceptación mutua a lo largo del tiempo tiene una visión multidimensional ya que a pesar de ser la acción humana única no obstante en esta interrelación encontramos varias dimensiones: científico – técnica (bienes útiles) la psico – afectiva (bienes agradables) y la ética (bienes éticos) el hecho de cooperación al bien común, o lo que es lo mismo la motivación trascendente.

La siguiente figura sintetiza estas importantes dimensiones que debe encarnar un buen líder, un líder que logra con su actuación efectiva, la libre adhesión de los subalternos en términos de la construcción de confianza en la organización, veamos.

Figura 2. Concepto tridimensional de liderazgo



Fuente: Adaptado y reelaborado a partir de Guillén, M y González, T.F. Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. 2006. p. 53.

Desde un concepto multidimensional de liderazgo basado en la construcción de un clima de confianza se han analizado las tres dimensiones: científico – técnica, psico – afectiva y ética; se espera del líder tenga buena preparación técnica para que lleve a sus colaboradores a un lugar seguro, a una meta común y que sepa lo que tiene que hacer, en el plano psico - afectivo la confianza en que el líder puede satisfacer las necesidades de autorrealización llevaría al subordinado a seguirlo y desde el plano ético la adhesión al líder se apoya en la confianza del subordinado ya que reconoce en el líder una persona íntegra, inteligente, valiosa, prudente, que velará por sus necesidades, por el logro de su desarrollo, de su excelencia humana, es percibido entonces como la persona al servicio de los demás. (Guillén, 2006 p. 181).

Un buen líder trabaja en función de la construcción de confianza en sus colaboradores pero ¿cuáles son las dimensiones y tipos de confianza que debe tomar en consideración un líder que, en sus manos están la dirección de una organización?.

Sobre las dimensiones claves que constituyen el concepto de confianza tenemos: la integridad, la competencia, la congruencia, la lealtad y la franqueza, explicaré con

mayor detalle estos aspectos ya que a mi concepto es un punto neurálgico en la interrelación del líder con sus colaboradores.

Integralidad refiere a la honestidad y veracidad; de las cinco dimensiones indicadas tal vez esta sea la más importante en la medida de quien evalúa cuan confiable es otra persona, tiene mucho que ver con su carácter moral y su honestidad básica.

Competencia abarca las habilidades y los conocimientos técnicos e interpersonales del individuo.

Congruencia refiere con qué tanto se puede depender de un individuo, qué tan previsible y de buen juicio es al manejar una situación determinada.

Lealtad es la disposición a defender y dar la cara por otra persona, para ello se requiere contar con individuos que no actúen de manera oportunista.

Franqueza refiere a la confianza que tenemos en otra persona sabiendo que siempre el otro dirá la verdad.

Sobre los tipos de confianza puedo mencionar: confianza por disuasión, por conocimiento y por identificación, a continuación se hará un análisis de cada tipo.

Confianza por disuasión

Refiere a la confianza basada en el miedo a las represalias, si ésta se retira, esta funciona sólo en la medida en que es posible aplicar un castigo, las consecuencias son claras y se aplica efectivamente el castigo cuando la confianza se rompe.

Confianza por conocimiento

Es la confianza que se funda en el pronóstico de la conducta por los antecedentes del trato, se da cuando uno tiene información suficiente sobre alguien para entenderlo bien y ser capaz de pronosticar acertadamente su conducta.

Confianza por identificación

Es la confianza que se da porque las partes entienden las intenciones del otro y aprecian sus gustos y deseos, esta comprensión mutua crece al punto de que uno puede actuar a la perfección por el otro. (Robbins, 2004 p.338 – 339).

Siguiendo esta línea de análisis la visión multidimensional de liderazgo y el importante papel de la dimensión ética ésta tiene importantes implicaciones:

1. La capacidad de liderazgo puede ser adquirida y mejorada, siempre y cuando el líder esté dispuesto a poner sus propias cualidades al servicio de los demás.
2. La capacidad de liderazgo, en su dimensión ética, está al alcance de cualquier persona pues su raíz está en la voluntad del que quiere serlo y en su actitud de servicio.
3. El comportamiento del líder éticamente bueno se percibe, la motivación trascendente está presente cuando el líder se pone al servicio de los demás y no actúa en beneficio propio.

De ello se desprende la calidad ética de la persona y por lo tanto sus hábitos de comportamiento influyen en su liderazgo.

Un buen líder debe tener entonces:

- Una visión de futuro (quienes somos y a donde vamos).
- La habilidad de animar a los otros para que trabajen en función de la consecución de una determinada visión.
- Una pasión por el auto desarrollo propio y de los otros; y,
- Empoderar a sus seguidores para que haga las cosas que delega.

Presento a continuación, desde una dimensión ética las caracterizaciones sobre liderazgo, líder transaccional, líder transformador y líder servicial, para luego de conocer este fundamento teórico centrar mi atención en el liderazgo educativo.

Liderazgo

Es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros.

El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo.

Podemos definir liderazgo desde una visión de fenómeno multidimensional como “la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos” (Guillén, 2006 p.179).

Entonces el liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2007).

Desde la Dimensión Ética, sus características son: un liderazgo que busque una transacción justa y un tipo de transformación que contribuya realmente al desarrollo humano de los colaboradores, cooperar por la consecución del bien común o lo que es lo mismo la motivación trascendente, fomentar interrelaciones humanas basadas en la construcción de un clima de confianza y además una actitud de servicio hacia los demás.

Líder Transaccional

Se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo, es un líder que intercambia recompensas por un buen desempeño, reconoce los logros de las personas y toma correctivos cuando no se satisfacen las normas.

Este líder tiene las siguientes virtudes y cualidades éticas:

Humildad, persona modesta, alguien que no se cree mejor o más importante que los demás en ningún aspecto.

Paciencia, actitud que lleva al ser humano a poder soportar cualquier contratiempo y dificultad.

Magnanimidad, generosidad y nobleza de espíritu.

Líder Transformacional Se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión, se trata del líder que influye en los demás, cediendo su poder para que los propios colaboradores se conviertan a la vez en líderes y agentes de cambio, para lograr ello apela a valores e ideales como la libertad, la justicia o la igualdad.

Este líder tiene las siguientes virtudes y cualidades éticas:

Carisma, aspira a la consecución de una visión, misión.

Inspiración y motivación: comunica altas expectativas, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.

Pasión por el trabajo bien hecho, por las ideas, por los proyectos, por el presente.

Tiene actitud de colaboración y participación.

Es respetuoso a su vez al poner en práctica valores humanos como la libertad, justicia, y el hecho de ser equitativo influye en las personas con quienes interactúa y obtiene de ellas el respeto y confianza, además considera a las personas en su individualidad e integridad, es profundamente respetuoso de la dignidad humana.

Liderazgo Servidor

Se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

Sus características son: motivación para el servicio como elemento necesario para el desarrollo sostenible de las organizaciones.

Permanente actitud de servicio al bien común.

Entre las características desde la dimensión ética tenemos:

Escuchar atentamente, es un líder que escucha a los demás y que reflexiona conjuntamente con los integrantes de la organización.

Sanador, es un líder que se pone al servicio de los demás y busca sanar cualquier situación o actuación donde se vulneraron los derechos de las personas, tiene una visión más humana de la organización y de los que en ella participan.

Empatía es decir ponerse en la posición de los demás.

Persuasivo, confía en la persuasión como un medio efectivo de adhesión antes que hacerlo usando su autoridad.

Comprometido con el crecimiento de la gente, está profundamente comprometido con el crecimiento de cada individuo dentro de la organización.

Se ha presentado una conceptualización espero clara de lo que implica ser líder, sus cualidades desde varias dimensiones: desde una concepción general y desde la dimensión ética así como se han caracterizado tres tipos de liderazgo a saber: transformacional, transaccional y de servicio, pero me cuestiono: ¿pueden todas estas características y cualidades encarnar el líder educativo? ¿podemos hablar de un verdadero Liderazgo Educativo? ¿qué implicaciones tiene el Liderazgo Educativo?, la contestación a estas preguntas se desarrollarán en el siguiente acápite de este trabajo de investigación.

2.2.2 Tipos de Liderazgo

1. El Autocrático. En el cual el jefe es dictador, irritable, colérico, incapaz de comprender; es aquel que dice: hágalo y punto; no dialoga y en consecuencia obtiene una productividad.
2. El Democrático. En el cual el líder: dirige, guía, inspira; utiliza el haga el favor o él podría...; tiene la concepción de equipo y genera empatía; respeta y cree en el recurso humano; estimula y motiva permanentemente; comparte todo tipo de información y conocimientos; capacita y entrena a sus liderados; considera a sus liderados como sus superiores; evita la rumorología y el chisme, corre riesgos.
3. El Laissez Faire. Se caracteriza por: dejar hacer; tiene un alto sentido de responsabilidad; no da órdenes; tiene una actitud indiferente e intermedia con el personal efectivo; deja que cada uno actúe libre y espontáneamente; sabe cómo debe actuar, cuando y con quien aplicar uno u otro estilo de liderazgo (Villacis, 1999, pp. 9-10).

Al hablar del liderazgo, siempre debemos hacerlo en el marco del funcionamiento del grupo, el liderazgo no puede existir en un vacío, existe en el contexto de un grupo.

Se puede clasificar el liderazgo en seis categorías o tipos principales:

- Líder Autoritario,
- Líder Paternalista,
- Líder Sabelotodo,
- Líder Manipulativo
- Líder Democrático; y,
- Líder Moral

2.2.3 Características de cada tipo de liderazgo

El Líder Autoritario Da órdenes, espera una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamiento a su autoridad, evita el diálogo y no permite que nadie le pida una explicación acerca de sus órdenes, los subordinados de este tipo de líder, generalmente sienten resentimiento y rebeldía, lo cual no permite en crear la unidad del grupo, tampoco permite el logro de tareas o metas de manera eficaz, debido a la falta de compromiso de parte de los miembros del grupo.

El Liderazgo Paternalista La persona que ejerce este tipo de liderazgo puede que sinceramente desee el bienestar de los otros miembros de la institución y estar motivado por un verdadero sentimiento de cariño hacia ellos, se comporta como un padre sobre protector, los cuida, los protege, quita los obstáculos del camino, hace cosas para ellos, puede preguntarles a veces sus opiniones y dar aparentemente la impresión externa de ser un líder democrático, pero en el análisis final es él finalmente toma la decisión. El líder paternalista no ayuda a los miembros del grupo a desarrollar sus propias capacidades, probablemente no tiene fe en las capacidades de los otros miembros o colaboradores y teme que las cosas se le puedan escapar de las manos, se siente satisfecho al saber cuán necesario es para el grupo.

El líder paternalista, cultiva básicamente actitudes de dependencia y desvalimiento que paralizan la iniciativa creativa y el sentido de responsabilidad personal, por lo que cuando este tipo de líder se va, el grupo tiende a desbaratarse, porque ningún otro miembro del grupo tiene la capacidad, conocimiento, experiencia o iniciativa para tomar su lugar.

El Líder Sabelotodo Este tipo de liderazgo a menudo ocurre cuando existe una marcada diferencia entre los conocimientos o experiencia de un individuo y aquellos de los otros miembros del grupo, como resultado, la persona con mayor conocimiento trata de dominar al grupo en base a los conocimientos superiores.

En su relación con el grupo, este tipo de líder se aprovecha de cada oportunidad para jactarse de sus conocimientos, estudios o experiencia previa, le gusta hablar de sus habilidades, muchas veces trata de disminuir la credibilidad de los demás miembros del grupo al ridiculizar de manera sutil sus ideas y sugerencias, haciendo bromas acerca de estas contribuciones, o simplemente por la forma en que actúa, puede tratar de comunicar a todos de que él realmente es mucho más conocedor que cualquier otra persona con respecto al tema al tratar.

Esta actitud de superioridad tiende a crear sentimientos de inferioridad entre los otros miembros del grupo. Como resultado, aunque el líder solicite las opiniones de ellos, muchas veces son renuentes a dar sus ideas por temor a que tengan poco valor, comparadas con los conocimientos superiores del “experto”, como consecuencia no puede existir una buena integración entre el líder y los otros miembros del grupo lo cual afecta tanto a la unidad del grupo como a la ejecución de sus tareas y responsabilidades.

El Líder Manipulador Este líder aparenta pensar en el bienestar de los demás, para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales, cuando las personas se dan cuenta de que están siendo manipuladas, frecuentemente, se vuelven cínicas y desconfían de cualquier proyecto o tarea posterior que ofrece ayudarles. Este tipo de liderazgo daña seriamente el espíritu de cooperación en un grupo, o en una comunidad, como resultado de confiar en las falsas promesas de un líder manipulador, tiende a ser sumamente difícil recuperar la confianza de la gente.

El Liderazgo Democrático Dos características distinguen al líder democrático: su compromiso con los procesos participativos en la toma de decisiones y el representar las ideas e intereses de sus subalternos. Aunque por definición todos los líderes democráticos son elegidos, una vez que asumen una posición de liderazgo, algunos adoptan características de los otros tipos de liderazgo y tratan de dominar

los procesos de la toma de decisiones, otros tratan de ser participativos y trabajar con los demás miembros del grupo como colegas, sin embargo, las discusiones a menudo se estancan en el debate entre fracciones opositoras.

El Liderazgo Moral Seis son los elementos esenciales o características que posee o distingue a un líder moral:

- La creencia en la nobleza esencial del ser humano.
- El liderazgo orientado hacia el servicio.
- El propósito del liderazgo, la transformación personal y social.
- La responsabilidad moral fundamental de investigar y aplicar la verdad.
- La transcendencia.
- El desarrollo de capacidades.

El liderazgo orientado hacia el Servicio La característica fundamental del liderazgo moral es el espíritu de servicio, el verdadero liderazgo es ejercido por aquel quien sirve más a la comunidad, la persona que ejerce el liderazgo moral trata de usar sus capacidades para servir a los demás, en vez de exaltarse y hacer una demostración de superioridad, sus palabras y acciones están caracterizadas por una sincera humildad. Pero el verdadero servicio no crea dependencia, sino más bien, libera a las personas de ella, no busca atar sino emancipar, respeta la dignidad de cada persona, y su finalidad es potenciar a aquellos a quienes sirve, le interesa ayudar a cada miembro de la comunidad a desarrollar las capacidades que necesitan para poder contribuir a su propio bienestar material, intelectual y espiritual, así como al bienestar de su familia, organización y comunidad.

El propósito del liderazgo, la transformación personal y social Para un líder moral, la vida humana tiene un doble propósito, que da dirección y significado a la existencia: el promover los procesos continuos de la transformación personal y la transformación social. Por lo expuesto, el líder moral ha de buscar desarrollar capacidades morales y específicas, capacidades técnicas que le darán pericia para cumplir a cabalidad con sus funciones, pero esas capacidades personales logradas en su transformación personal han de contribuir a la transformación social,

orientadas a la promoción de una institución en progreso continuo, basados en los principios de justicia, unidad y amor.

Un líder moral promocionará las relaciones horizontales, basadas en la equidad, la reciprocidad, el compartir, y el servicio mutuo.

2.2.4 Liderazgo Educacional, conceptos

El liderazgo educacional es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. El líder educativo es aquél que tiene la habilidad de problematizar prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes. (Grinberg, 1999).

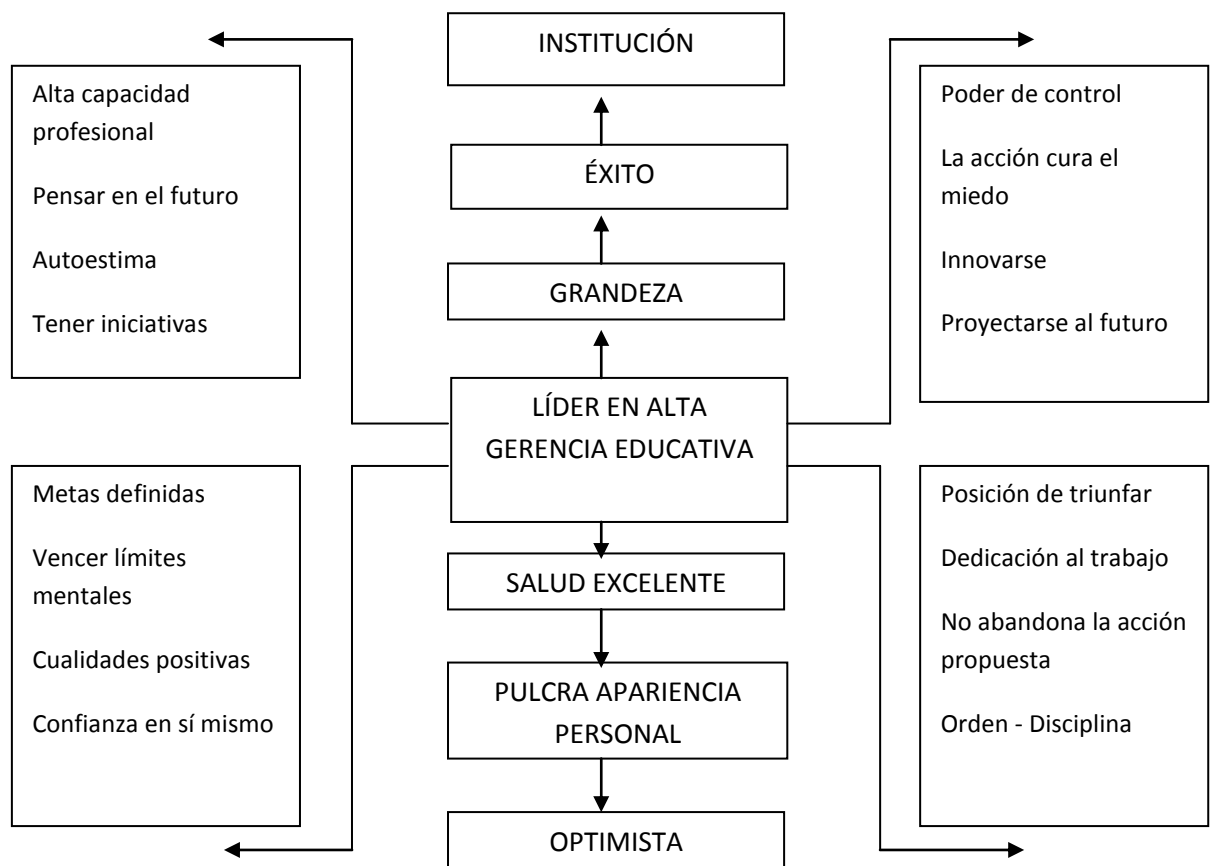
Es conveniente en este momento detenernos y analizar algunas características del líder educativo según el autor citado anteriormente Jaime Grinberg en su ponencia en el marco del desarrollo del Primer Coloquio Universidad Torcuato Di Tella – TheUniversity of New México: El rol del docente en la escuela del nuevo milenio indica: “el líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias, tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas..... que contribuya con su accionar al desarrollo de comunidades de aprendizaje donde se favorezca la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social” (Grinberg, 1999).

Siendo así el papel del líder educativo en el ejercicio de su liderazgo es fundamental para el desarrollo de las instituciones educativas porque es un líder visionario que mira más allá que actúa en conformidad con ello, un líder con hábito indagador, investigador, un infatigable trabajador por y para la educación que mira en su gestión, en su autoridad y en el ejercicio de ella como una posibilidad de servicio a los demás, es un líder con poder de convocatoria que reúne masas, que tiene claro el camino a seguir para alcanzar objetivos y metas institucionales, es respetuoso de

la dignidad de todos y mantiene una posición de ética profesional en sus actos, es democrático y cree en la libertad en su máxima expresión, es un líder que mantiene un espíritu de filosofía, organización, acción práctica, creatividad, competencias, autocrítica, buena fe, vocación de trabajo y sobre todo es un verdadero humanista porque pone al servicio de la colectividad con calidez y amor todas sus características, talentos y competencias.

En el siguiente esquema se determina el papel protagónico del líder en alta gerencia educativa, que conduce hacia la grandeza, al éxito a la institución, en la figura se especifican algunas que éste debe poseer.

Figura 3. Líder en Alta Gerencia Educativa



Fuente: Tomado del texto de Morán Márquez, Francisco. Liderazgo en Alta Gerencia Educativa. 2000. p. 165.

En conclusión considero que el liderazgo educativo consiste en ayudar a los y las docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, mirar a su interior crear un proceso de auto – conciencia para partiendo de este conocimiento poder transformar la acción monótona del docente en una acción transformadora, en una acción significativa, un maestro líder que con su preparación y amor dirija el proceso educativo con indicadores de calidad con eficiencia, eficacia y efectividad, sólo así es un liderazgo transformacional ya que promoverá cambios en el sistema

de convicciones y actitudes de sus colaboradores para generar en ellos compromiso y adhesión, sería un verdadero líder que influye en los demás cediendo su poder para que sus subalternos se potencien y se conviertan a la vez en líderes y agentes de cambio fundamentando su accionar en valores e ideales como la libertad, la justicia y la igualdad, un liderazgo educativo eficaz es el que mediante la generación de confianza se pone al servicio de los demás, es decir un líder o liderazgo servicial.

2.2.4.1 Líder Educacional: tipos, características de estos tipos

Partiendo de la concepción de liderazgo como: “la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos” (Guillén, 2006 p.179) o como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2007).

En el ámbito educativo podemos distinguir diferentes tipos de liderazgo, la literatura respectiva nos menciona la siguiente clasificación: liderazgo transformador, liderazgo instructivo, y liderazgo colegiado y distribuido.

Liderazgo Transformador

Es una concepción originada en el campo empresarial y luego trasladada al ámbito educativo, centra esta concepción en la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos el asentimiento y compromiso; el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla; además es importante señalar el papel del líder en promover y cultivar una visión de sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas (González, El Liderazgo Educativo p. 2).

Leithwood en un modelo del liderazgo transformador en el contexto escolar indica las siguientes características que debe tener este tipo de liderazgo educativo:

- a. Apoya a los profesores a la hora de desarrollar y sostener una cultura escolar profesional.
- b. Promueve el desarrollo profesional de los profesores.
- c. Mejora los procesos de resolución de problemas.

El mismo autor menciona seis dimensiones de este liderazgo a saber:

- Construir la visión y metas del centro.
- Proporcionar estímulos intelectuales.
- Ofrecer apoyo individualizado.
- Simbolizar prácticas y valores profesionales.
- Demostrar expectativas de alto rendimiento; y ,
- Desarrollar estructuras que promuevan la participación en la toma de decisiones.

El liderazgo transformador promueve metas comunes, construye una visión compartida de qué debería ser la escuela, comunica la visión y metas del centro, apoya procesos de mejoramiento de la enseñanza, proporciona oportunidades para que los profesores reflexionen sobre su práctica y coadyuva en procesos de gestar este tipo de liderazgo en los subalternos.

Liderazgo instructivo

Su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlo, supervisarlo, así como ser portavoz, incluso formador de los profesores en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces, este líder conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza.

El liderazgo instructivo se articula en cuatro pilares veamos:

1. Definir la misión y establecer metas escolares que enfatizen el logro de los alumnos.
2. Gestionar la función de producción educativa, ello implica coordinar el currículo y promover procesos de enseñanza de calidad.

3. Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos de conducta y rendimiento del alumno.
4. Desarrollar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado.

El ejercicio de este tipo de liderazgo implica un liderazgo de acción un liderazgo mediante la participación colegiada, activa y proactiva no solo del directivo sino también de los educadores, este liderazgo debe tener una visión compartida, una visión de comunidad.

Liderazgo colegiado y distribuido

Partiendo del hecho de que un director difícilmente puede servir como líder instructivo sin la participación sustancial de otros educadores y el desarrollo de una capacidad de liderazgo entre todos los miembros de la comunidad escolar, es necesario hablar en la necesidad de construir un liderazgo que sea compartido, entendiendo en el proceso la necesidad de considerar los problemas y cuestiones escolares deben convertirse en responsabilidad de todos y crear espacios donde las personas compartan, participen, comprendan y contribuyan a la resolución de conflictos a la toma de decisiones colegiadas, a ello se conoce como liderazgo colegiado y distribuido.

Entre las características de este tipo de liderazgo mencionare las siguientes:

- a. Implica procesos de responsabilidad compartida a la hora de identificar problemas en el centro educativo.
- b. Explora soluciones y emprende acciones de mejora.
- c. No está en la visión clara de una persona sino en la capacidad de los miembros del centro para trabajar con otros y construir una visión compartida.
- d. Las personas desde esta concepción de liderazgo deben operar bajo redes de conocimiento y competencia compartida y complementaria más que de forma jerárquica y con una clara división de trabajo.

Este tipo de liderazgo proporciona oportunidades a los subalternos a poner en práctica sus conocimientos, capacidades, competencias y talentos para entre todos

con una visión de comunidad emprender acciones para el mejoramiento de la situación y hecho educativo.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

Los directivos de una empresa ejercen administración y control sobre el personal transmitiendo confianza, entusiasmo, seguridad y respeto, el directivo es congruente en lo que dice y con lo que hace su forma de pensar es positiva y está orientado a la solidaridad (González, 2008) el directivo piensa que la autoridad es un privilegio de mando para conseguir las metas de la organización, el directivo ordena, empuja al grupo al cumplimiento de los objetivos, metas y filosofía de la organización.

Según la Real Academia de la Lengua líder es una persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora; Miguel Ángel Cornejo indica que un líder es aquella persona que piensa que la autoridad es un privilegio de mando, el líder siempre pone su servicio hacia los demás, el líder se muestra como una persona emprendedora, comprometida con las acciones del grupo, que motiva a los demás hacia seguirlo, el líder mira su actuación como una posibilidad cierta de servicio a los demás, utiliza todas sus potencialidades y talentos en la consecución de metas comunes.

Como conclusión puedo indicar que el directivo utilizando su autoridad dirige a los miembros de la organización hacia la consecución de las metas de la misma, en tanto el líder mira el ejercicio de su autoridad como una posibilidad de servicio a los demás, busca la excelencia personal y la de los demás.

Si hacemos una lectura crítica de la educación ecuatoriana podemos decir que la educación posee hombres y mujeres con poder y autoridad son grandes directivos pero tenemos pocos líderes verdaderos.

Presento a continuación la siguiente figura donde se esquematiza las diferencias entre directivo y líder.

Figura 4. Diferencias entre Directivo y Líder

DIRECTIVO	LÍDER
Utiliza su autoridad como privilegio de mando.	Utiliza su autoridad como un privilegio de servicio.
Centra su acción en el cumplimiento de objetivos ello le impide pensar en “procesos de reorganización” para estimular la colaboración entre sus subalternos.	Centra su acción hacia la orientación de la persona, es un visionario sobre lo que la gente puede lograr en función de un espíritu de equipo. Comparte su visión con los subalternos. Considera que en la sumatoria de los esfuerzos individuales en un gran esfuerzo colectivo hay logro.
Controla la información y sólo comunica lo que deben saber o necesitan saber sus subalternos –lo estrictamente necesario-.	Mantiene líneas de comunicación e intercomunicación abiertas y claras con todos los miembros de su equipo de trabajo.
Mantiene relaciones interpersonales verticales.	Gesta relaciones interpersonales basadas en la horizontalidad.
Se considera el dueño de la verdad.	Mira a la verdad como un proceso de construcción colegiada, un proceso que nunca terminará. Respeta las opiniones de los demás.
Modifica acuerdos del grupo por conveniencia personal.	Se esfuerza por ver los logros individuales y los del equipo, como grupos que apoyarán su proceso de toma de decisiones.
Desconfía de los subalternos.	Confía en los subalternos, en sus potenciales, capacidades, talentos y competencias, fomenta un liderazgo transformador.
Desconoce los conflictos entre los miembros de su equipo de trabajo.	Interviene en la solución rápida y oportuna de conflictos, busca soluciones pacíficas y constructivas.
Involucra a personas en la solución de problemas pero determina los límites de actuación porque es él/ella quien decide.	Involucra a las personas para que se comprometan y buscar todos una solución al conflicto, se enmarca en la filosofía de todos actuar, todos solucionar los conflictos.
Considera que la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una forma de abdicar la responsabilidad de la gerencia.	Considera que la solución de problemas es responsabilidad compartida de todos los miembros de su equipo de trabajo.

Fuente: Tomado del texto Liderazgo en Alta Gerencia Educativa de Francisco Morán Márquez. **Autor:** Diego Andrade Martínez

En este momento de estudio considero importante analizar con más detenimiento estas temáticas: Directivo y Líder.

Directivo

El directivo al utilizar su autoridad como privilegio de mando al dirigir a los subalternos al cumplimiento de metas de la organización o de la entidad, debe poseer ciertas aptitudes y ejecutar funciones específicas veamos:

Para **Henry Mintzberg** el directivo debe tener ciertas aptitudes:

- 1.- Ser capaz de desarrollar las relaciones entre colegas.
- 2.- Llevar a cabo negociaciones.
- 3.- Motivar a sus colaboradores.
- 4.- Resolver y prevenir conflictos.
- 5.- Establecer redes de información y difundirlas.
- 6.- Tomar decisiones con información escasa y ambigua.
- 7.- Distribuir recursos.

Sobre el trabajo directivo y sus funciones tenemos:

1. Interpersonales, realizar actividades de enlace, que busca crear y mantener contactos fuera de la cadena vertical de mando.
2. Informativas, la información es una parte clave del trabajo de un directivo y tiene que detectar en dónde está la información, buscarla entre sus contactos de enlace y sus subordinados; pasar esta información entre sus colaboradores que de otro modo no tendrían acceso a la misma; y ser el portavoz, es decir, enviar esta información a personas ajenas a la unidad, pero la información que da a los subalternos sólo comunica lo que deben saber o necesitan saber, es decir lo estrictamente necesario y no más.
3. Funciones Decisorias, la información es el elemento básico que utiliza el directivo como recurso para la toma de decisiones de su unidad; y él determinará la estrategia a seguir.

El directivo al no conocer los conflictos entre los miembros de su grupo de trabajo hace lo posible por resolver los problemas aunque los considera como una pérdida de tiempo o como una manera de abdicar la responsabilidad de la gerencia; al considerarse dueño de la verdad desconfía de sus subalternos y no considera de hecho la posibilidad de una solución de problemas como una responsabilidad compartida de todos y todas.

Líder

Un verdadero líder es aquel que visualiza y utiliza su autoridad como privilegio de servicio; para llegar a ser un líder transformacional un líder carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático, un liderazgo con significados, con visión, cultura y filosofía de compromiso, debe poseer sin duda ciertas cualidades, características, requisitos, conocimientos y habilidades veamos:

Cualidades del líder:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buencarácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Luchapor la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tieneautoridad moral.
- Aprendeconstantemente.
- Desarrolla a las personas y las involucra.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

Características del Líder

1. Capacidad de comunicarse, la comunicación es en dos sentidos: debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones y lograr que su gente las escuche y las entienda, también debe saber “escuchar” y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
2. Inteligencia emocional, es decir la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción, los sentimientos mueven a la gente; sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
3. Capacidad de establecer metas y objetivos, para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo, sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente; las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo, de hecho, de nada sirve establecer objetivos que no se puedan cumplir.
4. Capacidad de planeación, una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella, en ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo, por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
6. Un líder crece y hace crecer a su gente, para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales, siempre ve hacia arriba, desde luego para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
7. Tiene carisma, es decir el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
8. Es Innovador, siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competitivo.

9. Un líder es responsable, sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
10. Un líder está informado, se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información; un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Requisitos del líder:

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

Conocimientos del líder:

El líder debe tener conocimientos:

- De las personas.
- De la práctica docente.
- De las teorías educativas y de dirección; y ,
- De modelos y técnicas de investigación.

Habilidades del líder:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.

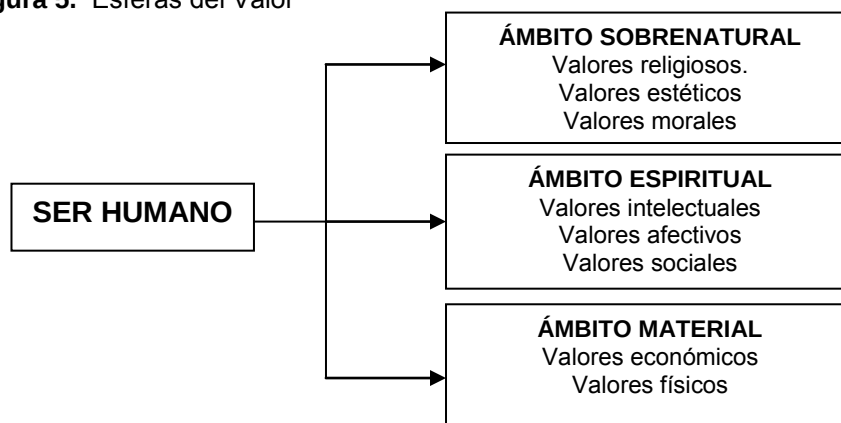
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aun si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

2.4 Los Valores y la Educación

López de Llergo señala que “valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente” (Llergo, 2000 p.34) en el ser humano su valor se “matiza” de diferentes formas en función de las necesidades que satisface, de las actividades que realiza y de las facultades de su naturaleza que pone en juego y perfecciona (Chavarría, 2004 p. 59).

En el ser humano según Chavarría en su obra Educación en un Mundo Globalizado, el valor del ser humano se expresa de diferentes formas en varias esferas de valor es decir en varios tipos de manifestaciones de valor de la persona humana en consonancia con los rasgos de su naturaleza desde lo más corpóreo hasta lo más material, presento la siguiente figura:

Figura 5. Esferas del Valor



Fuente: Elaborado a partir Chavarría Olarte, Marcela. Educación en un Mundo Globalizado. 2007. p 60.

Estas esferas de valor poseen ciertas características fundamentales entre las que cito:

1. Son armonizables, se enlazan unos valores con otros integrando un solo perfeccionamiento, el de la persona.
2. Son inagotables, los valores nunca se acaban, el hombre es un ser perfectible, no perfecto.

3. Son objetivables, se manifiestan en hechos, personas, situaciones concretas y pueden conocerse.
4. Son universales, son asequibles a todo hombre y valen para todos.
5. Son jerarquizables, pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporcionan al hombre, algunos valores jerarquizan más la parte corporal del ser humano, otros el espíritu y otros más lo perfeccionan íntegramente.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas, todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale, el valor es captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso.

Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles:

Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin, un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el hecho de existir como seres humanos, tienen dignidad y no pueden ser usadas por los demás.

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro, también son fuente de satisfacción y plenitud, nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos, reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Revisando diversos textos sobre el tema podemos encontrar las siguientes definiciones de valores:

- Los valores son opciones que se escogen para vivir y para actuar para lo cual es recomendable realizar reflexiones críticas.

- Los valores se conciben como la representación de la acción humana vista esta acción como la dinamizadora de la conducta que orienta la vida y define la personalidad.
- Los valores también pueden considerarse como creencias.
- Son, los valores, patrones que dan sentido y marcan la vida del ser humano.
- Es una perfección real o potencial que podemos encontrar en todos los seres humanos.
- Son bienes o virtudes que nos ayudan a transitar hacia nuestra realización y perfeccionamiento como personas.
- Son ingredientes de la vida humana, indispensables para vivir humanamente.
- Son modelos ideales de realización personal que intentamos plasmar en nuestra conducta, a lo largo de nuestra vida.
- Son el punto de partida y el resultado de un proceso prioritario de interpretación significativa de la realidad.
- Son el origen del sistema articulado y armónico de los motivos, criterios, normas, modelos y proyectos personales de vida.
- Son premisas inspiradoras, los polos de referencia que activan a la conducta humana.
- Es algo al cual uno asigna importancia y quiere alcanzar.
- Son todos aquellos aspectos y relaciones de la realidad que son capaces de despertar el interés de la persona.
- Son referentes, pautas que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y personal.
- Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo.
- Es un factor de mejoramiento, que sirve para encarrilar las condiciones de vida de la gente y que permite dar sentido a la acción de una persona.

- Son cualidades que constituyen fundamentalmente los pilares de la conducta del hombre, que dan sentido a la vida y a las propiedades que tienen los objetos.
- Son ideales de comportamiento, opciones que se escogen para actuar, creencias, conocimientos significativos cuya concreción se da en las actitudes y acciones humanas.

Puedo concluir que los valores no son contenidos, tampoco son destrezas; son cualidades y actitudes que se evidencian, que se expresan en un momento dado por las personas, ya sea de forma individual o en grupo o colectivo, por lo que, serán aprovechadas o tomadas en cuenta al momento en que se presentan y observan, directa o indirectamente, en el aula, institución, comunidad o país.

Siendo que los valores refieren al cumplimiento de necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias, los valores entonces valen por sí mismos y son importantes en la medida de lo que son, lo que significan, lo que representan y no de lo que se opine acerca de ellos.

Cuando hablamos de necesidades humanas éstas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Necesidades primarias, son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo, el alimento, el vestido, la vivienda.
- Necesidades de seguridad, se refieren al temor a ser relegados por los demás.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

- Necesidades sociales, es cuando un núcleo familiar ya no es suficiente para el desarrollo de la persona por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia.
- Necesidades de autorrealización, se refieren a encontrar un sentido a la vida, trascender en una obra creativa, luchar por un ideal, como la verdad, la

belleza o la bondad, estas necesidades se satisfacen por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión.

Si bien los valores tratan de satisfacer las necesidades humanas, no obstante en sí los valores tienen una serie de características veamos:

1. Independientes e inmutables: son los que son y no cambian, por ejemplo: la justicia, la belleza, el amor.
2. Absolutos: son los que no están condicionados o atados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Un ejemplo puede ser los valores como la verdad o la bondad.
3. Inagotables; no hay ni ha habido persona alguna que agote la nobleza, la sinceridad, la bondad, el amor.
4. Objetivos y verdaderos: los valores se dan en las personas o en las cosas, independientemente que se les conozca o no. Un valor objetivo siempre será obligatorio por ser universal (para todo ser humano) y necesario para todo hombre, por ejemplo, la sobrevivencia de la propia vida.
5. Subjetivos: los valores tienen importancia al ser apreciados por la persona, su importancia es sólo para ella, no para los demás, de hecho cada cual los busca de acuerdo con sus intereses.
6. Objetivos: los valores son también objetivos porque se dan independientemente del conocimiento que se tenga de ellos. Por esta razón, muchas veces creemos que los valores cambian, cuando en realidad lo que sucede es que las personas somos quienes damos mayor o menor importancia a un determinado valor.

Para los educadores sean ellos los padres, profesores y sociedad en general los valores son un tema insoslayable no podemos enmarcarnos como una moda la educación en valores o como una estrategia de mercadotecnia para “captar clientes educativos” sino más bien deben ser considerados como un contenido esencial en la educación que forme personas integrales y que aporten con sus talentos, capacidades y competencias en la construcción de una sociedad más justa, equitativa, impulsada hacia el desarrollo, una sociedad más humana con visión de futuro.

La educación en los valores es tarea de toda la vida y nunca estaremos suficientemente educados en algún valor, es pues necesario aspirar y llegar a la perfección de la persona en todas sus esferas, esta construcción le permitirá mirar más allá, por ello la tarea de educación en valores es labor de todo docente que mira su servicio educativo como un ministerio, que posibilite la construcción de mejores personas, de personas orientadas hacia buscar su constante perfeccionamiento como ser humano en una sociedad también en construcción.

En este momento de análisis y reflexión es importante determinar ¿Cómo debe orientar la acción educativa en cuanto a la educación en valores?, Chavarría en su obra, Educación en un Mundo Globalizado indica tres principios sobre los cuales debe prestar atención el sistema y la acción educativa veamos:

1. El ejemplo de los educadores como punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo de los valores en los que se desea formar.
2. La convicción vs. La imposición, como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.
3. La formación de la voluntad como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.

Con todo lo citado es importantísimo en un plan de educación en valores considerar tres líneas de acción a saber: el ejemplo, la convicción y la voluntad que trabajados coordinadamente conseguirán los objetivos planteados.

- El ejemplo supone esfuerzo y vocación por parte de docentes.
- La convicción requiere esfuerzo intelectual por parte de educadores y educandos.
- La voluntad precisará que desde la infancia el educando posea una formación en las virtudes humanas.

Todo ello lograremos con la estructuración de planes educativos con una visión de valores pero que no se convierta en un activismo sino en actividades significativas para los niños, niñas y adolescentes que miran a la educación como el proceso, si como el proceso de su construcción personal que los lleve paulatinamente a su

constante perfeccionamiento de ser cada día mejores personas y en esa dialógica de formación ser los actores del cambio social que requiere nuestra sociedad.

Desde esta visión podría indicar algunos valores básicos como indicadores de la construcción del perfil ideal del niño y niña a partir de programas de educación en valores en las instituciones educativas.

Desde la Identidad

Un educando seguro de sí mismo, capaz de conocerse como parte de una comunidad familiar, local, regional, nacional y continental.

Desde la Honestidad

Niños y niñas que exijan y practiquen la coherencia entre lo que piensan y hacen, francos en sus opiniones y sus intenciones.

Desde la Solidaridad

Niños y niñas progresivamente sensibles a la realidad de otros, comprometidos activamente en la vida escolar, familiar y comunitaria; participativos en los niveles de toma de decisiones inherentes a su rol; buscadores de la integración personal y grupal.

Desde la Responsabilidad

Niños y niñas autónomos, capaces de expresar lo que piensan y sienten, de proponer alternativas y proyectos, de crear y construir permanentemente, curiosos para preguntar y abiertos a la experimentación crítica.

Desde el Respeto

Estudiantes que reconozcan en sí mismos y en los otros a personas con dignidad humana, en igualdad de condiciones, tanto en deberes como en derechos, sin importar diferencias físicas, sociales, culturales y de género; el respeto hacia sí mismo se da a partir de una fuerte valoración propia cuestión que se refleja en el respeto a los otros y a la naturaleza; seres humanos capaces de reconocer, valorar y aceptar las diferencias; capaces de cuidarse, de cuidar a los otros y defender a la vida, en todas sus manifestaciones, conocedores de sus derechos y deberes.

Desde la creatividad y criticidad

Personas abiertas al cambio, animadas en la aventura de crear; capaces de aceptar retos provenientes de su propia individualidad, del entorno escolar, familiar y social; con una fantasía activa para imaginar nuevas situaciones y soluciones.

Desde la calidez afectiva y el amor

Personas transparentes en sus sentimientos y emociones; extrovertidos y espontáneos; muy amigables, cultivadores de una actitud positiva frente a la realidad.

Para lograr todos los enunciados descritos la Educación en Valores debe ser trabajados en forma transversal, en todas las áreas de estudio, debe ser un tratamiento integrador y holístico esto implica considerar lo siguiente:

- Los valores no son nociones simples, en ellas intervienen varios factores de orden cognitivo, afectivo y cultural.
- Los valores y actitudes deben ser tratados con criterios de apertura y flexibilidad, por su relación con la diversidad individual y cultural; además, por la adquisición de valores en la familia que los niños y niñas llevan a la escuela, lo cual favorece o dificulta su desarrollo.
- La educación en valores no puede pretender seguir un camino único e igual para todos los alumnos; el profesor y profesora debe observar y valorar las diferencias actitudinales que se dan dentro del aula, tanto con referencia a los valores que allí se propicien como a las que los alumnos hayan adquirido, antes de entrar a la escuela.
- Se debe cuidar que el tratamiento de los valores no caiga en la manipulación originada en prejuicios, actitudes discriminatorias o abusos de poder.
- Los procesos que se desarrollen deben mantener una alta dosis de equidad para todos los alumnos.
- Los valores como medio formativo deben ser tratados en momentos oportunos, necesarios, cuando se considere que adquirirán significación.

Ante tal situación el rol del maestro y maestra será diferente puesto que pondrá en práctica una auténtica pedagogía para la libertad y la participación, superando los roles que históricamente han marcado negativamente a los educadores; su misión será la de animador de procesos de aprendizajes desde la vida y para la vida.

Su estilo como animador se caracterizará por emplear en sus encuentros pedagógicos métodos y técnicas participativas, marcando la convicción de que su cliente, los niños y las niñas son seres humanos completos, iguales y diferentes a la vez con sus derechos y obligaciones.

Para finalizar este análisis determino algunas recomendaciones didácticas que debe tomar en consideración él y la docente al educar en valores:

- Mantener una actitud de respeto a la identidad personal y a la identidad étnica.
- Recordar que el niño/a descubre el mundo a través de todos sus sentidos y acepta con mayor agrado las actividades que toman como fuente de aprendizaje su propia realidad; por otro lado, el niño aprende a través de situaciones empíricas en las que el juego es lo principal.
- Permitir la expresión libre a los alumnos, lo que exige saber escuchar y respetar la opinión de los demás.
- Clarificación de valores en un clima de respeto y confianza.
- Desarrollo de juegos cooperativos y de simulación
- Resolución de conflictos mediante la negociación.
- Lectura y análisis de conductas ejemplares (biografías de personajes famosos).
- Valorar el papel del ejemplo personal.
- Estudio de casos y dilemas éticos.
- Análisis de mensajes transmitidos en los textos escolares y en los medios de comunicación.

- Preparación para el trabajo grupal y el liderazgo.
- Juego y predicción de consecuencias.
- Ejercicios de apreciación estética, autoafirmación, técnicas de persuasión, reconocimiento entre hecho y opinión.
- Clarificación de emociones, sentimientos y valores; y,
- Actividades de sensibilización sobre problemas sociales y comunitarios.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

La Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” está ubicada en la parroquia Totoracocha, cantón Cuenca, sector del Complejo Deportivo, fue creada el 2 de octubre de 1969 y lleva el nombre del ilustre cuencano Dr. Abelardo Tamariz Crespo, por cerca de cuatro décadas se ha configurado en un plantel con sus propias características, niveles adecuados de rendimiento escolar, brinda una educación integral mejorando constantemente las condiciones físicas como infraestructura, mobiliarios, material didáctico, etc., busca el bienestar de los niños, niñas, maestros y maestras, la institución educativa ha recibido el apoyo de instituciones gubernamentales y ONGs así como del trabajo y colaboración de padres y madres de familia, buscando beneficios en todos los miembros de la comunidad educativa.

La Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” cuenta con una población total de 2 Directivos Institucionales, 22 docentes 2 personal administrativo y de servicio y 559 estudiantes de los dos sexos y distribuidos en 16 paralelos. Ofrece los servicios de educación general básica del primero a séptimo años y desarrolla su actividad educativa en jornada matutina.

Con el objeto de recabar información veraz y objetiva, luego del diálogo respectivo con el Directivo Institucional y una vez conocida la propuesta de este proyecto de investigación se contó con la siguiente población: Personal Directivo, Personal Docente, Personal Administrativo y de Servicio y Población Estudiantil, presento a continuación las siguientes tablas referidas a datos institucionales.

Tabla 1. Personal Directivo por sexo y edad

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años				
26-30 años				
31-35 años				
36-40 años				

Más de 40 años			2	100
Total			2	100

Fuente: Estadística de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”. **Autor.** Diego Andrade Martínez

Sobre el Personal Directivo por sexo y edad en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” las funciones directivas lo realizan mujeres con un rango de edad de más de 40 años.

Tabla 2. Personal Docente por sexo y edad

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	1	16,66	1	6,25
26-30 años	2	33,33	2	12,50
31-35 años				
36-40 años	3	50	2	12,50
Más de 40 años			11	68,75
Total	6	100	16	100

Fuente: Estadística de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”. **Autor.** Diego Andrade Martínez

Sobre el personal docente en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” por sexo y edad tenemos las siguientes cifras del 100% de docentes varones que corresponde a seis docentes el 50% de ellos tienen entre 36 – 40 años de edad, el 33,33% corresponde a docentes varones entre 26 y 30 años de edad; del 100% de docentes mujeres corresponde a 16 docentes, el 68,75% de ellas tienen más de 40 años de edad en tanto con el 12,50% a docentes entre 36 – 40 años de edad y un porcentaje igual de docentes entre 26 y 30 años de edad, estos datos corroboran la situación nacional sobre la mayor presencia de personal docente femenino en el país conforme se determinan en las cifras del SINEC, Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de donde se obtienen los siguientes datos de acuerdo a la estadística citada del año 2006 – 2007 – la última que se tiene referencia al momento – se indica que la población de docentes mujeres a nivel nacional es del 62,31% en tanto que docentes varones corresponde el 37,86%, de manera que los datos de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” concuerdan en sus porcentuales de población docente masculina y femenina con los datos nacionales.

Tabla 3. Personal Docente por titulación

Rango de Edad	Personal Docente	
	F	%
Bachiller en Técnico en Computación	1	4,55
Bachiller en Ciencias de la Educación	4	18,18
Profesor de Instrucción Primaria	9	40,90
Licenciatura en Ciencias de la Educación	8	36,37
Doctorado en Ciencias de la Educación		
Máster en Ciencias de la Educación		
Total	22	100,00

Fuente: Estadística de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”. **Autor.** Diego Andrade Martínez

Sobre el Personal Docente por Titulación del 100% de docentes que corresponde a 22 maestros, el 40,90% es decir 9 docentes tienen el título de Profesor de Instrucción Primaria, el 36,37% que corresponde a 8 docentes poseen el título de Licenciatura en Ciencias de la Educación, en varias especializaciones. En tanto que el 22,73% es decir 5 docentes poseen la titulación de Bachilleres en varias especializaciones, no se registran entre los docentes títulos de Doctorado o Maestría en Ciencias de la Educación.

Tabla 4. Personal Administrativo y de Servicios por sexo y edad

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años			1	50
26-30 años				
31-35 años				
36-40 años			1	50
Más de 40 años				
Total			2	100

Fuente: Estadística de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”. **Autor.** Diego Andrade Martínez

En cuanto al Personal Administrativo y de Servicios por sexo y edad en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” del 100% de personal administrativo y de servicios que corresponde a dos funcionarios el 50% está en el rango menos de 25 años y el otro 50% corresponde al rango entre 36 y 40 años.

Tabla 5. Población Estudiantil por edad y sexo

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
5-6 años	28	8,17	21	10,65
6-7 años	59	17,25	26	13,20
7-8 años	41	11,98	31	15,74
8-9 años	52	15,20	34	17,26
9-10 años	61	17,83	25	12,70
10-11 años	51	14,91	33	16,75
11-12 años	50	14,66	27	13,70
Total	342	100	197	100

Fuente: Estadística de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”. **Autor.** Diego Andrade Martínez

Sobre la Población Estudiantil por edad y sexo en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” del análisis se desprenden los siguientes resultados 342 estudiantes hombres que corresponde el 100% de la población estudiantil masculina en tanto 197 estudiantes mujeres que corresponde el 100% de la población estudiantil femenina.

3.1.1 Muestra

Para recabar información de manera fiable y objetiva, luego de dialogar con la primera autoridad del establecimiento y una vez obtenida la autorización respectiva y el compromiso de apoyar en lo necesario para la realización del proceso investigativo, se procedió a determinar la población a ser investigada, aplicando el muestreo aleatorio simple, la muestra quedó definida de la siguiente manera:

a. Directivos Institucionales

Se cuenta con la participación de dos directivos institucionales, la señora Directora, representante legal de la institución y encargada de la función administrativa y técnico pedagógica y la Subdirectora del plantel quien apoya la gestión del Directivo Institucional asesorando y colaborando con el ejercicio de su función en la operativización de varias líneas estratégicas.

b. Docentes:

Veinte y dos docentes quienes centran su labor en el ámbito técnico pedagógico y coadyuvan diariamente en el cumplimiento de la misión y visión institucional posibilitando servicios educativos de calidad con calidez.

c. Estudiantes

Treinta estudiantes considerados del Sexto y Séptimo Años de Educación Básica así como los representantes del Gobierno Estudiantil quienes conocen la institución educativa y tienen el liderazgo entre sus compañeros.

d. Padres de Familia

Treinta padres de familia algunos forman parte del Comité Central y se constituyen en un elemento de apoyo en las actividades programadas por directivos y docentes de la institución educativa.

Para la determinación de la muestra se eligió el muestreo aleatorio simple donde, “los sujetos son seleccionados a partir de la población, de tal manera que todos los miembros de la población tienen la misma probabilidad de resultar escogidos” (McMillan y Schumacher, 2008. p.136)

3.2 Materiales e instrumentos

Esta investigación tiene por objeto describir y analizar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de calidad en valores así como realizar un diagnóstico participativo sobre la situación y circunstancias de la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” de la parroquia Totoracocha, del cantón Cuenca para, en función de los lineamientos teóricos y del conocimiento de la situación actual de la institución, proponer un modelo gestión educativa enmarcada bajo criterios de eficiencia, efectividad y eficacia, indicadores sobre los cuales se basa y fundamenta la gestión de calidad.

La investigación se enmarca hacia la consecución de los siguientes objetivos:

General

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”.

Objetivos Específicos

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y coordinadores de las comisiones en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.
- Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Con el fin de llevar a la consecución de los objetivos y para recabar la información respectiva se utilizaron varios materiales e instrumentos.

3.2.1 Materiales

Para el desarrollo de esta investigación se contó con los siguientes materiales:

La lectura como medio idóneo para conocer, analizar los sustentos teóricos, conceptuales y metodológicos sobre gestión, liderazgo y valores.

Agenda de trabajo fijando cronogramas, líneas de acción, recursos y direcciones de informantes claves.

Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, recursos eficaces al momento de: analizar, procesar, comprender y hacer síntesis de la información recolectada.

Los cuestionarios que se utilizaron para recuperar la información de campo y que fue fundamental en el proceso de la construcción del diagnóstico participativo sobre gestión, liderazgo educativo y valores.

3.2.2 Instrumentos

En el proceso de investigación se utilizaron varios instrumentos entre ellos tenemos:

El **fichaje** que me ayudó en el proceso de recabar información bibliográfica a través de fichas donde se tomaron los aspectos más relevantes de la información vertida en textos, enciclopedias, artículos de Internet y documentos institucionales.

Encuesta a directivos el objetivo fue recabar información sobre el clima institucional y lo referente a la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo, mediante este instrumento se solicitó información sobre el establecimiento, tipo, organización del trabajo institucional, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la administración y liderazgo en el centro educativo, habilidades de liderazgo en la dirección, la gestión institucional, la gestión pedagógica y la práctica de valores.

La **encuesta** a docentes, su objetivo fue recabar información desde la óptica de la gestión de aula sobre el rol del docente líder en la unidad educativa, la relación del directivo frente a la acción docente, las habilidades de dirección, liderazgo y gestión de los directivos, el trabajo en equipo como estrategia válida para la toma de decisiones, la vivencia de los valores institucionales y profesionales en las interrelaciones entre directivos y docentes.

La **encuesta** a estudiantes su objetivo fue recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, mediante varias declaraciones los estudiantes manifestaron su opinión sobre la administración del gestor educativo, el liderazgo que promueve en la institución además de la acción de los docentes en el proceso enseñanza aprendizaje, el desenvolvimiento como estudiantes dentro de la unidad educativa y la práctica de la ética y valores en la institución.

La **encuesta** dirigida a los padres de familia su objetivo fue recoger sus opiniones sobre el servicio educativo que oferta la institución, mediante la aplicación de este instrumento se conoce sobre la gestión, liderazgo y la práctica de valores por parte del Directivo Institucional y Docentes de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, objeto de esta investigación.

La **entrevista** dirigida a Directivos del plantel tuvo como objetivo recopilar información sobre varias temáticas, mediante la aplicación de este instrumento se captaron las impresiones del directivo institucional en varios aspectos como: la comunicación y la información, la organización del centro educativo, la resolución de conflictos, el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, los valores institucionales que se desarrollan en el centro educativo a nivel de directivo, las interrelaciones humanas entre todos los actores de la comunidad educativa, etc.

Se aplicó además la **observación** como una técnica muy utilizada en el campo de la ciencias humanas y que me ha permitido conocer el objeto de la investigación, es un proceso planificado sistemáticamente, estuvo sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad y además se efectuó en forma directa con la participación de los actores e involucrados del hecho investigado, se ha aplicado la observación participante, técnica interactiva de participar hasta cierto punto en las situaciones que ocurren, de forma natural, durante un período de tiempo y escribir notas de campo que describe lo que ocurre. (McMillan y Schumacher, 2008, p. 51) siendo así la observación, constituye una técnica importante para el diagnóstico institucional puesto que permite recabar información de fuente directa y tangible, con evidencias objetivas sobre el tema motivo de la investigación. El objetivo de la aplicación de esta técnica de investigación es conocer cómo se lleva a cabo la gestión, liderazgo y valores en el establecimiento, objetivo que se alcanzó plenamente con la revisión, estudio y análisis de los diferentes documentos de planificación educativa del establecimiento, tales como: el Proyecto Educativo Institucional, el Código de Convivencia, el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual, el Reglamento Interno además me permitió conocer las situaciones diarias de convivencia entre los diferentes actores en la institución educativa; fue un recurso muy positivo y productivo para el desarrollo del trabajo de investigación en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, porque se pudo evidenciar la gestión, la práctica del liderazgo y los valores al interior del centro de estudios.

Para recabar información oficial utilicé la estrategia del **análisis de documentos oficiales**, según (McMillan y Schumacher, 2008, p. 467) los documentos internos pueden mostrar la cadena oficial de mando y proporcionar pistas sobre el estilo de la dirección y su trascendencia, aplicando al ámbito educativo se analizó, describió sobre la gestión, liderazgo y la práctica de valores institucionales y profesionales esto se evidenció con el estudio de documentos curriculares como el Proyecto

Educativo Institucional (PEI) Plan Estratégico (PE) Manual de Convivencia, Reglamento Interno, Plan Operativo Anual (POA) y Planificaciones Didácticas de los y las Docentes de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, mediante el estudio, análisis y descripción sobre la gestión, liderazgo y valores he tenido indicadores muy claros sobre el clima institucional, la gestión del directivo así como la gestión de aula ejecutada por los y las docentes del establecimiento y me permitió tener una línea de base sobre la situación actual del plantel y servirá de fundamento para establecer a posteriori la construcción de una propuesta sobre gestión directiva y docente enmarcada en una gestión de calidad.

3.3 Método y procedimiento

La investigación realizada es de tipo exploratorio y descriptivo, la investigación descriptiva refiere simplemente a describir un fenómeno existente utilizando números para caracterizar individuos o un grupo, evalúa la naturaleza de las condiciones existentes, su propósito se limita a caracterizar algo como es (McMillan y Schumacher, 2008 p. 42) este tipo de investigación me permite explicar, analizar y caracterizar la realidad sobre la gestión liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” de la ciudad de Cuenca, me facilitó conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad y evaluar la naturaleza de las condiciones existentes lo que me facultó plantear con propiedad dicho problema.

En cuanto a los **métodos** utilizados en esta investigación son varios tenemos:

La **Inducción**, que 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.

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 método **analítico – sintético** que facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones existentes entre elementos y el todo, así como la reconstrucción de las partes para tener una visión de unidad, ello

coadyuvó a la estructuración de juicios de valor y la comprensión del problema así como la construcción del conocimiento de la realidad.

El método **estadístico** que permitió organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y listados de control de la observación). Este procedimiento facilita la objetivización y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación.

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

Una vez determinado tanto el método de investigación explico de manera sucinta el **procedimiento de investigación** llevado a cabo.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación como: encuesta a Directivos Institucionales, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia, entrevista a Directivos Institucionales, Guías de Observación , se procedió a la **organización, análisis e interpretación de la información empírica**. Este proceso se apoyó en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizaron los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes

Luego se procedió a organizar la información empírica mediante la utilización de tablas estadísticas, Se tomó como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado **análisis y discusión de los resultados** correspondientes.

Posteriormente se procedió al **procesamiento de la información**, como un momento de integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, fueron analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico sobre gestión, liderazgo y valores, de tal manera que me permitieron establecer o determinar criterios de valor y formular conclusiones del trabajo de

investigación, siendo éste más no el fin de la misma, sino un insumo importante para generar propuestas o proyectos de innovación en materia de gestión, liderazgo y valores; el objetivo no es comprender el objeto de estudio sino mirar más allá, determinar los lineamientos de acción y estrategias de cambio que conlleven sea al mejoramiento y/o fortalecimiento de la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa donde se realiza este estudio.

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

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

Esta fase conocida como propositiva ya que permite determinar los lineamientos de acción que contribuyan a mejorar los procesos administrativos y técnico pedagógicos en la institución desde la óptica de una eficiente gestión institucional, la aplicación de un liderazgo centrado en un equilibrio, orientado un tanto a la realización de la tarea sin dejar de lado la orientación a la persona, un liderazgo acorde a las necesidades de una sociedad en constante cambio y evolución y finalmente desde la óptica de la aplicación de valores institucionales, personales y profesionales con el objetivo de mejorar procesos de enseñanza – aprendizaje y que coadyuven al mejoramiento cuantitativo y cualitativo de los servicios educativos que oferta la institución educativa en base a indicadores de calidad.

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 a objeto de que el informe

estuviera estructurado con una lógica que implique la interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

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

Es digno de destacar que el proceso de investigación en el interior de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” contó con toda la buena voluntad, participación, compromiso de parte de los Directivos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes del Plantel, de hecho sus niveles de bienestar e involucramiento siempre era óptimo, no obstante y como algo que es muy importante anotar es que, a pesar de contar con todo el apoyo y entusiasmo al inicio de este proceso de investigación, se notó cierta resistencia sobre todo en el grupo de docentes del plantel en vista de que pensaban que este proceso se enmarcaría en una evaluación al desempeño, una vez solventada esta preocupación por parte de un grupo de docentes el autor de la investigación nuevamente les dio a conocer los objetivos, metas, proyecciones e implicaciones que tendría este estudio de investigación, al conocer los beneficios de ésta mostraron un interés renovado en la participación lo que se evidenció durante todo el proceso.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

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

Los instrumentos mediante los cuales podemos evidenciar la gestión en liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” son: el manual de la organización, código de ética, plan estratégico, plan operativo anual, proyecto educativo institucional y el reglamento interno, a continuación se realizará un análisis reflexivo de estos documentos institucionales lo que me permitirá tener una visión real sobre la gestión en liderazgo y valores en el centro educativo donde se realiza esta investigación.

4.1.1.1 El manual de organización

El Manual de Organización es un documento que contiene información detallada referente a los ámbitos directivo, administrativo, legislación, atribuciones, estructura, y funciones de las unidades administrativas que integran las instituciones, señalando los niveles jerárquicos, grado de autoridad, responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, así mismo contiene organismos que describen en forma gráfica la estructura de la institución.

La Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” no cuenta con un manual de organización pero al revisar los diferentes documentos institucionales como el Reglamento Interno, se desprenden varias consideraciones y regulaciones que direccionan y norman la gestión institucional en sus diferentes componentes por ello puedo indicar que la Unidad Educativa se encuentra organizada según lo establecen los artículos 77, Deberes y atribuciones del Director, 78 Integración y duración de la Junta General de Profesores, 79 Deberes y atribuciones de la Junta General de Profesores, 80 del Consejo Técnico, 81 Reuniones de Consejo Técnico, 82 Deberes y atribuciones del Consejo Técnico, 83 Deberes y atribuciones de los profesores del nivel primario, 84 de los Profesores Especiales, 141 de los Deberes de los Estudiantes, 142 de los Derechos de los Estudiantes, 148 de los Padres de Familia y el 179 del Comité Central de Padres de Familia, artículos del Reglamento General a

la Ley Orgánica de Educación, es así que tanto los Directivos Institucionales como los docentes han organizado el establecimiento tomando en consideración los artículos previamente citados del cuerpo legal respectivo.

La Directora es la más alta autoridad de la Unidad Educativa, es la responsable de la gestión institucional, del buen funcionamiento y conducción de los educandos y es el representante legal ante las autoridades de Educación, Cultura y Organismos afines; además de cumplir con las funciones establecidas en la Ley y el Reglamento en el Art. 77, con el fin de potenciar las competencias profesionales del personal docente la señora Directora se encarga de organizar de manera permanente cursos de capacitación para el profesorado, en coordinación con la Comisión Técnica-Pedagógica, la Subdirectora asume la Dirección del plantel en ausencia de su titular y coadyuva con sus acciones a cumplir con los lineamientos de gestión institucional que impulsa el Directivo Institucional.

Los Organismos de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” son: el Consejo Técnico, la Junta General de Profesores, las Comisiones Permanentes: sociales y culturales, de deportes y recreación, de salud y medio ambiente, financiera y recursos, técnica pedagógica y de gobierno escolar, las mismas que bajo la coordinación de un docente ponen en marcha una serie de programas, proyectos y acciones delimitados en la gestión institucional; si bien los docentes tienen su espacio de opinión en la Junta General de Profesores no obstante existe un grupo minoritario que siempre cuestiona el proceso de toma de decisiones y hasta cierto punto obstaculiza la gestión directiva en la Unidad Educativa ya que mencionan que no existe un Equipo Directivo en el plantel que ayude al Directivo en la toma de decisiones según se desprende de la matriz del análisis FODA institucional.

La institución cuenta con una organización estudiantil que operativizan su accionar con las siguientes comisiones: educación, cultural, salud y medio ambiente, servicios y recursos, deportes y recreación y defensoría de derechos, la institución cuenta con Comités de Padres de Familia por años de básica que a su vez tienen comisiones como: social, cultural, deportiva y con un Comité Central de Padres de Familia que se integra con la participación de los presidentes/as de los comités de padres de familia de paralelos y años de básica para conformar el Comité Central, para mayor información al respecto se encontrará en el análisis del tema “estructura organizativa de la unidad educativa”; en estas organizaciones dentro de la Unidad

Educativa se visualiza la práctica de valores humanos en los colectivos, la práctica del liderazgo y permiten operativizar lineamientos determinados en la gestión institucional impulsada por los Directivos de la Institución.

La institución además cuenta con los servicios de aula de apoyo, biblioteca, sala de informática, departamento médico, canchas deportivas, alimentación escolar, cocina, bar, copiadora, teléfono donde se brindan servicios de calidad con calidez, con visión humana, y estos también aportan hacia el cumplimiento de una atención eficiente, lo que indica ejecutoriedad en acciones y una adecuada gestión, puedo concluir mencionando que, aunque la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” no dispone de un Manual de Organización, no obstante cuenta con otros instrumentos que norman y regulan su funcionamiento y presenta para la comunidad educativa una adecuada organización en los ámbitos de la gestión, liderazgo y la práctica de valores.

4.1.1.2 El Código de Ética

La Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” no dispone de un Código de Ética en su lugar cuenta con el Código de Convivencia siendo éste un instrumento de gestión institucional, construido para fundamentar las normas del Reglamento Interno, plantea conceptos y orientaciones contiene un conjunto de acuerdos, normas y compromisos enfocados en la doctrina de la protección integral, la atención prioritaria a los educandos, potencian los procesos cognitivos para orientar los comportamientos personales y sociales en la búsqueda de una convivencia armónica en democracia y la construcción de una cultura de paz.

El manual de convivencia institucional menciona algunos aspectos sobre cuál sería la actitud ideal del Directivo, Docentes, Personal Administrativo y de Servicio, Padres de Familia y Estudiantes, por ello en el documento curricular respectivo se determina lo siguiente: “con el compromiso de trabajar siempre en el mejoramiento de la calidad de la educación y brindar a la sociedad un servicio eficaz y eficiente, los actores de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” construye un documento de acuerdos y compromisos que permita fortalecer y crear un ambiente armónico, de confianza y seguridad entre autoridades, docentes, estudiantes, padres y madres de familia a través del respeto a los derechos y el ejercicio de responsabilidades a fin de promover la integración de la comunicación y desarrollar un alto grado de

bienestar y autoestima en cada uno de sus integrantes” tomado del Código de Convivencia Institucional “ATC” p.1.

Del análisis del Código de Convivencia se resalta:

La Directora, Personal Docente y de Servicio se comprometen a:

- Brindar un trato cordial y amable a todos y todas, escuchando con atención los problemas y dificultades de niños o padres de familia y buscando prontas soluciones en base al diálogo cordial y respetuoso.
- Estimular y valorar los trabajos de los compañeros y estudiantes en función de la participación activa y proactivamente en todas las actividades planificadas por las comisiones y demás gestiones institucionales.
- Colaborar en la construcción de un clima de paz y bienestar institucional.

Los padres y madres de familia se comprometen a:

- Respetar y tratar con cariño a todos los maestros y maestras de la escuela, controlar y firmar diariamente los deberes y lecciones de sus representados, dar buen ejemplo a sus hijos y respetar las normas de la institución educativa.

Los niños y niñas se comprometen a:

- Saludar con cariño y respeto a todos los maestros y maestras de la escuela, tratar con cariño y respeto a todos los compañeros y compañeras evitando maltratar ni de palabra ni de obra a ningún niño o niña.

En la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, es bueno destacar los esfuerzos institucionales que el colectivo impregna por alcanzar sus compromisos, ideales y responsabilidades; sin embargo como en toda organización humana se presentan conflictos en la interrelación entre docentes, docentes con el directivo institucional, con los padres de familia y problemas en la disciplina de los estudiantes. De la observación participante se ha podido constatar que la señora directora y subdirectora hacen lo posible por tratar de solucionar las problemáticas presentadas, desde la óptica de los docentes es necesario hacer algo más un cambio de la orientación de la gestión del liderazgo y valores, desde los padres de familia si bien

son propensos a la colaboración, existe un grupo que se resiste de hacerlo, buscan mayores posibilidades de participación social en el proceso de decisiones institucional.

De las evidencias encontradas se traduce, que si bien en el Código de Convivencia se enuncian algunas regulaciones para la gestión de liderazgo y valores, éstas están redactadas de una manera muy general, por ello como está determinado el Código de Convivencia no permite visualizar con la claridad requerida el marco de gestión de valores que sustenta la vida institucional.

4.1.1.3 El Plan Estratégico

La Planeación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y camino que deben recorrer en el futuro las instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone en entorno para lograr el máximo de los beneficios.

Con el fin de cumplir su objetivo estratégico “alcanzar una formación integral del educando a través del desarrollo de destrezas, valores, capacidades cognitivas, socio-afectiva, psicomotrices, educación ambiental, el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento para entregar a la sociedad niños y niñas con capacidad de enfrentar los retos del mundo contemporáneo” (Plan Estratégico, Unidad Educativa “ATC” p.2) la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” presenta su plan estratégico donde se destacan áreas importantes como: infraestructura, currículo, metodología, sistemas de evaluación, clima laboral, rendimiento académico y formación permanente de los docentes.

Al analizar el Plan Estratégico de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” para detectar cómo se desarrolla la gestión, el liderazgo y valores, en el referido documento institucional en la introducción se especifica: “el plan estratégico como un instrumento administrativo, curricular, técnico, cuya finalidad es evaluar la situación actual de la Institución y diseñar propuestas innovadoras que promuevan aprendizajes a largo y mediano plazo y orientar el camino hacia una educación de calidad conforme al avance de la ciencia y la tecnología..... el plan estratégico debe provocar acciones detonadoras y cambios fundamentales en el desarrollo del proceso educativo” tomado del Plan Estratégico “ATC” p. 1.

Además se determinan las metas del plan estratégico a saber: “conseguir una educación de calidad, donde los estudiantes estén en capacidad de competir y solucionar problemas de la vida diaria por lo menos en un 90% en un lapso de cinco años” “conseguir el cultivo y práctica de valores en un 90% en todos los involucrados en la institución educativa”.

Para el cumplimiento de estas metas y la consecución de los correspondientes objetivos tanto la Directora, Subdirectora, miembros del Consejo Técnico, Junta General de Profesores y los y las Docentes de la Institución conjuntamente fijan las siguientes políticas: “trabajar por el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa logrando su involucramiento en todas las acciones planificadas” “elevar permanentemente la calidad de la educación mediante la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos” “impulsar el trabajo en equipo”.

Luego del análisis respectivo puedo concluir que en el Plan Estratégico Institucional se detectan algunos lineamientos en cuanto a la gestión en liderazgo y valores y que constan en la introducción, metas, estrategias y políticas, sin embargo, no existe mayor concreción en cuanto al marco que sustenta la gestión del liderazgo en valores ni que de sostenibilidad en el tiempo la gestión institucional y de aula.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” consta de los siguientes puntos: datos informativos institucionales, misión y visión, datos informativos de los directivos y profesores, diagnóstico, estrategias, proyectos de implementación, objetivos, actividades, recursos, costos, nómina de responsables, cronograma e indicadores de evaluación.

Directivos y autoridades visualizan al plan operativo anual como una oportunidad cierta que tiene la institución educativa para diagnosticar su situación actual, planificar líneas de acción estratégica, actividades y determinar un conjunto de planes y proyectos de implementación que coadyuven a la consecución de los objetivos y metas institucionales y al cumplimiento de su misión y visión, es

necesario indicar que el conjunto de acciones programadas no se divorcian de las estipulaciones y normativas de la Constitución Política del Estado, Ley Orgánica de Educación, Código de la Niñez y Adolescencia, etc.

En el ámbito de la gestión, el Directivo Institucional desarrolla una serie de acciones encaminadas a conseguir una verdadera formación integral realizando gestiones para conseguir partidas fiscales para los maestros especiales de Inglés, Informática y Cultura Física, incorporando tecnologías de la información y comunicación y equipando el laboratorio de Informática, realizando convenios con organismos, fundaciones, ong's y está abierta la institución a todos los proyectos de innovación y mejoramiento de la calidad de la educación básica que oferte el Ministerio de Educación con el objetivo de mejorar el servicio educativo que brinda el plantel hacia la comunidad.

En el ámbito técnico pedagógico, se establecen y se han ejecutado varios proyectos como: conservemos la hora puntual en la escuela, demuestro mi puntualidad y practico el valor de la puntualidad, proyecto para desarrollar el pensamiento lógico, disfruto y siento placer al leer, vivamos en un ambiente saludable, fortaleciendo la nueva era informática en la escuela, embellezcamos el entorno físico de la institución, volando con mi imaginación pongo en práctica mis manitas creativas, fomento el civismo, valores, costumbres y las tradiciones en el plantel, buscando y formando líderes del presente para ser hombres y mujeres del futuro, defendiendo mis derechos pongo en práctica mis deberes, jugando a ser artista y mente sana en cuerpo sano, como vemos se han destacado en este breve análisis los proyectos de implementación que ejecuta la Unidad Educativa "Abelardo Tamariz Crespo" los mismos que tienen por objetivo fundamental brindar una educación de calidad con calidez a los niños y niñas de la institución y que apoyan los procesos de gestión de aula y la labor docente sobre la generación de aprendizajes significativos cuyos únicos beneficiarios son los niños y niñas que se educan en este plantel, pero nuevamente nos encontramos con la misma situación, muchas prácticas innovadoras, innumerables proyectos que se operativizan transitoriamente que si bien tienen un impacto positivo pero que es necesario un mayor anclaje institucional y que tengan estas buenas prácticas mayor sostenibilidad en el tiempo.

En el Plan Operativo Anual se puede analizar la gestión del Directivo Institucional que se preocupa en los ámbitos de la infraestructura, de la capacitación docente, es decir brindar un servicio educativo mejorado de calidad y calidez, de formar integralmente a los niños y niñas.

En el POA Institucional se determinan los siguientes ámbitos ya analizados como: gestión directiva, técnico pedagógico, los proyectos llevados a cabo, se planifican líneas de acción estratégica, no obstante existe desactualización en los documentos curriculares que llevan los docentes - en la dimensión curricular y valores veremos con mayor detenimiento lo antes indicado -, considero que es necesario en la institución determinar con mayor propiedad los problemas institucionales puede ser mediante la metodología de la Cartografía Social donde con la utilización de mapas de discusión se ponga a la luz y a la discusión colegiada las problemáticas en la gestión institucional y de aula, así como determinar un nuevo modelo de gestión en la unidad educativa y de esta forma determinar líneas estratégicas que den sostenibilidad a las buenas prácticas dentro de la unidad educativa.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos en función del mejoramiento de los aprendizajes.....es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva..... es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo por lo que si bien es cierto debe ser repensado en forma cotidiana, no debe ser construido rutinariamente de año en año” (Mendoza y otros, 2006 p. 11)

Los componentes del Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” son los siguientes: diagnóstico, identidad institucional, componente curricular, componente de gestión y proyecto de aula.

En el componente de Diagnóstico se ha realizado este proceso con la participación de los integrantes de la comunidad educativa para conocer y determinar la situación actual del entorno y de la institución así como establecer las necesidades más

apremiantes y las alternativas de solución planteadas por los diferentes sectores de la comunidad educativa, este diagnóstico estratégico mediante un sistema de auditoría interna y externa se realizó en la institución a través de la aplicación de la técnica de análisis conocida como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

En el componente Identidad Institucional se determinó los perfiles de la institución, del directivo, docentes y estudiantes así como la declaración del modelo pedagógico, la visión y misión institucional, al igual que los objetivos estratégicos institucionales.

En el componente curricular se determina el currículo institucional a nivel de la programación curricular institucional en base al proceso de Actualización y Fortalecimiento de la Reforma Curricular en el país y se ajusta los requerimientos nacionales, a las necesidades de la institución y a las características y potencialidades propias de la unidad educativa, aunque existen dificultades en la correcta operativización a nivel de la microplanificación en los y las docentes aseveración que se extrae del Análisis FODA institucional.

En el componente de gestión se determinan los microproyectos estratégicos o proyectos específicos, el orgánico estructural y funcional, el reglamento interno, el manual de convivencia que orientará la gestión institucional y de aula; la institución requiere de un nuevo modelo de gestión como una tarea vinculada hacia el cumplimiento de acciones y propuestas en base a estándares de calidad.

Finalmente en el componente de Proyecto de Aula se establecen proyectos pedagógicos de aula atendiendo a las necesidades e intereses de los grupos de los estudiantes en los diferentes años de básica de manera tal que se operativiza de esta forma el currículo institucional, currículo acorde al proceso de Actualización y Fortalecimiento de la Reforma Curricular en el Ecuador, esto es muy valioso y digno de destacar pero no es una práctica de todos los docentes como ellos mismos lo aseveran en algunas sesiones de trabajo realizadas cuando se efectuó esta investigación cuando el investigador necesitaba de criterios y se aprovechó la participación activa de los docentes en el diagnóstico participativo que se llevó a cabo. ¿Cómo revertir esta situación y generar el compromiso de todos y todas?.

El Proyecto Educativo Institucional se constituye en un importantísimo instrumento de planificación de la institución educativa, en el horizonte al cual llegar, en el marco de referencia, el norte hacia el cual apunta la institución educativa, mediante este documento curricular se determinan los objetivos estratégicos, los lineamientos de acción y las estrategias que llevarán al desarrollo de acciones y compromisos de los integrantes de la institución, así mismo se puede visualizar la gestión del directivo como la gestión de los docentes en el aula para dinamizar el currículo atendiendo por una parte a las demandas nacionales y por otra operativizando éste acorde al contexto, a las necesidades e intereses y a las diferencias individuales de los y las estudiantes, el PEI nos permite determinar por un lado la gestión de Directivos y Docentes también nos ayuda a visualizar qué tipo de liderazgo imprimen los gestores institucionales así como las personas encargadas de conducir a los niños y niñas en el proceso enseñanza – aprendizaje haciendo de la educación un reto, un compromiso y una expectativa de acción conjunta hacia la calidad.

El Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” está orientado hacia el mejoramiento de la calidad académica y humana de todos los que hacen la unidad educativa, aspira dar respuesta a las exigencias de una sociedad en constante cambio y evolución, a una sociedad enmarcada en un mundo globalizado, en un mundo digitalizado en una sociedad de la información y conocimiento a una sociedad ávida por tener ciudadanos capaces y comprometidos por el desarrollo de las comunidades, de la región y del país. ¿Cómo lograr aquello? ¿Cómo llevarlo de manera eficaz, efectiva y eficiente? ¿Cómo hacer de él un instrumento de desarrollo? Directivos y Docentes estarían de acuerdo con la creación de un nuevo modelo de gestión que dinamizaría los procesos a nivel de la institución, de aula y de las interrelaciones unidad educativa con el contexto, con su entorno, para que no sea una simple declaración lírica sino un instrumento de planificación y desarrollo, que es el sentir y el deseo de los docentes, esta información se toma de las sesiones de trabajo realizada con el equipo docente y de las aseveraciones que están determinadas en el Análisis FODA institucional.

4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores

El Reglamento Interno de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” del cantón Cuenca se fundamenta en la Constitución Política del Estado, Ley Orgánica de Educación, Reglamento General de la Ley de Educación, en el Código de la Niñez y la Adolescencia además del Código o Manual de Convivencia Institucional.

El Reglamento Interno es visualizado como un instrumento legal que conlleva y posibilita el fortalecimiento estructural de la institución para en base del principio de delegación de funciones en las diferentes unidades organizacionales del centro educativo conseguir los objetivos y metas previamente determinados y expresados en el Proyecto Educativo Institucional.

Mediante el Reglamento Interno se determinan los principios, fines y objetivos, la constitución, naturaleza y símbolos institucionales, la organización interna del establecimiento, las funciones y responsabilidades de la Directora del plantel, de la Subdirectora, Junta General de Profesores, el Consejo Técnico, de las Comisiones Permanentes, del Personal Docente, de los Alumnos, del Abanderado y Juramento a la Bandera, de las Organizaciones Educativas, de los Padres de Familia, del Régimen Escolar, de la Admisión de los Alumnos, de los Estímulos y Sanciones, de la Disciplina y Asistencia, de la Evaluación del Aprendizaje y de la Disciplina, de las Excursiones y Giras, de los Libros y Registros, del Escalafón del Magisterio y de los Servicios Generales, como se anota en esta parte del análisis con el reglamento interno se norma toda la actividad administrativa y técnico pedagógica institucional.

Puedo indicar que luego del análisis de este documento institucional una de las cualidades del Reglamento Interno es el hecho de que es un producto valorado por todos los que están involucrados en la comunidad educativa porque se determinan con claridad las funciones, responsabilidades, actividades y acciones que deben cumplir el Directivo Institucional en el ámbito administrativo y técnico pedagógico, así como las funciones, responsabilidades, actividades, acciones, obligaciones que tienen los docentes en su gestión de aula y los estudiantes dentro de la institución, además cuando se elaboró este documento institucional, se visualizó al mismo como esencial para una buena marcha del plantel, están conscientes que una buena operativización del mismo posibilitará la construcción de un adecuado y eficiente

clima institucional que esté basado en eficientes interrelaciones humanas entre Directivo, Docentes, Estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad teniendo como pilares de acción el respeto, el ejercicio de la tolerancia y la práctica de valores institucionales y humanos, ahora me pregunto: ¿Qué debe hacer el Directivo cuando surgen conflictos, debe utilizar su autoridad o ejercer un liderazgo, un nuevo tipo de liderazgo?

Los docentes si bien reconocen el liderazgo de la señora Directora -esta aseveración es tomada de los conversatorios mantenidos con los profesores, la aplicación de la técnica observación participante, así como la entrevista a los docentes - no obstante consideran que este se encuentra estancado por la práctica rutinaria de su función – aseveración tomada del Análisis FODA Institucional-, es necesario reorientarlo hacia nuevas formas de ejercer el liderazgo, de allí que esta práctica no sólo deviene del sustento teórico sino de la sumatoria de varios factores a saber: conocimiento, habilidades de liderazgo, habilidades de comunicación, interrelación con los subordinados, el compromiso y el trabajo efectivo y sobre todo tener una visión común, una visión de unidad educativa.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

Del análisis reflexivo del Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” de la parroquia Totoracocha del cantón Cuenca y con el objetivo de brindar una educación integral con calidad y equidad, directivos y docentes del mencionado centro educativo determinan la siguiente misión y visión institucional.

4.1.2.1 Misión y visión

Misión Institucional

De la Institución

Educar y formar integralmente personas útiles a la sociedad con conciencia crítica, defensores de la vida y la naturaleza, considerando las necesidades, intereses y problemas.

De los maestros y maestras

Enseñar con responsabilidad, ser ejemplo de cumplimiento, compartir las experiencias con los demás, utilizar con amor todas sus capacidades y potencialidades.

De los niños y niñas

Cumplir sus obligaciones infantiles, participar activamente en las actividades que su profesor le da, cuidar y mantener los recursos de la Institución, representar y defender los colores de la institución y aplicar sus conocimientos y valores.

De los padres y madres de familia

Velar por el bienestar de sus hijos e hijas, colaborar con voluntad en todas las acciones y necesidades de la escuela.

Visión Institucional

Luego de cinco años queremos ser una institución de calidad y calidez, con niños sanos, bien nutridos, activos, creativos, participativos, responsables, alegres, preparados para afrontar los problemas de la vida.

Maestros/as saludables, dispuestos a afrontar los retos y desafíos que exigen el desarrollo del mundo moderno, empeñosos en buscar nuevos paradigmas y trabajar en equipo, conscientes de su misión, solidarios y llenos de amor a los niños y niñas y al prójimo.

Padres y madres empoderados desprendidos, cumplidores de sus obligaciones involucrados en el proceso de aprendizaje, respetuosos y unidos con un espacio físico acogedor, bien organizado y equipado con laboratorios acorde al desarrollo del mundo moderno.

Mediante la clara determinación de la visión y misión institucional se marca un camino a seguir, un lugar por recorrer, es el ámbito de acción a caminar además se determinan cuáles serían las acciones educativas más idóneas por parte de los docentes para con estrategias activas formar integralmente a los niños y niñas de la institución.

4.1.2.2 El Organigrama

El organigrama estructural de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” presenta una estructura vertical donde en la cúspide de dicho organigrama se ubica a la Directora del centro educativo quien ejerce funciones administrativas y técnico pedagógicas, la Subdirectora quien apoya en la gestión administrativa y es la asesora del Directivo Institucional y también apoya en la gestión de aula, luego se encuentra la Junta General de Profesores que es la instancia donde los y las docentes tienen la oportunidad de conversar, dialogar, consensuar, encontrar acuerdos y apoyar en la construcción colegiada de la verdad, se presenta luego en la estructura organizativa a los docentes quienes efectúan su trabajo mediante comisiones permanentes como: sociales y culturales, deportes y recreación, salud y medio ambiente, financiera y recursos, técnica pedagógica y de gobierno estudiantil.

También se determina la organización del Comité Central de Padres de Familia que está integrado por los presidentes de los padres de familia de los comités de cada paralelo y año de básica, se visualiza la presencia de la auxiliar de servicios generales así como la participación del gobierno estudiantil y su trabajo se estructura en varias comisiones a saber: educación y cultura, salud y medio ambiente, servicios y recursos, deportes y recreación, defensoría de derechos y finalmente en el orgánico estructural se visualiza la presencia de los estudiantes.

Si bien el orgánico estructural de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” tiene una direccionalidad vertical – la autoridad primero y los subalternos después – no obstante, luego de la observación participante acerca de las actitudes diarias del Directivo Institucional para con los miembros de la institución educativa y de sus interrelaciones con los docentes y con los integrantes de la comunidad educativa, el orgánico estructural presenta en la práctica una direccionalidad horizontal, a pesar de que como he dicho, de la diferencia radical en el organigrama estructural que facilitó la institución educativa para realizar la investigación propuesta, en el anexo se verá con mayor facilidad lo antes explicado.

Se observan esfuerzos orientados hacia la construcción de interrelaciones humanas edificantes en la institución, no obstante existe un grupo pequeño que considera que no fluye de manera positiva la información, o que, la gestión y el liderazgo evidenciado en la institución requiere que no sea una práctica rutinaria – aseveraciones tomadas del Análisis FODA institucional- sino al contrario se

fundamente en criterios técnicos y se ajuste a las demandas que tiene la sociedad sobre estándares de calidad en la gestión institucional y de aula, donde la señora Directora tenga un Equipo Directivo por así decirlo que le ayude en su proceso de toma de decisiones institucional.

Para tener una visión más exacta de lo anteriormente mencionado se puede consultar el Organigrama Institucional, véase Anexo N° 8.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

La Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” de la ciudad de Cuenca, objeto de este estudio de investigación tiene muy bien definidas sus funciones así puedo manifestar lo siguiente:

La Directora, es la primera autoridad del plantel, la representante oficial de la institución y se encarga de la administración del centro educativo realiza su gestión institucional atendiendo a aspectos administrativos así como aspectos técnico pedagógicos, busca con sus acciones generar un clima institucional sano además coordina actividades con todos los actores del hecho educativo, aunque para la visión de los subalternos su práctica ha caído en la rutina, buscan los subalternos un nuevo enfoque en la gestión y el liderazgo impregnado por el directivo institucional.

La Subdirectora reemplaza a la Directora en caso de ausencia temporal y coadyuva con sus acciones en la operativización y desarrollo de los diferentes ámbitos de acción de la gestión institucional planificada por el Directivo Institucional.

El Consejo Técnico formado por representantes de docentes de cada uno de los ciclos de la institución es éste el ente asesor del Directivo Institucional y dentro de su plan de acción se busca el mejoramiento profesional continuo de los docentes y plantean la ejecución de varios proyectos pedagógicos y concursos a nivel institucional.

La Junta General de Profesores es un organismo donde los y las docentes tienen la libertad de acción para conocer los avances de la gestión del Directivo Institucional y proponer alternativas de solución a problemas que existieren, es un espacio para la reflexión y la participación activa de los docentes, donde todos construyen la verdad

y sirven de base para la toma de decisiones colegiadas que se presenten en el centro educativo.

Los Docentes se encargan de la formación integral de los estudiantes para ello operativizan el currículo nacional atendiendo al contexto y a las necesidades e intereses de los alumnos mediante la utilización de innovadas prácticas educativas así como estrategias activas de enseñanza.

Los alumnos son los clientes educativos quienes reciben un servicio educativo mejorado de calidad, calidez, inclusión, equidad y pertinencia.

Los padres de familia se visualizan como los colaboradores de la institución los mismos que coadyuvan con su acción y gestión al progreso del plantel lo que facilita el efectuar procesos educativos eficientes y son un apoyo en la formación integral de sus representados.

Sobre los servicios institucionales puedo manifestar: que la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” cuenta con el aula de apoyo psicopedagógico mediante la cual se brinda apoyo a estudiantes y familias donde los niños y niñas presentan problemas de aprendizaje, la biblioteca un espacio para el estudio y consulta, sala de informática un espacio para que: Directivo, Docentes y Estudiantes se conecten con la sociedad de la información y comunicación mediante el Internet, departamento médico que realiza controles sobre el estado de salud y nutrición de los niños y niñas.

En la institución educativa están bien definidas las funciones y roles de cada funcionario, de manera tal que, todos saben lo que tienen que hacer, pero el éxito de la gestión no está solo en saber qué es lo que se debe hacer sino en hacerlo con eficiencia, eficacia, efectividad –indicadores de calidad- con pertinencia y sobre todo coordinando acciones y desempeñando la función con compromiso ético, sabiendo y estando conscientes que una acción bien pensada, correctamente ejecutada, con el seguimiento respectivo y con una evaluación pertinente, el beneficio es para todos los que viven y conviven dentro de la Unidad Educativa Fiscal Mixta “Abelardo Tamariz Crespo”. ¿Cómo lograr lo antes manifestado?, se requiere estructurar en la institución educativa una Comisión de Innovación Educativa y Evaluación Institucional que sería la encargada de evaluar los avances de la innovación pedagógica en el plantel así como los avances en la gestión institucional y de aula

de manera que luego retroalimente la información obtenida con el objetivo de mejorar los procesos vividos en la administración, gestión, el liderazgo y la práctica de valores en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

4.1.2.4.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

De acuerdo a lo determinado en el Proyecto Educativo Institucional en su componente de Identidad, la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” desarrolla sus acciones educativas en base al modelo pedagógico “constructivista” paradigma que llena las expectativas y políticas de la comunidad educativa ya que el alumno es quien construye el conocimiento, se caracteriza por la utilización de métodos activos y funcionales que propicie aprendizajes significativos por descubrimiento; además el profesor lejos de ser el centro del proceso enseñanza – aprendizaje como preconizaba el modelo pedagógico tradicional, ahora es visualizado como el orientador, mediador, guía, facilitador de aprendizajes, el alumno siendo el centro del proceso enseñanza – aprendizaje es un individuo crítico, reflexivo, cuestionador, activo y proactivo en la construcción del conocimiento; sobre los recursos didácticos se utilizan bajo este modelo organizadores gráficos, mapas conceptuales, mentefactos, etc.

La enseñanza y el aprendizaje orientados por una propuesta constructivista apuntan sin duda hacia la autonomía como finalidad de la educación y el desarrollo.

La institución educativa además indica en la declaración del modelo pedagógico que éste debe tener una “dimensión humanista, participativa, democrática, integral, interaccionista y axiológica”; tomado del Proyecto Educativo Institucional “ATC” p. 12, es digno de mencionar que están abiertos hacia cualquier cambio que signifique innovación educativa en cuanto a procesos técnico pedagógicos y su operativización en el aula; prueba de ello es que actualmente se encuentran trabajando bajo el enfoque experiencial, enfoque que visualiza la calidad educativa desde tres lentes a saber:

- La intervención docente, que comprende el actuar didáctico – pedagógico del maestro/a con el que crea el ambiente de aprendizaje en el aula;

- El proceso que se da al interior de los estudiantes, o sea a nivel de su experiencia o sus vivencias en la generación de aprendizajes; y,
- El efecto o el resultado de aprendizaje en los estudiantes como el desarrollo de destrezas, conocimientos, habilidades, actitudes.

Con todo lo mencionado puedo concluir que, luego de revisar los instrumentos de planificación docente de los diferentes años de básica, los docentes presentan dificultades en la operativización del currículo nacional de acuerdo a los lineamientos establecidos en el documento de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Reforma Curricular en la institución y una proporción pequeña de docentes como práctica pedagógica utiliza el modelo de educación experiencial mediante la estrategia del trabajo por contrato haciendo de los aprendizajes de los niños una experiencia significativa y vital para ellos y ellas donde se ponen en evidencia la práctica continua de valores humanos.

Pero no es una práctica continua en la unidad educativa. ¿Cómo revertir esta realidad? Pues con procesos adecuados y pertinentes de información, formación y capacitación profesional docente, asesoría técnica, control, acompañamiento y evaluación, en suma con la construcción de un nuevo modelo de gestión de aula que permita la sostenibilidad en el tiempo y en el espacio de esta propuesta pedagógica innovadora.

4.1.2.4.2 Dimensión organizativa operacional y valores

La estructura organizativa operacional de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” se ajusta a las disposiciones emitidas en la Ley Orgánica de Educación y en documentos curriculares institucionales los mismos que posibilitan una funcionalidad adecuada se diría moderada, donde se respeta el orgánico estructural, donde la Directora busca la capacitación constante de los docentes, no obstante existen dificultades al interior de la unidad educativa.

En la institución se están construyendo recientemente espacios para la reflexión colegiada para el análisis, para la construcción de acciones y para la toma de decisiones colectivas mediante una comisión de gestión que apoya al trabajo y administración de la primera autoridad del plantel donde se ejecutan procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, es bueno destacar en este análisis varias acciones de evaluación que se ejecutan en la institución como: la evaluación

del aprendizaje, es un tipo de evaluación en el que se determina el grado en el que los alumnos han alcanzado ciertos objetivos de aprendizaje (Valenzuela, 2009. p.16) evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje es un tipo de evaluación en el que se determina tanto la efectividad como la eficiencia del proceso de enseñanza como medios para facilitar el proceso del aprendizaje (Valenzuela, 2009. p.16) y la evaluación institucional, tipo de evaluación en el que se determina tanto la efectividad como la eficiencia de una institución educativa como centro de trabajo y prestadora de servicios a la sociedad (Valenzuela, 2009. p.16), de lo que podemos concluir la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” tiene una actitud prospectiva, es decir se interesa por conocer su situación presente para generar propuestas a futuro y esto lo hace mediante procesos evaluativos institucionales, pero es necesario hacer más recién se dan estos pasos, se requiere de mayor sostenibilidad en el proceso de toma de decisiones en los procesos de evaluación según las opiniones de los docentes de la Unidad Educativa

Se trabaja con el lema institucional “todos somos los artífices en la construcción de la verdad” y es interesante esta filosofía de acción porque se evidencia la madurez de los integrantes de la unidad educativa, pero es necesario anotar que siempre, como en cualquier grupo humano y organización existen divergencias de criterio, de opinión, éstas son canalizadas mediante el diálogo, procesos de escucha activa para llegar a consensos y acuerdos intra institucionales, aunque se evidencia intolerancia e irrespeto a la opinión ajena por parte de ciertos docentes según se asevera en el Análisis del FODA institucional, sin embargo la Unidad Educativa decide mirar más allá pero en este proceso de búsqueda se encuentra con dificultades como: la sostenibilidad de las innovaciones educativas, generar el compromiso de docentes y responder frente a los requerimientos de calidad educativa que busca la sociedad, la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” ha dado pasos para mirar y mirarse, con una visión de evaluación, pero ¿cómo dar sostenibilidad a todas estas innovaciones y proceso de mirar más allá?

4.1.2.4.3 Dimensión administrativa, financiera y valores

La Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” institución que viene prestando sus servicios educativos desde 1969 a la comunidad educativa cuencana; referente a la administración financiera antes la llevaba el directivo de turno mediante la colaboración voluntaria de los padres de familia con el llamado rubro ‘matrícula’ esto traía consecuencias positivas y negativas; lo positivo era que, el Directivo Institucional conjuntamente con los representantes del Comité Central de Padres de Familia y de los Docentes se reunían y se determinaban las necesidades de los diferentes paralelos y años de básica, se planificaba el presupuesto institucional y se destinaban los fondos mediante partidas presupuestarias para solventar las necesidades más apremiantes esto era efectivo en la medida que se cubrían con celeridad varios requerimientos. El ámbito negativo era que, al manejar los fondos económicos por parte del tesorero de los padres de familia se generaban procesos de corrupción en el manejo de estos dineros. Con los acuerdos ministeriales respectivos en donde se estipulaba que queda terminantemente prohibido solicitar la mal contribución voluntaria a los padres de familia, el Estado y el Ministerio de Educación asignan un rubro por estudiante por concepto de matrícula, estos fondos están destinados a cada institución educativa y se los deposita y administra la unidad ejecutora respectiva, con el cambio de modalidad esto trajo también consecuencias positivas y negativas, en lo positivo es que el Directivo Institucional se deslinda del manejo económico, se remiten las necesidades institucionales y mediante la previa coordinación con la unidad ejecutora respectiva se da solución a las necesidades apremiantes, en el aspecto negativo es el hecho de que, muchas veces las necesidades institucionales rebasan las asignaciones presupuestarias estatales de la institución y no se cubren totalmente éstas y no con tanta celeridad debido a los trámites burocráticos que tiene esta nueva forma de operar los recursos financieros asignados a las instituciones educativas.

Sin embargo y como conclusión bajo esta dimensión administrativa, financiera se evidencia la aplicación y puesta en práctica de valores de todos los integrantes de la institución educativa, pues se observaron valores institucionales donde Directivos y Docentes a pesar de tener problemas en la situación financiera, sin embargo no descansan en hacer la tarea directiva y docente de la mejor manera apegándose a valores como el respeto, honestidad, honorabilidad, solidaridad, responsabilidad, etc.

4.1.2.4.4 Dimensión comunitaria y valores

La Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” de la parroquia Totoracocha, del cantón Cuenca se constituye en una alternativa educativa para la comunidad educativa ubicada en la parroquia Totoracocha -una de las parroquias más pobladas del cantón Cuenca- y esto se evidencia cuando padres y madres de familia intentan ingresar en el plantel debiendo las autoridades institucionales realizar el proceso respectivo de inscripción, selección y matrícula determinado por el Ministerio de Educación debido a la gran cantidad de demanda que rebasa las posibilidades físicas y técnicas de este centro de estudios.

Con el objetivo de formar integralmente a las personas en todas sus dimensiones: cognitiva, física y socio afectiva la institución educativa realiza varios proyectos para atender a los niños y niñas con necesidades educativas especiales, existen proyectos institucionales de educación e inclusión, se atiende a un grupo vulnerable de la población a saber niños y niñas que provienen de hogares disfuncionales víctimas de la migración, niños, niñas marginados, para ello se ha optado en trabajar con la Fundación Niño a Niño bajo el lema educar con amor es educar para la vida, mediante la metodología niño a niño se desarrollan varios talleres creativos que se dan en las tardes como: danza, dibujo, pintura, teatro, títeres, niños sanqueros; vale la pena anotar por ser procedente que estos trabajos adicionales no significa erogación económica a los señores padres de familia ya que, son los personeros de las diferentes fundaciones, organismos, ong's y proyectos del Ministerio de Educación como el Proyecto Nacional “Escuelas Gestoras del Cambio” donde, los funcionarios de los organismos anteriormente indicados son los responsables de la ejecución y coordinación de estas actividades.

Mediante la realización de estos clubes dirigidos a los niños y niñas así como charlas a los señores padres de familia bajo el proyecto Educación para Padres se ha logrado practicar y vivenciar valores como la justicia, la equidad, la puntualidad, el respeto, la responsabilidad y la solidaridad.

Pero como en toda organización se dan acciones y hechos de antivalores en los docentes cuando se irrespeta la opinión de los demás, ejercicio de la intolerancia, irrespeto y en los niños en un grupo pequeño problemas de conducta, indisciplina,

irrespeto e irresponsabilidad, esto se lo toma del análisis del FODA institucional luego del diagnóstico participativo.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

La Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, sus Directivos Institucionales así como la comunidad educativa luego del diagnóstico, análisis reflexivo y después de la aplicación de la técnica de Análisis conocida como FODA, se pudo determinar las fortalezas institucionales en base a cuatro ámbitos: administrativo, pedagógico, materiales y financieros y el aspecto socio cultural, estas fortalezas permiten sin duda cumplir con todas las líneas estratégicas y el plan de actividades programadas por los personeros de la institución y que apoyan la gestión institucional y de aula con miras a la consecución de los objetivos, fines, visión y misión institucional; es digno de indicar en cuanto a las fortalezas en el ámbito administrativo el Directivo Institucional con capacidad y sabiduría espiritual, con liderazgo y espíritu de solidaridad y compromiso lo que permite sin duda ejercer una gestión institucional adecuada que busca como objetivo final el bien común de la institución.

En el ámbito pedagógico el hecho de contar con docentes en constante capacitación y profesionalización asegura procesos de enseñanza aprendizaje gestados en base de la visión “educar con calidad y calidez a los niños y ciudadanos de hoy”.

En el ámbito: materiales y financieros el hecho de contar con una biblioteca con recursos y materiales audiovisuales, una infraestructura moderna aseguran procesos eficientes en la enseñanza – aprendizaje porque un objetivo institucional acaso es el hecho de incorporar las Tecnologías de la Información y Comunicación en el proceso educativo, pero lastimosamente las dificultades económicas obstaculizan por el momento cumplir este anhelado deseo, pero con los recursos que se cuentan se hace todo lo posible por cumplir esta meta.

Finalmente en el ámbito socio-cultural al tener niños entusiastas, activos y participativos ellos mediante su organización el gobierno estudiantil se interesan y hay apertura en ellos y ellas a participar en las actividades de la institución.

Si enfocamos la atención en el análisis de las debilidades también la institución educativa lo hace bajo cuatro ámbitos: administrativo, pedagógico, materiales y financieros y socio – cultural; así en el ámbito administrativo se nota que hace falta

estructurar un horario para la atención a los padres de familia así como establecer procesos y estrategias de acompañamiento al trabajo de aula por parte de la Supervisión Institucional y Provincial, el modelo de gestión tiene deficiencias por lo que es menester un nuevo modelo de gestión institucional y de aula, la gestión está determinada bajo criterios empíricos ha caído en la práctica rutinaria y además el Directivo no cuenta con un Equipo Directivo para tomar decisiones.

En el ámbito pedagógico es necesario que los docentes entreguen la planificación y más documentos curriculares respetando los cronogramas establecidos al igual que estén presentes en el desarrollo de las horas especiales, es necesario y con urgencia determinar un modelo de gestión de aula, debido a las múltiples compromisos y alianzas estratégicas institucionales con organismos, fundaciones, proyectos y programas del Ministerio de Educación se cubran todas las expectativas institucionales, además los docentes manifiestan que tienen problemas en la estructuración de la planificación didáctica acordes a la Actualización y Fortalecimiento Curricular.

En el ámbito materiales y financiero es una necesidad sentida por la institución el hecho de que el sistema eléctrico es deficiente, igual sucede con los servicios higiénicos que están en mal estado y el descuido por parte de ciertos docentes cuando se ha determinado la existencia de recursos didácticos en mal estado en las aulas, inclusive hace falta la interconexión con el mundo globalizado mediante el internet, por lo que es necesario un nuevo modelo de gestión institucional.

En el ámbito socio cultural existen problemas de comunicación interpersonal, existen desavenencias entre docentes acciones de intolerancia e irrespeto a las opiniones vertidas por los otros, además un grupo pequeño de niños que no acatan disposiciones emitidas.

Como podemos observar en este análisis de diagnóstico situacional a nivel interno se ha podido determinar lo positivo y lo negativo de la unidad educativa que es objeto de esta investigación, al establecer todas las debilidades, éstas sugieren algunas pistas para determinar estrategias de acción y gestión que debe emprender el Directivo Institucional y Docentes para mejorar estos puntos débiles y con el tratamiento en el tiempo transformar las debilidades en fortalezas.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

Mediante el diagnóstico participativo a nivel externo se pueden establecer las siguientes oportunidades tanto en el ámbito político y educativo; así tenemos en el aspecto político se cuenta con el apoyo de diferentes instituciones de la parroquia, organismos no gubernamentales así como el apoyo de instituciones públicas quienes coadyuvan en el conjunto de esfuerzos institucionales por mejorar día a día.

En el ámbito educativo la institución está abierta para participar en concursos y eventos organizados por diferentes organismos lo que es una muestra del proceso de rendición de cuentas de la labor del centro educativo hacia la comunidad, además es digno de anotar los procesos de capacitación y profesionalización docente que reciben los maestros y directivos institucionales por los eventos de capacitación que han seguido ellos por el Sistema SIPROFE del Ministerio de Educación, SIPROFE, Sistema de Profesionalización y Formación Docente del Ecuador, aunque esta participación no sea del 100% de la población total de docentes.

Respecto de las amenazas en el ámbito político la institución menciona el hecho de la avenida principal que limita la escuela es un constante riesgo que tiene la institución debido a que se han producido algunos eventos como accidentes con niños, atropellamientos y es necesario gestionar con la policía nacional la construcción de un rompe velocidades para evitar situaciones a futuro y se de una correcta señalización vial en el sector, además se indica el problema al cual se ve sometida la institución respecto de la migración de los padres de familia, la presencia de pandillas juveniles, lo cual da insumos importantes sobre la acción del centro educativo en lo referente al programa interno de Escuelas para Padres donde se están tratando estas temáticas como: Funcionalidad y Disfuncionalidad de las Familias, El buen trato a los hijos, el Plan del Buen Vivir y la Aplicación y Práctica de Valores en la Familia y en la Institución.

En el ámbito educativo se señala como una amenaza la presencia del Colegio dentro de la Escuela y la inexistencia de coordinación institucional; es una amenaza el Colegio por los problemas que derivan sobre la utilización de aulas, irrespeto a materiales didácticos, problemas en la infraestructura, el problema de pandillas, etc. Este análisis permitirá sin duda establecer algunas líneas de acción para realizar una gestión institucional eficiente y la necesaria coordinación entre autoridades de

los establecimientos educativos, pero vale la pena anotar que si bien existe comunicación entre los Directivos de la Unidad Educativa y el Colegio no obstante se requiere un acercamiento con los Docentes del Colegio para evitar las situaciones que visualiza la institución como amenaza, es importante una mayor coordinación institucional a nivel de docentes.

Se presenta a continuación la matriz respectiva sobre el Análisis FODA lo que nos permite tener una clara imagen de la institución educativa determinando los aspectos positivos y negativos de la institución tanto a nivel del análisis interno y externo, ello nos permitirá establecer qué es lo que debe hacerse para que las amenazas sean invisibilizadas o no tengan impacto en el desarrollo institucional y las debilidades sean convertidas en fortalezas, para lograrlo se requiere estructurar un sistema de gestión institucional y de aula donde se determinen claras políticas de trabajo compartido.

4.1.3.3 Matriz FODA

Figura 6. Matriz FODA, Factores Internos

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO
▪ Autoridad con capacidad y sabiduría espiritual. ▪ Capacidad de organizar y de participar en eventos. ▪ Buen nivel organizativo a través de comisiones. ▪ Liderazgo en el Directivo Institucional. ▪ Espíritu de solidaridad y compañerismo.	▪ No hay un horario de atención a los padres de familia. ▪ El acompañamiento al trabajo de aula por parte de la supervisión institucional y provincial es insuficiente. ▪ El modelo de gestión institucional presenta deficiencias. ▪ No fluye la información de manera adecuada. ▪ Gestión determinada bajo criterios empíricos. ▪ Practicas rutinarias en la gestión. ▪ No se cuenta con un equipo directivo para tomar decisiones. ▪ Hace falta mayor participación en el proceso de toma de decisiones.
PEDAGÓGICO	PEDAGÓGICO
▪ Aula de apoyo psicopedagógico. ▪ Maestros/as en constante capacitación y profesionalización. ▪ Laboratorio de Informática. ▪ Existencia de material audiovisual. ▪ Experiencia del personal docente. ▪ Predisposición para la capacitación y perfeccionamiento docente. ▪ Manejo adecuado del currículo e instrumentos técnicos. ▪ Textos escolares gratuitos.	▪ Entrega de la planificación y más documentos fuera del cronograma establecido. ▪ Ausencia de los maestros de aula en horas especiales. ▪ Faltan maestros fiscales de Inglés, Informática, Cultura Física. ▪ Niños con problemas de rendimiento. ▪ Carencia de Laboratorio de Ciencias Naturales. ▪ Mala ortografía en los alumnos. ▪ Poco razonamiento lógico. ▪ Falta un modelo de gestión de aula. ▪ Existen muchas innovaciones pero no son ancladas totalmente en la práctica pedagógica diaria por todos los docentes. ▪ Problemas en la planificación didáctica en docentes acordes a la Actualización y Fortalecimiento Curricular
MATERIALES Y FINANCIEROS	MATERIALES Y FINANCIEROS
▪ Biblioteca con recursos y materiales. ▪ Infraestructura moderna. ▪ Vivienda de conserje. ▪ Implementos deportivos.	▪ Sistema eléctrico deficiente. ▪ Recursos didácticos descuidados en aulas. ▪ Servicios higiénicos en mal estado. ▪ Carencia de recursos económicos para cubrir las necesidades. ▪ Hace falta la interconectividad con el mundo globalizado mediante el Internet.

SOCIO - CULTURAL	SOCIO - CULTURAL
▪ Niños entusiastas, activos y participativos. ▪ Apertura para participar en las actividades programadas por la institución educativa ▪ Padres de familia colaboradores.	▪ Deficiente comunicación interpersonal. ▪ Intolerancia e irrespeto a las opiniones vertidas por los demás. ▪ Niños que no acatan disposiciones.

Fuente. Proyecto Educativo Institucional. Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” 2010.

Figura 7. Matriz FODA. Factores Externos

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
POLÍTICO	POLÍTICO
▪ Apoyo de instituciones de la parroquia. ▪ Apoyo de ONG's ▪ Apoyo de Instituciones Públicas	▪ Avenida principal que limita la escuela. ▪ Migración de los padres de familia. ▪ Ausencia de señalización vial. ▪ Presencia de pandillas. ▪ Presencia de lavanderías y lubricadoras contaminantes del medio ambiente. ▪ Buses contaminantes que circulan por la avenida.
EDUCATIVO	EDUCATIVO
▪ Participación en concursos y eventos. ▪ Participación en el Inter escolar deportivo. ▪ Fortalecimiento y capacitación permanente mediante el SIPROFE. ▪ Ser considerada la institución educativa como Escuela Eje dentro del Programa Nacional “Escuelas Gestoras del Cambio”.	▪ Presencia del Colegio dentro de la Escuela. ▪ Inexistencia de Coordinación Interinstitucional.

Fuente. Proyecto Educativo Institucional. Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” 2010.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La Unidad Educativa Fiscal Mixta “Abelardo Tamariz Crespo” del cantón Cuenca, parroquia Totoracocha es un establecimiento educativo público que oferta los servicios educativos del primero al séptimo año de educación básica, en esta institución se llevó a cabo la aplicación de encuestas y entrevistas a Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia para, de primera mano establecer cómo se encuentra la situación de la institución educativa referente a la gestión de liderazgo y la práctica de valores; se presenta a continuación los resultados de este proceso de investigación luego de la aplicación de los instrumentos anteriormente referidos.

4.2.1 De los Directivos

Tabla 6. Forma de Organización de los Equipos de Trabajo en el Centro Educativo

Forma de organización	f	%
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	50
Coordinadores de área		
Por grupos de trabajo	1	50
Trabajan individualmente		
No contestan		
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”. **Autor.** Diego Andrade Martínez

Directivos del establecimiento indican que la forma de organización de las tareas se lo hace cuando la Directora las organiza mediante una reunión general de docentes cada trimestre y por grupos de trabajo.

Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
El número de miembros de la institución		
Los resultados obtenidos en la institución	2	100
Valor y tiempo empleados en la institución		
Otros		
No contestan		
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”. **Autor.** Diego Andrade Martínez

Para medir el tamaño de la organización los Directivos según sus expresiones en un 100% toman en cuenta los resultados obtenidos por la institución.

Tabla 8. Formulación de tareas en los Miembros de la Institución y el Manual de Normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Sí	2	100
No		
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Abelardo Tamariz Crespo". Autor: Diego Andrade Martínez

Directivos del establecimiento indican en un 100% de sus expresiones que las tareas de los miembros de la institución se basan en la consideración de un manual de normas institucionales.

Tabla 9. Liderazgo en clima de respeto y toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Director	1	50
Consejo Técnico	1	50
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Abelardo Tamariz Crespo". Autor: Diego Andrade Martínez

Sobre el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones manifiestan los directivos que se toma en cuenta la opinión de la Directora en un 50% y de los integrantes del Consejo Técnico en un 50% también, de modo que la toma de decisiones es un proceso colegiado en la institución educativa.

Tabla 10. Presencia de toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Sí	2	100
No		
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Abelardo Tamariz Crespo". Autor: Diego Andrade Martínez

Directivos manifiestan en un 100% que las decisiones que se toman en la institución para resolver conflictos se lo hace en función de procesos de delegación entre los integrantes del establecimiento educativo.

Tabla 11. La Administración y Liderazgo del Centro Educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	1	50	1	50		
b	El desarrollo profesional de los docentes	1	50	1	50		
c	La capacitación continua de los docentes	1	50	1	50		
d	Trabajo en equipo	1	50	1	50		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	1	50	1	50		

f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	50	1	50		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			2	100		

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Abelardo Tamariz Crespo". **Autor.** Diego Andrade Martínez

Sobre la Administración y Liderazgo en el Centro Educativo, se promueve en un 50% la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la participación de los padres de familia en las actividades programáticas, la excelencia académica y la vivencia de valores institucionales y personales, esto es una práctica habitual en el establecimiento, a veces la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Tabla 12. Habilidades de Liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	50			1	50
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	50	1	50		
c	Se adquieren a partir de la experiencia	2	100				
d	Se desarrollan con estudios de gerencia	1	50	1	50		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	100				

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Abelardo Tamariz Crespo". **Autor.** Diego Andrade Martínez

Los Directivos del plantel indican sobre las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir a la institución indican en un 100% que éstas se adquieren a través de la experiencia y de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión colegiada, en tanto existe una opinión dividida por parte de Directivos quienes dicen por una parte el 50% que siempre se desarrollan las habilidades de liderazgo mediante estudios de gerencia mientras que el otro 50% indican que estas habilidades se construyen a veces por estudios de gerencia.

Tabla 13. 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	2	100				
b	La disminución del número de estudiantes por aula			1	50	1	50
c	La mejora de los mecanismos de control	1	50	1	50		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	1	50	1	50		

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Abelardo Tamariz Crespo". Autor: Diego Andrade Martínez

Sobre la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar los Directivos manifiestan en un 100% que se utiliza la información que proviene de los resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos para en función de este conocimiento saber en qué ámbitos mejorar al igual que utilizar mejoras en los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, en un 50% ambas opciones, en tanto no es considerada como una buena estrategia la disminución de estudiantes por aula.

Tabla 14. Organismos que integran la Institución

Orden	Presencia de organismos	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (Director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	2	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	100				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	100				
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	2	100				
e	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Abelardo Tamariz Crespo". Autor: Diego Andrade Martínez

Directivos del plantel mencionan en un 100% que siempre el plantel cuenta con los siguientes organismos: de dirección (Directora, Consejo Técnico) de gestión (Secretario, Subdirector, comisión económica, etc.) de coordinación (coordinador del área técnico pedagógica institucional) y organismo técnico (Departamentos, Equipo Docente)

Tabla 15. Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta de Profesores

Orden	Actividades	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	1	50	1	50		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	100				
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	50	1	50		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	100				

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Abelardo Tamariz Crespo". Autor: Diego AndradeMartínez

Sobre las actividades que realiza el equipo educativo, didáctico, junta de profesores, los Directivos manifiestan que en un 100% siempre se preocupan de establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo así como coordinar actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, en tanto se menciona en porcentajes del 50% que siempre y a veces se llevan a cabo procesos de evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes y la resolución de conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Tabla 16. Los Departamentos Didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia			2	100
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	2	100		
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente			2	100
d	Mantener actualizada la metodología	1	50	1	50
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	100		
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	1	50	1	50
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	50	1	50

h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	100		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas			2	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	1	50	1	50

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”. **Autor.** Diego Andrade Martínez

Sobre el accionar de los departamentos didácticos los Directivos indican que en un 100% estos departamentos si se encargan de generar propuestas al equipo directivo y al claustro de docentes sobre la elaboración de proyectos, planes y programaciones para la institución, además se promueve la investigación educativa al igual que proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, además los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, se menciona también que nunca los departamentos didácticos elaboran propuestas de programación didáctica de las enseñanzas de las materias o áreas al igual que nunca elaboran la programación didáctica de la asignatura, siendo esta la tarea del docente.

Tabla 17. 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	2	100		

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”. **Autor.** Diego Andrade Martínez

Directivos Institucionales mencionan sobre la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” en un 100% si se fomenta a nivel interno en la institución realizar diagnósticos y establecer soluciones propias y adecuadas de acuerdo a la diversidad y potencialidades de la comunidad y entorno geográfico.

Tabla 18.Material de Planificación Educativa

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	1	50	1	50
b	Plan estratégico	2	100		
c	Plan operativo anual	2	100		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	1	50	1	50

Fuente: Encuesta a Directivos de la Unidad Educativa "Abelardo Tamariz Crespo". Autor: Diego Andrade Martínez

Sobre el material de planificación educativa los Directivos indican en un 100% que la institución cuenta con el siguiente material: plan estratégico y plan operativo anual en tanto se evidencia en el 50% que si se da reingeniería de procesos así como proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.

4.2.2 De los Profesores

Tabla 19. 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.	6	27,27	11	50	5	22,72
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.	14	63,63	8	36,36		
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.	13	59,09	7	31,81	2	9,09
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.	7	31,81	15	68,18		
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	5	22,72	13	59,09	4	18,18
6.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	59,09	9	40,90		

7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores en el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	86,36	3	13,63		
8. Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	11	50	9	40,90	2	9,09
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	4,54	15	68,18	6	27,27
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/a del centro educativo	1	4,54	8	36,36	13	59,09
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	14	63,63	5	22,72	3	13,63
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/a del centro educativo.	18	81,81	2	9,09	2	9,09
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	59,09	9	40,90		
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	15	68,18	7	31,81		
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	10	45,45	11	50	1	4,54
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	8	36,36	14	63,63		

Fuente: Encuesta a Docentes de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”. Autor. Diego Andrade Martínez

De los veinte y dos docentes encuestados ellos mencionan que en un 63,63% el liderazgo en la Unidad Educativa Fiscal Mixta “Abelardo Tamariz Crespo” está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio con el objetivo de transformar las prácticas habituales de escolarización, consideran en un 59,09% que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, mediante la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, en un 86,36% indican que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, en un porcentaje del 63,63% los docentes siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas del plantel, en tanto en el porcentaje del 68,18% indican que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, manifiestan también en el 59,09% que los Directivos de la Unidad Educativa mantienen liderazgo y gestión en el área académica, sobre el compromiso que sienten a nivel personal para con la toma de decisiones tomadas por la Directora del plantel hay un apoyo del 81,81%, consideran que una estrategia válida para lograr las metas institucionales son el trabajo en equipo y que siempre y

a veces lo hacen, esto mencionan en un porcentaje del 99,99%, sin embargo como grupo heterogéneo indican que existen de pronto desacuerdos continuos en las relaciones con la Directora del establecimiento en un porcentaje a veces del 36,66% y siempre del 59,09%, se debe luchar con la resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza a veces 59,09% y siempre el 22,72%, los docentes además consideran en un 50% que siempre existe resistencia en los compañeros o directora cuando intentan desarrollar métodos de enseñanza nuevos, a veces en un porcentaje del 40,90% y nunca han sentido esta resistencia en un 9,09%.

4.2.3 De los Estudiantes

Tabla 20. Resultados de la Encuesta a Estudiantes

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/a tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	18	60	10	33,33	2	6,66
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	7	23,33	11	36,66	12	40
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	19	63,33	6	20	5	16,66
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	13	43,33	16	53,33	1	3,33
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	16	53,33	10	33,33	4	13,33
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	30	100				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	20	66,66	8	26,66	2	6,66
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	22	73,33	5	16,66	3	10
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	20	10	33,33	14	46,66
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	21	70	6	20	3	10
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	18	60	10	33,33	2	6,66

12. Se realizan trabajo en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	20	60,60	10	33,33		
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	19	63,33	11	36,66		
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	25	83,33	5	16,66		

Fuente: Encuesta a Estudiantes de la Unidad Educativa "Abelardo Tamariz Crespo". **Autor:** Diego Andrade Martínez

De los 30 estudiantes encuestados mencionan el 60% que la señora Directora siempre toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes en su gestión institucional, el 63,33% consideran que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es lo que observan en el ambiente escolar, el 53,33% indican que en las clases se espera que los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo, mencionan que en un 100% siempre los docentes inician las clases con frases de motivación y que ellos en su gestión de aula si consideran la realidad del entorno familiar y / o comunitario, el 66,66% indican que siempre los docentes proponen actividades innovadoras para que los estudiantes lo realicen, en un 73,33% mencionan que siempre los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, en un 70% indican que su opinión siempre es tomada en cuenta en clases, el trabajo en clase se caracteriza por el trabajo en grupo lo mencionan en un 60,60%, ellos sienten que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas en un 63,33% sobre el hecho de la práctica de la ética y valores que deben ser enseñados a través del ejemplo indican en un 83,33% que siempre es un práctica habitual en la institución, sin embargo también indican en un porcentaje del 53,33% que siempre y a veces los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes y en el porcentaje del 60% siempre es el profesor quien decide qué se hace en clases.

4.2.3 De los Padres de Familia

Tabla 21. Resultados de la Encuesta a Padres de Familia

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. Existen buenas relaciones humanas entre el director y padres de familia.	22	73,33	6	20	2	6,66
2. El director del establecimiento nos comunica sus decisiones.	24	80	6	20		
3. Para tomar decisiones el director de la escuela nos convoca a una reunión.	24	80	6	20		
4. Las decisiones son tomadas luego de un consenso entre el director y padres de familia.	20	66,66	10	33,33		
5. Estamos comunicados de todo lo que pasa en la institución.	21	70	6	20	3	10
6. Cuando hay inconvenientes entre los padres de familia de un año de básica interviene el director del centro educativo.	21	70	7	23,33	2	6,66
7. El director sabe escuchar las opiniones de los padres de familia.	14	46,66	8	26,66	8	26,66
8. El director acepta y apoya las ideas para realizar actividades extracurriculares que vayan en beneficio de la institución.	22	73,33	5	16,66	3	10
9. El director de la escuela nos informa sobre el presupuesto de la institución.	26	86,66	4	13,33		
10. El directivo institucional da preferencia a algunos padres de familia.	10	33,33	9	30	11	36,66
11. Los padres de familia nos sentimos comprometidos con la administración que tenemos.	23	76,66	6	20	1	3,33
12. Se practican valores en la institución.	26	86,66	4	13,33		
13. El director es quien toma las decisiones.	22	73,33	5	16,66	3	10
14. El director gestiona charlas para mejorar la atención a nuestros representados.	26	86,66	4	13,33		

Fuente: Encuesta a Padres de Familia de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”. **Autor.** Diego Andrade Martínez

De los treinta padres de familia de la Unidad Educativa Fiscal Mixta “Abelardo Tamariz Crespo” entrevistados tenemos los siguientes resultados, desde la visión de los padres de familia con un porcentaje del 73,33% indican que siempre existen buenas relaciones humanas entre la Directora y los Padres de Familia por ello indican en un 76,66% que ellos se sienten comprometidos con la administración liderada por la señora Directora del Plantel, sobre la comunicación de las decisiones por parte del Directivo Institucional se menciona que siempre lo hace esto lo indican

en un 80% de sus respuestas, indican además que en un 80% la Directora los convoca a reuniones de padres de familia para tratar asuntos institucionales y del aprendizaje de sus representados, además las decisiones son tomadas siempre en consenso entre la señora Directora y padres de familia en un 66,66% cuando existen conflictos entre padres de familia la directora siempre actúa buscando las mejores formas para la resolución de conflictos en un 70%, sienten que la señora Directora toma en cuenta y escucha las opiniones de los padres de familia en un porcentaje del 46,66%, sobre el presupuesto institucional consideran que el Directivo Institucional si les informa al respecto en un 86,66%, cuando se les consultó sobre si se practican valores en la institución indican que en un 86,66% es una práctica habitual en el establecimiento, sobre la toma de decisiones institucional ellos indican que siempre la directora es quien toma las decisiones en un 73,33% a veces en un 16,66% y nunca con 10% sin embargo y a pesar de estos resultados obtenidos perciben los padres de familia referente a si el directivo institucional da preferencia a algunos padres de familia mencionan en un 33,33% que siempre lo hace, un 30% a veces y nunca un 36,66% que no lo hacen, finalmente por opinión de los señores padres de familia indican que siempre la directora en un 86,66% si gestiona charlas para mejorar la atención a sus representados esto es bien visto por los padres de familia en la gestión desarrollada por parte del Directivo Institucional.

Tabla 22. Resultados de la Entrevista a Directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	F	Respuesta Negativa	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Comunicación, capacidad de relacionarse y entenderse entre personas. Información, forma fría de comunicación que transmite lo sucedido en un lugar y tiempo específico, recibimos y transmitimos información a través de gestos, palabras o notas escritas o por los medios masivos.	2		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo,	Se cuenta con el Reglamento Interno y Manual de Convivencia que determinan deberes	2		

	cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	y responsabilidades de cada miembro de la Institución.			
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	En base al diálogo cordial y franco entre las partes se soluciona el conflicto buscando el bienestar de todos y todas.	2		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Democrático, humanista, positivo, innovador, original, inspirador de confianza, con visión a largo plazo, capacitado, con amplio espíritu de servicio, con principios sólidos, abierto, flexible, generoso, amador del bien, con ética.	2		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Democrático, ya que se estimula la participación horizontal de todos los miembros de la organización en un libre intercambio y debate de ideas para buscar soluciones en beneficio de todos.	2		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	El respeto, gratitud, solidaridad, el autoestima y la sinceridad, el amor al prójimo y una actitud de servicio ante los demás.	2		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	El cariño, responsabilidad, respeto, consideración, cooperación, honestidad, honradez, etc.	2		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?			La falta de sinceridad, la resistencia al cambio por parte de ciertos docentes, la agresividad, la intolerancia y el irrespeto y además la indisciplina de los niños/as.	2

Fuente: Entrevista a Directivos de la Unidad Educativa "Abelardo Tamariz Crespo". **Autor.** Diego Andrade Martínez

De la entrevista realizada a los Directivos Institucionales (Directora y Subdirectora) de la Unidad Educativa Fiscal Mixta “Abelardo Tamariz Crespo” indican que la comunicación es la capacidad de relacionarse e interrelacionarse y de entenderse entre las personas, la información sólo transmite hechos o situaciones acaecidas en un lugar y en un tiempo específico, se indica que el centro educativo cuenta con el Reglamento Interno que establece deberes y responsabilidades de cada miembro de la institución, cuando se dan situaciones de conflictos entre las personas que colaboran en la institución, mediante el diálogo personal de las partes se busca una solución conjunta buscando el bienestar de cada uno, indican que las características que deben tener un buen líder educativo son: democrático, humanista, positivo, original, innovador, que inspira confianza, con visión a largo plazo, capacitado, con amplio espíritu de servicio, con principios sólidos, abierto, flexible y generoso, sobre el liderazgo que predomina en la dirección docencia y alumnado indican que es el Liderazgo Democrático ya que se estimula la participación horizontal de todos los miembros de la institución para en libre intercambio y debate de ideas buscar soluciones en beneficio de todos, sobre los valores institucionales se indican que son: el respeto, gratitud, solidaridad, etc. los valores que predominan en profesores y alumnos: cariño, solidaridad y cooperación, mencionan que existen antivalores en la institución como la falta de sinceridad, la resistencia al cambio por parte de ciertos docentes, la agresividad, la intolerancia y el irrespeto a los otros, además de indisciplina de los niños/as.

Figura 8. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Los instrumentos de gestión educativa no responden a los lineamientos y estándares de la gestión de calidad.	Desconocimiento de los fundamentos teóricos sobre los que se sustenta una eficiente gestión institucional y de aula.	Bajos niveles en la gestión de liderazgo y valores en la Unidad Educativa.
		La gestión educativa institucional y de aula determinada bajo criterios empíricos.
Problema 2. Resistencia de un pequeño grupo de docentes a la implementación de nuevas propuestas curriculares y metodológicas.	Desconocimiento de nuevas propuestas curriculares y metodológicas.	Estrategias metodológicas tradicionales.
	Poco compromiso de un pequeño grupo de docentes.	No se pueden operativizar las innovaciones educativas.
	No se cuenta con un modelo de gestión de aula que oriente de manera efectiva el proceso enseñanza-aprendizaje de calidad.	Problemas de desempeño en el alumnado.

Problema 3. Falta de sostenibilidad de la Gestión, del Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”.	Desconocimiento de las teorías que sustentan la gestión, el liderazgo y valores en una institución educativa.	Se ejerce la gestión, liderazgo y valores en base a criterios empíricos y no sustentados en teorías lo que afecta a su sostenibilidad.
	Desconocimiento de los procesos de gestión institucional y de aula.	La Gestión de Liderazgo y Valores no tiene mayor sostenibilidad en el tiempo ya que no se cuenta con los lineamientos referentes a un adecuado, efectivo, eficaz y eficientes procesos de gestión institucional y de aula.
Problema 4. Inadecuado tratamiento de los valores a nivel institucional y de aula.	La práctica de valores se desarrolla de manera esporádica y sin el involucramiento de todos los actores de la Unidad Educativa.	Irrespeto a la opinión de los demás por parte de los docentes. Ejercicio de la no tolerancia. Niños con problemas de conducta, indisciplina, irrespeto e irresponsabilidad.

Fuente: Documentos del Diagnóstico Participativo, Entrevistas y Encuestas. **Autor.** Diego Andrade Martínez

5. DISCUSIÓN

La gestión, el liderazgo y los valores de una institución educativa son amplios estadios que involucran a los actores de la educación, el hecho de abordarlos implica un análisis minucioso de los conceptos, su importancia y el alcance de los mismos.

El presente análisis hace referencia a los resultados obtenidos en las diferentes encuestas y entrevistas, aplicadas a: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, además de la revisión bibliográfica que hacen alusión a la gestión, el liderazgo y los valores, y finalmente el aporte de las experiencias educativas y de acompañamiento administrativo y técnico pedagógico del autor del presente trabajo investigativo.

Las entrevistas y encuestas aplicadas a los principales actores de la unidad educativa dejan algunos aspectos relevantes, los que analizaré a continuación:

La institución educativa se encuentra respaldada en la organización de las tareas en una reunión general por parte de la señora directora, así como por grupos de trabajo (con un porcentaje del 50% de los encuestados por cada alternativa indicada según la tabla estadística 6), es importante señalar que no todos están de acuerdo con la forma de integrar los grupos de trabajo y que algunos prefieren hacer un trabajo individual y se podría propiciar más la gestión del equipo directivo para solventar las necesidades que tiene la institución lo indican un porcentaje pequeño esta situación.

En la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” si bien se está trabajando con una organización de tareas realizadas por la Directora mediante reunión general de docentes y con grupos de trabajo no obstante según se observa en la tabla estadística 7 el aspecto que se toma en cuenta para medir el tamaño de la organización y el grado de gestión son los resultados obtenidos en la institución.

Las tareas que desarrollan los miembros de la institución están enmarcadas y normadas en el manual de normas institucionales, según tabla estadística 8, se observó del análisis de los documentos institucionales que no todos los documentos se encontraban actualizados o existía problemas en algunos docentes referentes a la operativización de la Actualización y Fortalecimiento Curricular en algunos años de básica.

El clima de respeto y consideración en la toma de decisiones es una tarea compartida entre la señora Directora y el Consejo Técnico, lo que denota un equilibrio en el proceso de toma de decisiones institucionales (tabla estadística 9) de igual forma se indica en la tabla estadística 10, que la delegación de la toma de decisiones, si es una estrategia institucional para resolver conflictos, de esta forma se da cumplimiento al sexto principio del Sistema Educativo Ecuatoriano, de participación, que permita incorporar a toda la población ecuatoriana tanto en los procesos de desarrollo como, también, en las decisiones locales y nacionales, es importante el tomar las decisiones en equipo, pues así se da paso a un debate propositivo, un análisis objetivo de los problemas y la elección de la mejor alternativa, de esta forma se consideran las tareas que normalmente se asignan a los grupos que ayudan en la toma de decisiones, estas son: *“1. Análisis del problema. 2. Identificación de las alternativas de solución. 3. Elección de la alternativa adecuada. 4. Instrumentación de la alternativa seleccionada. 5. Seguimiento y control de la alternativa ejecutada”* (Huber, George, 2008: p. 27). Los pasos señalados para la toma de decisiones nos demuestran que es importante tener equipos de gestión y decisión dentro de una institución educativa, pues esto nos garantiza en gran medida el éxito de las actividades emprendidas para el beneficio de los educandos.

Con respecto al apartado administración y liderazgo en el centro educativo y lo que promueve, se destaca lo siguiente: la delegación de autoridad a los grupos de decisión con un 100% a veces, en un porcentaje del 50% que siempre se promueve: la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, capacitación continua de los docentes, trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales y la participación de los padres de familia en las actividades programadas según tabla estadística 11.

Los datos antes mencionados, permiten establecer que la gestión, el liderazgo y valores en la Unidad Educativa por parte de las autoridades de la institución y lo que tiene que ver con habilidades de liderazgo en un 100% indican que éstos se adquieren a partir de la experiencia y mencionan a través de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión en un 50% indican que estos se desarrollarían con estudios de gerencia o revisando las teorías contemporáneas del liderazgo (tabla estadística 12). Según las experiencias vividas en los últimos cinco años en la institución y revisando los resultados, se percibe que, la gestión

del directivo se enmarca en la práctica rutinaria en la experiencia, según algunos docentes y padres de familia indican que si bien hay grupos de decisión sin embargo por un lado no es una práctica habitual el tomar en cuenta estos grupos de decisión y por otro lado se observa en los integrantes del grupo pequeño quemimportismo, es mejor establecer un Equipo Directivo que coadyuve en el proceso de toma de decisiones institucionales y que siempre sean tomados en consideración su participación; referente a los padres de familia existe un grupo que no se involucran en las actividades académicas de sus hijos o representados siendo una participación mínima; con esta actitud, por una parte, no se está respaldando la iniciativa de los docentes y directivos, y por otra, los padres de familia no se informan de la situación emocional y académica de sus hijos.

Otro de los problemas por los que atraviesa la institución es el hecho de optimizar los mecanismos de control para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar para utilizar de forma eficiente la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos para determinar los ámbitos de mejora (tabla estadística 13). Todo esto deja notar un nivel moderado en la gestión y el liderazgo de los Directivos de la Unidad Educativa y es necesario mejorar el desempeño de la institución con mecanismos de control eficientes, la mejor manera de solucionar esta problemática es la estructuración de un nuevo Modelo de Gestión Institucional y de Aula que permita procesos de mejoramiento continuo en todos los integrantes del centro de estudios.

La institución educativa, como lo expresan los resultados de la tabla estadística 14, cuenta con la mayoría de los organismos para el desempeño administrativo y docente de la misma, sin embargo, los resultados nos muestran una gestión, liderazgo y práctica de valores enmarcada en criterios empíricos, fundamentado en la experiencia –aseveraciones tomadas del Análisis FODA institucional- y sienten los miembros de la comunidad educativa la necesidad de una reorientación de las prácticas de gestión y liderazgo mediante una nueva visión fundamentada teóricamente y bajo lineamientos de calidad para cumplir con el literal w del art. 2 Principios de la Educación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural que refiere: *Calidad y calidez.- Garantiza el derecho de las personas a una educación de calidad y calidez, pertinente, adecuada, contextualizada, actualizada y articulada en todo el proceso educativo, en sus sistemas, niveles, subniveles o modalidades; y que*

incluya evaluaciones permanentes, Así mismo, garantiza la concepción del educando como el centro del proceso educativo, con una flexibilidad y propiedad de contenidos, procesos y metodologías que se adapte a sus necesidades y realidades fundamentales. Promueve condiciones adecuadas de respeto, tolerancia y afecto, que generen un clima escolar propicio en el proceso de aprendizajes”.

Sobre las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores las actividades que más relevancia tiene en un 100% es establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y el hecho de coordinar las actividades de enseñanza – aprendizaje que se proponga a los alumnos según lo refiere la tabla estadística 15.

Sobre los departamentos didácticos y sus acciones si bien formulan propuestas al equipo directivo sobre proyectos planes y programaciones no elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia correspondiente al igual que no mantienen actualizada la metodología, colabora a medias con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje según se desprende de la tabla estadística 16, se dedican a actividades de generación de propuestas pero no realizan o coadyuvan en procesos de asesoramiento técnico pedagógico a los docentes por ello la urgente creación de una comisión de innovación pedagógica y evaluación en la Unidad Educativa que proponga procesos de capacitación y mejoramiento continuo dirigido a los docentes así como de evaluación del desempeño de los mismos y de las acciones de los directivos institucionales.

La institución educativa tiene un importante trabajo en la gestión pedagógica y de diagnóstico para dar soluciones a los problemas de los diversos grupos humanos de la comunidad, según lo expresan los encuestados – directivos-, en un 100%, como lo refiere la tabla estadística 17, es necesario contrastar esto con la opinión de los docentes que tienen cierta resistencia a la innovación pedagógica por desconocimiento en lo referente al Enfoque Experiencial y el Trabajo por Contrato.

La Unidad Educativa cuenta con un Plan Operativo Anual POA, un Plan Estratégico en el cual fundamenta su accionar durante el año lectivo, sin embargo, sus directivos no han emprendido las gestiones pertinentes para definir una planificación destinada a la capacitación de los profesores y directivos y a realizar dentro de la

institución una reingeniería de procesos según se asevera en los resultados de la tabla estadística N° 18.

Los docentes son un elemento importante en la formación integral de los estudiantes, por ello es importante analizar las falencias que estos puedan tener con la finalidad de mejorar, (tabla estadística N° 19), se detectan aspectos, tales como: resistencia o escepticismo en los compañeros o director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros, desacuerdos continuos en las relaciones con la Directora del establecimiento, una moderada participación en el trabajo en equipo.

Los docentes, según los resultados del análisis, indican que existe una cierta resistencia en un grupo pequeño de docentes a operativizar innovaciones pedagógicas en el aula será por desconocimiento de los procesos, las nuevas estrategias de enseñanza aprendizaje, y además porque no existe una total integración del grupo de docentes.

Partiendo del hecho que los estudiantes son el pilar fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje, por ello y en base al anterior argumento es importante considerar sus criterios y opiniones conforme lo establecen los múltiples documentos de la educación y de la legislación ecuatoriana, que señala sobre los estudiantes: *“Uno de los derechos fundamentales de los niños y adolescentes es la educación. Las niñas, niños y adolescentes gozarán de los derechos comunes al ser humano, además los específicos de su edad... a la educación y cultura, al deporte y recreación...”*(Art. 45 de la Constitución Política de la República.). También se enfatiza en la formación de las capacidades, *“El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilidad de los conocimientos, técnicas, saberes, arte y cultura”*. (Art. 343 Constitución Política de la República.). *“Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a una educación de calidad; que respete las culturas y especificidades de cada región y lugar”* (Art. 37 del Código de la Niñez y Adolescencia del Ecuador). *“Los estudiantes tienen derecho a recibir una formación integral y científica, que contribuya al pleno desarrollo de su personalidad, capacidades y potencialidades, respetando sus derechos, libertades fundamentales y promoviendo la igualdad de género, la no*

discriminación, la valoración de las diversidades, la participación, autonomía y cooperación” (Art. 7 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural).

Los estudiantes al referirse al desenvolvimiento de sus profesores indican que los docentes siempre inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, si existe desde su óptica métodos de enseñanza caracterizado por la innovación, se respeta la opinión de los alumnos, existe práctica de valores en el aula no obstante manifiestan que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el docente es quien decide lo que debe hacerse en clase y a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, además indican que las autoridades también hablan más que escuchan los problemas de los alumnos y siempre se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo según tabla estadística 20, se requiere entonces de un nuevo modelo de gestión de aula donde el nivel de decisión de las tareas en el aula sea producto del consenso y no una decisión unilateral del docente, si bien se llevan a cabo nuevas ideas la innovación educativa requiere procesos de sostenibilidad, es digno de indicar que la institución si bien por una parte se registra innovación educativa por otro lado no es una práctica habitual, hay algunos docentes que lo hacen pero un grupo considerable no lo hace y esto es sentido por parte de los estudiantes.

Los padres de familia son importantes en el colectivo institucional de allí que sus opiniones, sugerencias, observaciones deben ser tomadas en cuenta tanto por el Directivo Institucional así como por los Docentes ya que ellos son los fedatarios de los procesos que vive y proyecta la Unidad Educativa a la colectividad, los resultados reflejados en la tabla estadística N° 21, resaltan los aspectos fundamentales con respecto al sentir de los padres de familia encuestados, obteniendo los datos más relevantes: los padres de familia mencionan que la Directora de la Escuela los convoca a sesiones de trabajo, hay buenos niveles de comunicación y buenas relaciones humanas con los directivos institucionales, sin embargo también mencionan que el directivo institucional da preferencia a algunos padres de familia y que siempre la directora es quien toma la decisión, les gustaría que la Directora escuche más las opiniones de los padres de familia; a pesar de que el directivo institucional gestiona charlas para mejorar la atención a sus representados consideran que es necesario que los docentes deban disponer de más tiempo para escuchar sus inquietudes y preocupaciones por el bien de sus representados.

En lo que respecta a la vivencia de los valores en la institución educativa, los resultados reflejados en la tabla estadística 22, resultados de la entrevista a directivos, resaltan los aspectos fundamentales con respecto al análisis de los directivos sobre sus actividades directivas y administrativas, obteniendo los datos más relevantes: se determina con claridad los valores institucionales como el respeto, gratitud, solidaridad, autoestima, sinceridad, amor al prójimo y una actitud de servicio a los demás no obstante también como en toda organización humana se presentan antivalores con la falta de sinceridad, la resistencia al cambio por parte de ciertos docentes, la agresividad, la intolerancia y el irrespeto a la opinión de los demás, además de la indisciplina de los niños.

Al triangular la información entre los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas a Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia existen inconsistencias relacionadas con el tema del liderazgo educativo, si bien los Directivos afirman que se mantiene un liderazgo democrático, los Docentes manifiestan por otro lado que si bien admiran la gestión y liderazgo de la primera autoridad del plantel, no obstante consideran que éste ha caído en la monotonía en una práctica rutinaria y que es el momento que éste se adecúe a las teorías científicas, los estudiantes consideran que es importante y vital para la institución que sean escuchados, y los padres de familia, si bien están conscientes de los esfuerzos institucionales por el mejoramiento continuo, sin embargo hace falta más participación social, la construcción de Equipos Directivos de decisión que coadyuven con su visión y talentos en el proceso de decisiones institucional.

La gestión educativa es uno de los temas que está en boga y se presenta como un tema de interés para los involucrados en la docencia, más aún cuando en el contexto educativo ecuatoriano se está por ponerse en marcha una innovación en la educación a partir de la propuesta para Nueva Ley de Educación intercultural, que para unos educadores provoca satisfacción, pues creen que se le está dando la atención y el interés que merece la educación, y para otros les provoca ciertos celos o cautela, pues se cree que la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural no dará los resultados esperados.

La gestión educativa debe ser entendida como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y la ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas

pedagógicas, su ejecución y evaluación, esto implica el involucramiento de todos actores de la educación, la conformación de equipos de trabajo para tomar decisiones acertadas y posteriormente la ejecución de la o las alternativas elegidas para el mejoramiento de la educación de los clientes, finalmente una evaluación de las actividades realizadas, estas, no deben hacérselas por un mero cumplimiento a las disposiciones dadas por las autoridades superiores del magisterio, sino más bien, como una oportunidad para mejorar y motivar a los miembros de la institución educativa.

En la actualidad, con el progreso de la ciencia, de la tecnología, y sobre todo con el progreso del ser humano en cuanto al conocimiento de sus deberes y derechos, es importante, que cada uno de los docentes debamos actuar con el suficiente profesionalismo y eficiencia para atender a las necesidades de los estudiantes. De manera especial el rol del líder educacional debe dominar las funciones y tareas de su puesto de trabajo, demostrando competencia profesional, para lograr el cambio permanente en el centro educativo al que presta sus servicios, todo esto acorde a las dimensiones de la tarea directiva educacional y en continua coordinación con sus compañeros de trabajo.

Los valores en la educación es un reto en la tarea educativa del siglo XXI, pues los avances de la tecnología, la ciencia y la facilidad con la que se transmite la información, hacen que el tema de “los valores en la educación” sea algo insoslayable dentro de la tarea educativa. Los valores en la educación no están de moda, sino que es, la acción misma de la educación, es importante puntualizar que, los valores y su vivencia, no son tareas exclusivas de los docentes, sino de todos los ciudadanos.

La Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” es una institución creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa de las familias, en las áreas: cognitiva, sociopolítica, cívica, estética, artística, psicológica y humanística; pero la familia, será el lugar prioritario para la formación ética y moral de los hijos; por eso es importante que exista una comunicación permanente entre padres de familia y educadores, para que la formación de los hijos sea más real y apropiada a la situación de los mismos.

Al finalizar este análisis se puede visualizar que el nivel de gestión y liderazgo han llegado a un nivel moderado, los directivos y docentes pueden ser más operativos, emprendiendo proyectos para el mejoramiento de la calidad educativa y que irá en beneficio de la formación integral de los estudiantes desde una nueva visión de la autoridad y liderazgo emprendidos por los directivos institucionales y por los docentes. Con una nueva visión de la gestión de aula se podrá llegar a la consecución de los fines y metas de la institución. Es necesario y urgente realizar esta reflexión en el cuerpo directivo y docente debido a que su acertada gestión proyectará resultados positivos y edificantes al colectivo Tamariz Crespo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Luego del diagnóstico participativo realizado en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, sobre la situación de la gestión, liderazgo y valores se pueden desprender las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

- a. La gestión educativa sea esta institucional y de aula está determinada bajo criterios empíricos y no bajo un sustento teórico.
- b. Existen niveles moderados en la Gestión de Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa por parte de los Directivos Institucionales.
- c. Las innovaciones educativas y el cambio no puede operativizarse a nivel institucional por su poca sostenibilidad en el tiempo al no contar con una gestión institucional y de aula enmarcados en el mejoramiento continuo.
- d. La Gestión de Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” no tendrá sostenibilidad en el tiempo ya que no se cuentan con insumos para el desempeño de los Directivos y Docentes en base a criterios y estándares de calidad.
- e. Se determina un poco anclaje de la experiencia educativa innovadora en todos los años de básica de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” conocida como Enfoque Experiencial y el Trabajo por Contrato.
- f. Es necesario procesos de anclaje institucional de la experiencia educativa significativa “El Enfoque Experiencial y el Trabajo por Contrato” mediante planes de fortalecimiento institucional y de una gestión de aula enmarcada en estándares de calidad.
- g. Los Directivos Institucionales y Docentes requieren de acompañamiento continuo frente a los continuos problemas en la gestión institucional y de aula que se presenten, por ello es menester apoyo constante y seguimiento en las labores directivas y docentes.

Recomendaciones

- a. Que se capacite al inicio del año escolar a Directivos y Docentes de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” sobre el proceso, la estructuración, empleo y aplicación de los diferentes elementos del Nuevo Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social

- b. Que las comisiones: Técnico Pedagógica, de Innovación Educativa y de Evaluación de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” acompañe permanentemente la instrumentación del Nuevo Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social.
- c. Que los señores Supervisores de Educación de los niveles Pre-Primario y Primario sigan y acompañen el proceso de implementación del Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social.
- d. Que es necesario emprender un proceso serio de autoevaluación institucional luego de la operativización del Nuevo Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social para conocer los avances, dificultades Y problemas que se vivieron en el proceso, insumos importantes para el posterior asesoramiento administrativo y técnico pedagógico que lo liderarán los asesores educativos.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la Propuesta

“HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, PRÁCTICA PEDAGÓGICA Y PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA FISCAL MIXTA “ABELARDO TAMARÍZ CRESPO” DE LA CIUDAD DE CUENCA, PARROQUIA TOTORACOA, EN EL AÑO LECTIVO 2011 – 2012”.

7.2 Justificación

Las instituciones educativas actualmente se sitúan en el centro del análisis educativo tanto a nivel académico – científico como a nivel profesional, las situaciones referentes a la organización, gestión o dirección del centro educativo concitan el interés de distintos profesionales sobre la incidencia de estos aspectos en la marcha del establecimiento educativo, por ello hablar de un buen liderazgo potencializador, de una gestión eficiente de la práctica de valores en la institución son referentes a considerarse en una buena dirección del centro educativo.

Los centros educativos y su organización escolar se viene orientando desde un enfoque técnico que suele mantenerse al margen de los procesos de enseñanza – aprendizaje mostrando escasa, insuficiente o ninguna atención al contexto socio – cultural del alumnado y mucho menos considerar el entorno.

Si partimos de la afirmación que: “los centros educativos son instituciones multifuncionales cuya misión prioritaria es educar e instruir al alumnado, teniendo en cuenta los objetivos que les han sido asignados por el marco legal que los define y según los niveles de edad..... por ello tienen que proporcionar a los estudiantes estímulos que les ayuden a crecer física, social e intelectualmente y que sienten las bases para su preparación profesional” (Quintina, 2007 p. xvii) según menciona Quintina Martín Moreno Cerrillo en la introducción de su libro Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El centro Educativo Versátil, vemos entonces que las funciones de organización, gestión y dirección del centro educativo se vislumbran cada vez más complejas.

En el momento actual es necesario hablar de un nuevo paradigma, dejando de lado las consideraciones del centro educativo de influencia taylorista y hablar de un paradigma integrador donde: se construya eficazmente un centro educativo versátil, núcleos de comunidades de aprendizaje, donde hablemos de un centro educativo

que interaccione positivamente con su entorno, que sepa responder ante los desafíos que presenta la sociedad del conocimiento, de la información, en un mundo que busca cambio y transformación, de un mundo que requiere individuos activos y proactivos, de allí que, una correcta dirección, gestión y organización del centro educativo, donde se considere la práctica de una gestión institucional y de aula eficientes, con un liderazgo transformador y con la práctica de valores es fundamental para conseguir los fines y metas institucionales determinados en la misión y visión de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”.

La Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” presenta un gestión por parte del Directivo que todos los miembros de la comunidad educativa la reconocen, es un liderazgo ejercido desde la cotidianeidad, desde la práctica diaria, desde la experiencia, desde un enfoque empírico, hace falta redimensionar tal liderazgo desde la práctica de acciones de un liderazgo basado a la luz de las teorías porque con el conocimiento del acervo científico se realizará sin duda una gestión y liderazgo proclive a la trascendencia y con la sumatoria de otros factores a saber el compromiso de todos y todas hacia el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales enmarcados en una gestión, liderazgo y valores de calidad, que es lo que en suma se busca con este esfuerzo intelectual, sobre la práctica de valores éstos si bien son incluidos en las diferentes acciones del centro educativo no obstante necesitan ser redimensionados en el nuevo currículo –que el estudiante los viva internamente en los procesos de enseñanza – aprendizaje, que los estudiantes lo sientan, que se sientan bien y cómodos y con el ánimo de trabajar y aportar – y considero la mejor estrategia es visualizar el proceso enseñanza – aprendizaje desde un nuevo enfoque, desde la mirada de los y las estudiantes, desde el enfoque experiencial y el trabajo por contrato.

Frente a las necesidades de la nación toda, la sociedad, el país se requiere de un nuevo centro educativo que responda de manera eficiente a su compromiso para con la ciudadanía y la sociedad en general, un centro educativo con una nueva gestión institucional y de aula enmarcadas bajo estándares de calidad, considero que esa es la única solución adecuada frente a este problema, si buscamos una educación de calidad, con calidez, inclusión, pertinencia y equidad la única vía posible son centros educativos con una nueva orientación en sus procesos de

dirección, organización y planificación, con procesos renovados de una nueva gestión institucional y de aula enmarcados en estándares de calidad.

Estoy seguro que la puesta en marcha de este proyecto dará a todos los integrantes de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” una nueva visión de lo que es la organización, gestión dirección, el liderazgo y la práctica de valores en el centro educativo, se ha intitulado el proyecto “Hacia la Construcción de un Nuevo Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social” ya que en la institución educativa se viven procesos de innovación educativa, es necesaria la presencia de la reorganización de la gestión institucional cuyo propósito fundamental es asegurar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, desarrollando capacidades colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica desarrollando los valores como un eje transversal y en donde cada actor asuma su compromiso con la calidad educativa, este es un proyecto de mejora continua, se basa en el esfuerzo colectivo que busca el mejoramiento cuantitativo y cualitativo de la educación básica que se oferta en este centro de estudios y cuyos beneficiarios sin lugar a dudas será todo el colectivo institucional.

7.3 Objetivos de la propuesta

General

Asegurar progresos constantes en las formas de gestión, liderazgo y valores en los directivos institucionales y docentes de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” desarrollando capacidades colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional y de aula enmarcadas en los estándares nacionales de calidad para potenciar las condiciones institucionales y de práctica pedagógica diaria que denoten mejores resultados de logro educativo en todos los integrantes de este colectivo.

Específicos

- Conocer el nuevo modelo de gestión institucional basado en la cartografía social.
- Conocer el nuevo modelo de gestión de aula basado en el enfoque experiencial y el trabajo por contrato.

- Realizar adaptaciones curriculares que permitan adecuarse a la realidad actual y al contexto que circunda a la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”.
- Operativizar el currículo renovado y fortalecido en la institución educativa.

7.4 Descripción de la Propuesta

Considero oportuno y por ser necesario realizar una breve descripción de la propuesta

Nuevo Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social

El Nuevo Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social surge en un momento coyuntural del diagnóstico educativo realizado en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” trata de lograr la eficacia escolar en las acciones que desempeñen los Directivos Institucionales y los Docentes en las aulas, está enmarcado en estándares nacionales de calidad; es un modelo de mejora continua, centra su atención en la relación Directivo, Docentes y la cultura escolar para generar estrategias de mejora, a través del trabajo conjunto, su enfoque se sostiene en la capacidad de la escuela para generar su propio cambio y mejorar los resultados de los alumnos, su propósito asegurar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, desarrollando capacidades colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor asuma su compromiso con la calidad educativa.

El nuevo modelo de gestión institucional se enmarca en la **cartografía sociales** es una propuesta conceptual y metodológica que permite aproximarse al territorio y construir un conocimiento integral de este, empleando instrumentos técnicos y vivenciales (García, 2006) la cartografía social es una herramienta válida de aproximación al territorio para conocer de primera fuente los avances, propuestas y problemas de un colectivo, aplicando a esta investigación, la cartografía social permite la participación activa del colectivo en el análisis de la gestión del liderazgo y en la práctica permanente de valores, se operativiza esta estrategia con la de mapas

que valoren la situación de la gestión institucional, de aula, liderazgo y la dimensión de valores. Ver anexo N° 6.

“Se parte de aceptar que cada persona tiene conocimientos valiosos, independientemente de su formación, su idioma, su religión, su edad o sexo. La información que cada persona posee, unida a la de los demás genera pensamiento y conocimiento (...) Se trata, en síntesis, de una forma de trabajo dinámica y divertida que permite formar consciencia del espacio que se habita, del tiempo en que se vive, del entorno natural y cultural, próximo y lejano y, al mismo tiempo, construir un nuevo concepto colectivo de necesidad y de responsabilidad social” (Preciado, 1999)

En términos prácticos, el ejercicio de elaborar mapas no es otra cosa que dibujar la realidad empezando por lo más simple, para poco a poco ir creando un campo estructurado de realidades, en la construcción de los mapas se identificarán necesidades y problemáticas que tenga la institución, el colectivo institucional debe abordar estas situaciones en proyectos integrales para buscar solución a las mismas.

Gestión Institucional y de Aula bajo Estándares Nacionales de Calidad

Los estándares de calidad educativa son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo, en tal sentido, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad, así, por ejemplo cuando los estándares se aplican a estudiantes, se refieren a lo que estos deberían saber y saber hacer como consecuencia del proceso de aprendizaje, por otro lado, cuando se aplican a profesionales de la educación, son descripciones de lo que estos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados y si se aplican a las escuelas, se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje deseados (tomado del portal del Ministerio de Educación, estándares de calidad. www.educación.gov.ec.)

Los estándares que serán tomados en cuenta en este nuevo modelo de gestión institucional y de aula son: **estándares de gestión escolar o gestión institucional**, con sus dimensiones: liderazgo, gestión pedagógica, gestión del talento humano y

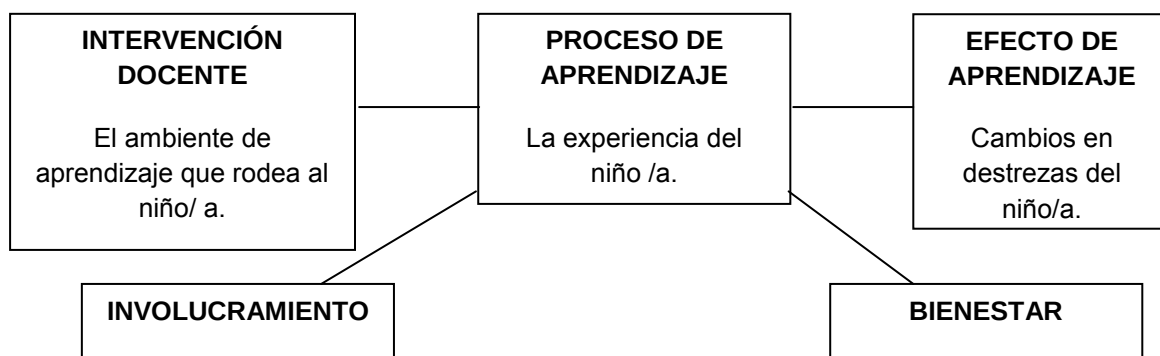
recursos, clima organizacional y convivencia; **estándares de desempeño profesional docente (gestión de aula)** con sus dimensiones: desarrollo curricular, mejorar el aprendizaje de los estudiantes, desarrollo profesional y compromiso ético, para mayor información sobre estándares generales de estos aspectos antes indicados ver anexo N° 7 .

Gestión de Aula enmarcada en el Enfoque Experiencial y el Trabajo por Contrato

La concepción de la educación experiencial está dentro del modelo constructivista: se plantean tres los aspectos que deben combinarse dentro del proceso de aprendizaje de los estudiantes: la intervención del maestro, los resultados del aprendizaje y el proceso mismo de aprendizaje del estudiante, la orientación del maestro/a para ejecutar sus acciones educativas debe partir desde la experiencia del estudiante, como referente para iniciar su intervención, en su evaluación considerará dos criterios que ejercen un papel importante en el aprendizaje del niño/a: el bienestar y el involucramiento como pautas que determinan la calidad.

Figura 9. Modelo de Educación Experiencial

MODELO DE EDUCACIÓN EXPERIENCIAL



CONTEXTO

Fuente: Castillo y otros. Con nuevos lentes. PROMEBAZ, Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica en la Provincia del Azuay. Cuenca. 2007. p. 31.

EL TRABAJO POR CONTRATO (TPC)

Es una forma de organización que permite a los niños y niñas aprender autónomamente según su ritmo, su nivel y sus preferencias y al maestro le permite adaptarse a las posibilidades de cada niño/a pues las tareas y actividades que lo componen, pueden variar en complejidad, temática, extensión o profundidad ayudando a manejar la diversidad de los estudiantes. El Trabajo por Contrato propicia mayor autonomía: son los niños/as mismos quienes organizan su trabajo; ellos deciden el orden en que realizarán las tareas y el tiempo que destinarán a las mismas, además permite esta estrategia aumentar el bienestar e involucramiento de los estudiantes. (Castillo y otros, 2008 p.44)

El Trabajo Por Contrato propicia mayor autonomía, permite a los niños organizar su trabajo, determinar el orden que lo realizarán y el tiempo que destinarán para su desarrollo, además ayuda a aumentar el bienestar e involucramiento en los estudiantes.

Para operativizar en la práctica los lineamientos del Nuevo Modelo de Gestión Institucional y de Aula se requiere instalar capacidades en los y las docentes considero que la mejor estrategia son los **grupos cooperativos de aprendizaje** partiendo de su concepción como: “conjuntos de directivos y docentes que se reúnen regularmente por su interés en un profundo y sistemático objetivo de mejorar la calidad de la educación, generan procesos de reflexión y construir participativamente una comprensión más profunda de los procesos vividos en la institución”. Ministerio de Educación. Programa “Escuelas Gestoras del Cambio”. pp 3. Quito 2010, tiene como misión asegurar el sano desarrollo de todos los integrantes de modo que cada uno de ellos tenga las capacidades, los conocimientos, la voluntad y la fortaleza para salir adelante en un mundo que está cambiando rápidamente, su meta es comprometer a todos los maestros, directivos, estudiantes, padres de familia para trabajar juntos con una colectividad de aprendizaje que está dedicada a desarrollar las capacidades para poner en marcha los procesos de integración y de desarrollo humano.

7.5 Actividades

Con el objetivo de llevar a cabo esta propuesta y operativizarla en los diferentes niveles de gestión en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” es necesario determinar una serie de acciones a cumplirse que temporalizándolas serían las siguientes:

Antes del Proyecto

- Realizar el diagnóstico institucional de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” sobre la gestión del liderazgo y valores en la mencionada institución educativa.
- Determinar las problemáticas que tiene la institución educativa en los campos de la gestión, liderazgo y valores.

Desarrollo del Proyecto

- Estructurar una propuesta de mejora continua de las prácticas de gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”.
- Sesiones de trabajo de motivación y sensibilización a actores (Directivos, Docentes, Estudiantes, Padres de Familia y comunidad para dar a conocer los resultados del trabajo de investigación y la propuesta, esta actividad implicará varias jornadas de trabajo pedagógico donde el autor de la misma llevará a cabo este proceso).
- Jornadas de sensibilización a los miembros de la comunidad educativa, con el objetivo de crear las condiciones adecuadas para la implementación de la propuesta, el autor realizará estas jornadas en los horarios que establezca la institución educativa para lograr el compromiso de los actores frente a esta innovación.
- Jornadas de capacitación dirigido a Directivos y Docentes sobre las temáticas de gestión del liderazgo y valores, estos procesos lo realizará el autor de la investigación en la institución educativa
- Seminario Taller dirigido a Directivos y Docentes de la Unidad Educativa sobre la construcción de un Nuevo Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social.

- Seminario Taller nuevo Modelo de Gestión de Aula, El Enfoque Experiencial y el Trabajo por Contrato dirigido a Directivos y Docentes de la Unidad Educativa, que lo realizará la comisión de innovación pedagógica de la institución donde ya se presenta esta innovación educativa.
- Taller de capacitación dirigido a la Comisión Técnico Pedagógica y miembros del Consejo Técnico de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” para que sean estos organismos los encargados de la evaluación de la propuesta actividad que la realizará el Directivo Institucional.
- Inclusión de la propuesta “El Enfoque Experiencial y el Trabajo por Contrato” en el currículo institucional, esta actividad está a cargo y bajo la responsabilidad de la señora Directora del Plantel y la Coordinación de la Comisión Técnico Pedagógica del establecimiento.
- Sesiones de trabajo con los Supervisores de los Niveles: Pre-primario y Primario de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” para que sean estos funcionarios quienes realicen las acciones de control, seguimiento, asesoría técnica, acompañamiento y evaluación que la propuesta requiere, esta actividad implica el hecho de jornadas de capacitación dirigidos a estos funcionarios, estará bajo la responsabilidad del Directivo Institucional y del Coordinador del Equipo de Innovación Pedagógica del plantel.
- Jornadas de sensibilización y capacitación dirigido a representantes estudiantiles (Gobierno Escolar) y Comité de Padres de Familia con el objetivo de que ellos conozcan el nuevo modelo de gestión participativa a implementarse en la Unidad Educativa ello requerirá de la presencia y participación de la Comisión Técnico Pedagógica, Consejo Técnico y de la señora Directora del Plantel quienes darán a conocer los lineamientos sobre los cuales se fundamenta el nuevo modelo de gestión institucional, su implementación, control y evaluación donde se asegure ciertamente la participación activa y proactiva de los señores padres de familia y estudiantes en las acciones que desarrolle la Unidad Educativa.
- Crear Grupos Cooperativos de Aprendizaje con el objetivo de instalar la reflexión colegiada en todos los actores de la comunidad educativa, esta actividad estará bajo la responsabilidad de la señora Directora del Plantel.
- Realizar el Anclaje institucional de la propuesta “Nuevos Modelos de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social”, actividad bajo la responsabilidad de la Directora del Unidad Educativa.

- Evaluación trimestral de las acciones realizadas en función de la implementación de la propuesta, esta actividad implica las acciones realizadas por el equipo de trabajo (Comisión de Evaluación de la Institución) conformado por el Directivo Institucional, Coordinador de la Comisión Técnico Pedagógica y del Consejo Técnico para elaborar un informe trimestral y remitirlo a la Supervisión Escolar de los diferentes niveles para su consecuente acompañamiento y asistencia técnica.
- Elaboración del Informe sobre los resultados e impactos de la operativización de la propuesta, acción bajo la responsabilidad de la señora Directora y Comisión de Innovación Educativa del Plantel.
- Socialización de los resultados a la comunidad educativa, actividad que la realizará la Directora del Plantel una vez operativizada la propuesta en la gestión institucional, de aula y en los ámbitos de la participación social e interacción con la comunidad, esta acción la ejecutara al finalizar el año lectivo 2011- 2012 donde se dará a conocer a los integrantes de la comunidad los resultados de la operativización e instrumentación de la propuesta en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”

Final del Proyecto

- Elaborar un Informe Final sobre la implementación de la propuesta en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” esta acción lo realizará el equipo de trabajo conformado anteriormente y su objetivo es cabalmente determinar los logros obtenidos en la implementación de la misma y los resultados que trae este nuevo modelo de gestión institucional y de aula enmarcados en estándares de calidad al igual que recoger las impresiones de la Supervisión Provincial, Directivo Institucional, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia, como las recomendaciones y sugerencias para su sostenibilidad en otros períodos.

7.6 Localización y cobertura espacial

La propuesta será implementada en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” ubicada en la calle Chichenitza y Avenida los Andes, sector Totoracocha, cantón Cuenca de la Provincia del Azuay durante el año lectivo 2011- 2012.

7.7 Población Objetivo

La operativización de este proyecto en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” traerá varios impactos, los mismos que coadyuvarán en brindar servicios educativos con calidez, calidad, equidad, género e inclusión, a continuación los analizo en función de los actores:

Directivos

- Conocer nuevos modelos de gestión institucional, práctica pedagógica y participación social.
- Motivar al directivo hacia el cambio y la innovación.
- Despertar el interés por la temática propuesta.
- Desarrollar competencias profesionales directivas para una buena marcha del centro escolar.

Docentes

- Conocer nuevos modelos de gestión de aula fundamentados en la innovación educativa, “El Enfoque Experiencial y el Trabajo por Contrato”.
- Generar compromiso educativo en los docentes para que, como cuerpo colegiado intervengan propositivamente en la toma de decisiones enmarcadas en la innovación educativa.
- Desarrollar competencias, talentos, cualidades y actitudes enmarcadas en un liderazgo transformador.

Estudiantes y Padres de Familia

- Conocer modelos de gestión y participación social.
- Generar el compromiso educativo de los estudiantes y padres de familia por su interacción con el centro educativo enmarcado en la colaboración y la participación participante de los actores de la comunidad educativa con la institución.

7.8 Sostenibilidad de la propuesta

7.8.1 Recursos Humanos

- Supervisores Provinciales de Educación
- Directivo Institucional
- Docentes
- Estudiantes
- Padres de Familia
- Miembros de la Comunidad

7.8.2 Recursos Tecnológicos

- Computador portátil
- Retroproyector de imágenes
- Cámara digital
- Videgrabadora

7.8.3 Recursos Materiales

- Documentos sobre el Nuevo Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social.
- Libros y textos sobre Gestión, Liderazgo y Valores.
- Módulo 1: Con Nuevos Lentes, Manejo Curricular desde la mirada de los niños y las niñas. PROMEBAZ. Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica en la Provincia del Azuay.
- Módulo 2: El aula: un lugar de encuentro, Crear un ambiente favorable para el aprendizaje. PROMEBAZ. Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica en la Provincia del Azuay.
- Módulo 3: Un aula donde quepan todos. Adaptar el currículo a las posibilidades de los niños y las niñas. PROMEBAZ. Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica en la Provincia del Azuay.

- Módulo 4: Un aula abierta a la vida. Acercar el currículo a la realidad de los estudiantes. PROMEBAZ. Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica en la Provincia del Azuay.
- Documento: Los Grupos Cooperativos de Aprendizaje, una estrategia para la reflexión colegiada.

7.8.4 Recursos Físicos

- Infraestructura escolar
- Salón de Audiovisuales

7.8.5 Recursos Económicos

Para la puesta en marcha de la propuesta “Hacia la construcción de un Nuevos Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social” el financiamiento vendrá por doble vía:

- Financiamiento a través del Programa Nacional “Escuelas Gestoras del Cambio” ya que esta institución se enmarca en este programa y trabaja actualmente en calidad de Escuela Eje del mismo, por lo tanto se contará con una parte del presupuesto por parte de este programa que se ancla en la Subsecretaría de Calidad del Ministerio de Educación del Ecuador y en el marco del convenio de cooperación interinstitucional entre la VVOB, Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica del Reinado de Bélgica, Ministerio de Educación y CONESUP anteriormente nominado y hoy conocido como SENECYT.
- Financiamiento a través de la autogestión institucional.

7.8.6 Recursos Organizacionales

- Directivos Institucionales
- Consejo Técnico del Establecimiento
- Comisión Técnico Pedagógica
- Comisión de Evaluación
- Comisión de Innovación Pedagógica

Figura 10. Presupuesto**7.9 Presupuesto**

Nº	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	COSTO		FUENTE DE FINANCIAMIENTO
					INDIV.	TOTAL	
01	Sensibilizar y motivar a los actores de la comunidad educativa	Realizar sesiones de trabajo de motivación y sensibilización a actores (Directivos, Docentes, Estudiantes, Padres de Familia, Comunidad)	Investigador	Copias Diapositivas Computador Portátil Retroproyector de imágenes Documentos	5,00	5,00	VVOB, Programa Escuelas Gestoras del Cambio
02	Capacitar a los Directivos Institucionales y Docentes sobre Gestión, Liderazgo y Valores	Preparar material adecuado. Elaborar un cronograma para la capacitación. Realizar jornadas de capacitación	Investigador	Carpetas Copias papel CDs Refrigerio Papelotes Marcadores Cartulina Tarjetas		30,00	Autofinanciamiento
03	Desarrollar un Seminario Taller sobre el Nuevo Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social dirigido a Directivos y Docentes de la Unidad Educativa	Preparar material adecuado. Elaborar un cronograma para la capacitación. Realizar el seminario taller	Investigador	Refrigerios	1,5	36,00	Autofinanciamiento
04	Realizar un Seminario Taller sobre el nuevo Modelo de Gestión de Aula, El Enfoque Experiencial y el	Elaborar el cronograma de capacitación Estructurar documentos de apoyo (guías	Equipo de Innovación Educativa del plantel	Copias Refrigerios Módulos del PROMEBAZ	2,50	60,00	VVOB, Programa Escuelas Gestoras del Cambio

	Trabajo por Contrato dirigido a Directivos y Docentes de la Unidad Educativa	didácticas) Realizar jornadas de capacitación					
05	Desarrollar un taller de capacitación dirigido a la Comisión Técnico Pedagógica y miembros del Consejo Técnico de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”	Analizar el Nuevo Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social Definir las funciones de evaluación de estos organismos al evaluar la implementación del modelo de gestión en la Unidad Educativa	Directora Equipo de Innovación Educativa	Refrigerio	2,00	20,00	VVOB, Programa Escuelas Gestoras del Cambio
06	Anclar la propuesta “El Enfoque Experiencial y el Trabajo por Contrato” en el currículo institucional	Analizar los lineamientos del Enfoque Experiencial y el Trabajo por Contrato Determinar estrategias didácticas y curriculares para los diferentes años de básica Incorporar la propuesta en el currículo institucional	Directora Coordinador de la Comisión Técnico Pedagógica	Copias		10,00	Autofinanciamiento
07	Realizar sesiones de trabajo con los Supervisores de los Niveles: Pre-primario y Primario de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo” para que	Dar a conocer el cronograma de las sesiones de trabajo Desarrollar los temas: Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y	Directora Coordinador de Equipo de Innovación Pedagógica	Refrigerios	2,00	10,00	VVOB, Programa Escuelas Gestoras del Cambio

	sean estos funcionarios quienes realicen las acciones de control, seguimiento, asesoría técnica, acompañamiento y evaluación que la propuesta requiere.	Participación Social Definir las funciones de control, seguimiento, asesoría técnica, acompañamiento y evaluación					
08	Realizar jornadas de sensibilización y capacitación dirigido a representantes estudiantiles (Gobierno Escolar) y Comité de Padres de Familia con el objetivo de que ellos conozcan el nuevo modelo de gestión participativa a implementarse en la Unidad Educativa	Preparar material adecuado Elaborar un cronograma para la capacitación. Realizar jornadas de capacitación	Directora Consejo Técnico Comisión Técnico Pedagógica	Hojas Copias		10,00	VVOB, Programa Escuelas Gestoras del Cambio
09	Instalar procesos de reflexión colegiada en Directivos y Docentes en la Unidad Educativa	Preparar material adecuado Elaborar un cronograma para la capacitación así como la conformación de Grupos Cooperativos de Aprendizaje en la Unidad Educativa	Directora Supervisores Escolares	Proyector Texto: Grupos Cooperativos de Aprendizaje, una estrategia para la reflexión colegiada Papel Refrigerio Papelotes Marcadores Cartulina Tarjetas	5,00	48,00	VVOB, Programa Escuelas Gestoras del Cambio
10	Realizar el anclaje institucional de la propuesta "Nuevo Modelo de Gestión Institucional, Práctica	Elaborar documentos de apoyo y matrices de seguimiento y evaluación	Directivo Institucional	Trabajos por Contrato Matrices de trabajo		10,00	VVOB, Programa Escuelas Gestoras del Cambio

	Pedagógica y Participación Social"						
11	Evaluar el proceso de instrumentación de la propuesta en la Unidad Educativa por la Comisión de Evaluación (trimestral).	Estructurar matrices de operativización y evaluación trimestral de la propuesta.	Comisión de Evaluación	Copias		10,00	Autofinanciamiento
12	Realizar acciones de asesoramiento, control, seguimiento, asistencia técnica y evaluación	Reflexionar sobre la operativización de la propuesta Analizar aspectos negativos y positivos	Supervisión Escolar				
13	Conocer los resultados e impactos de la operativización de la propuesta	Determinar los aspectos positivos, negativos, resultados e impactos de la propuesta. Elaborar un Informe Técnico	Directora Coordinador Comisión de Innovación Pedagógica	Copias		10,00	VVOB, Programa Escuelas Gestoras del Cambio
14	Socializar los resultados de la operativización e instrumentación de la propuesta a los integrantes de la comunidad educativa	Elaborar un Informe Técnico Realizar sesiones de trabajo	Directora	Copias Computador portátil Retroproyector de imágenes Informe Técnico		10,00	VVOB, Programa Escuelas Gestoras del Cambio

Fuente. Actividades determinadas en la Propuesta del Trabajo de Investigación. **Autor:** Diego Andrade Martínez

Figura 11. Cronograma**7.10 Cronograma**

N°	ACTIVIDADES	SEPT. 2011	OCTUB. 2011	NOVIEM. 2011	DICIEM. 2011	ENERO 2012	FEBRERO 2012	MARZO 2012	ABRIL 2012	MAYO 2012	JUNIO 2012	JULIO 2012
01	Sesiones de trabajo de motivación y sensibilización a actores (Directivos, Docentes, Estudiantes, Padres de Familia, Comunidad) Conocer resultados de la investigación y la propuesta	X										
02	Seminario Taller sobre Gestión, Liderazgo y Valores dirigido a Directivos Institucionales y Docentes		X									
03	Un Nuevo Modelo de Gestión Institucional, Práctica Pedagógica y Participación Social Seminario Taller dirigido a Directivos y Docentes de la Unidad Educativa			X								
04	Seminario Taller sobre el nuevo Modelo de Gestión de Aula, El Enfoque Experiencial y el Trabajo por Contrato dirigido a Directivos y Docentes de la Unidad Educativa			X	X	X						
05	Taller de capacitación a la Comisión Técnico Pedagógica y miembros del Consejo Técnico						X					

N°	ACTIVIDADES	SEPT. 2011	OCTUB. 2011	NOVIEM. 2011	DICIEM. 2011	ENERO 2012	FEBRERO 2012	MARZO 2012	ABRIL 2012	MAYO 2012	JUNIO 2012	JULIO 2012
06	Sesiones de trabajo con Supervisores de Educación				X		X					
07	Jornadas de trabajo con representantes estudiantiles (Gobierno Escolar) y Comité de Padres de Familia sobre el Nuevo Modelo de Gestión y Participación Social				X	X						
08	Crear Grupos Cooperativos de Aprendizaje			X								
09	Evaluación de la propuesta por la Comisión de Evaluación (trimestral)								X			X
10	Acciones de asesoramiento, control, seguimiento, asistencia técnica y evaluación (Supervisión Provincial)								X			X
11	Elaboración del Informe sobre los resultados e impactos de la operativización del propuesta										X	X
12	Socialización de los resultados a la comunidad educativa											X

Fuente: Actividades determinadas en la Propuesta del Trabajo de Investigación. **Autor:**Diego Andrade Martínez

PRIMER TALLER: NUEVO MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “ABELARDO TAMARIZ CRESPO”

Duración: Un día **Fecha:** (Por definirse)

NOMBRE DEL EVENTO: Seminario – Taller: “Nuevo Modelo de Gestión Institucional en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”

Objetivo de desempeño: Directivos y Docentes de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, al finalizar el proceso de asesoramiento, estarán en capacidad de conocer, reflexionar en la acción e instrumentar al interior del centro educativo el Nuevo Modelo de Gestión Institucional para asegurar progresos constantes en las formas de gestión, liderazgo y valores desarrollando capacidades colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional enmarcadas en los estándares nacionales de calidad.

PERÍODOS	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
07h30 a 08h30	Establecer un ambiente agradable entre los participantes del taller.	Comunidad de aprendizaje	Actividades preliminares: ▪ Saludo y bienvenida. ▪ Inauguración del taller. ▪ Registro de participantes. ▪ Recopilación de expectativas. ▪ Presentación de objetivos del taller.	Papelotes, marcadores, cinta adhesiva, computador portátil, proyector de imágenes de multimedia	Registro de inscripción.	Dr. Diego Andrade Martínez
08h30 a 09h00	Analizar las implicaciones de la gestión en las instituciones educativas	La gestión en las instituciones educativas.	Taller pedagógico ▪ Exposición: La Gestión en las Instituciones Educativas. ▪ Lectura exegética de documentos sobre gestión. ▪ Formar grupos de trabajo. ▪ Establecer las actividades a realizar. ▪ Asignar tareas a los grupos ▪ Realizar una plenaria para establecer consensos.	Computador portátil y proyector de imágenes de multimedia. Documentos, papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas.	Plenaria de grupos	Dr. Diego Andrade Martínez
09h00a 10h30	Analizar el Nuevo Modelo de Gestión Institucional	Nuevo Modelo de Gestión Institucional. La Cartografía Social. Estándares de Calidad. La Gestión Participativa	Taller pedagógico ▪ Exposición: Nuevo Modelo de Gestión Institucional. ▪ La Cartografía Social, Estándares Nacionales de Calidad y Gestión Participativa. ▪ Lectura comentada del Documento: Nuevo Modelo de Gestión Institucional. ▪ Análisis de los Mapas de Cartografía Social. 1. Gestión Institucional 2. Gestión de Aula	Proyector de imágenes de multimedia, computador portátil. Documentos, papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas. Mapas de Cartografía Social	Participación de los integrantes del colectivo	Dr. Diego Andrade Martínez

			3. Liderazgo 4. Dimensión en Valores ▪ Aplicación de las herramientas de Cartografía Social en la Unidad Educativa "Abelardo Tamariz Crespo" (mapas de Cartografía Social). ▪ Determinar las problemáticas institucionales. ▪ Reflexionar sobre la aplicación del Modelo de Gestión Institucional. ▪ Establecer Grupos Cooperativos de Aprendizaje al interior del claustro docente para analizar esta temática de forma continua. ▪ Lectura exegética del documento: Estándares de Gestión Escolar o Gestión Institucional: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Gestión del Talento Humano y Recursos, Clima Organizacional y Convivencia. ▪ Formar grupos de trabajo. ▪ Establecer las actividades a realizar. ▪ Conocer los lineamientos de la Cartografía Social, Estándares de Calidad, Gestión Participativa y la estructuración de Grupos Auxiliares y de Decisión al interior de la Unidad Educativa ▪ Asignar tareas a los grupos ▪ Realizar una plenaria para establecer consensos.			
10h30	RECESO Y ENTREGA DE REFRIGERIO					
10h30 a 11h00	Analizar detenidamente la gestión de la calidad	La gestión de calidad	Taller pedagógico ▪ Exposición de la Gestión Institucional y Estándares Nacionales de Calidad ▪ Determinar grupos de trabajo. ▪ Establecer las actividades a realizar. ▪ Realizar una plenaria para establecer consensos.	Proyector de imágenes de multimedia, computador portátil. Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas.	Socialización del trabajo en equipo	Dr. Diego Andrade Martínez

11h00 a 11h45	Analizar detenidamente la gestión participativa	La gestión participativa. Los Grupos Auxiliares y de Decisión	Taller pedagógico - Exposición: La Gestión Participativa, Los Grupos Auxiliares de Decisión. - Reflexionar sobre las implicaciones de la temática en la gestión institucional. - Determinar grupos de trabajo y actividades a realizar. - Socializar el trabajo en equipo.	Proyector de imágenes de multimedia, computador portátil. Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas.	Socialización del trabajo en equipo.	Equipo de Coordinación Institucional
11h45 a 12h30	Evaluar las acciones y procesos del taller.	Nuevo Modelo de Gestión Institucional en la Unidad Educativa "Abelardo Tamariz Crespo	- Establecer lo positivo, debilidades, sugerencias y recomendaciones. - Establecer compromisos para la instrumentación de Nuevo Modelo de Gestión al interior de la Unidad Educativa	Papelotes, marcadores.	Socialización de compromisos	Equipo de Coordinación Institucional

Figura 12. Primer Taller. Nuevo Modelo de Gestión Institucional. **Fuente.** Documentos de la Propuesta del Trabajo de Investigación. **Autor:** Diego Andrade Martínez

SEGUNDO TALLER: NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE AULA EN LA UNIDAD EDUCATIVA “ABELARDO TAMARIZ CRESPO”

Duración: Un día **Fecha:** (Por definirse)

NOMBRE DEL EVENTO: Seminario – Taller “Nuevo Modelo de Gestión de Aula en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”

Objetivo de desempeño: Los Directivos y Docentes de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, al finalizar el proceso de asesoramiento, estarán en capacidad de conocer, reflexionar en la acción e instrumentar al interior del centro educativo el Nuevo Modelo de Gestión de Aula, para asegurar procesos constantes en las formas de gestión, liderazgo y valores en el interior del aula que potencien prácticas pedagógicas innovadoras que denoten mejores resultados de logro educativo en todos los integrantes de la comunidad educativa “Tamariz Crespo”

PERÍODOS	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
07h30 a 08h30	Establecer un ambiente de participación en los integrantes del colectivo	Comunidad de aprendizaje	Actividades preliminares: ▪ Saludo y bienvenida. ▪ Inauguración del taller. ▪ Registro de participantes. ▪ Recopilación de expectativas. ▪ Presentación de objetivos del taller.	Papelotes, marcadores, proyector de imágenes de multimedia, computador portátil.	Registro de inscripción.	Dr. Diego Andrade Martínez
08h30a 09h00	Analizar las implicaciones de la gestión de aula en las instituciones educativas	La gestión de aula en las instituciones educativas.	Taller pedagógico ▪ Exposición, análisis y reflexión de la Gestión de Aula en las instituciones educativas ▪ Formar grupos de trabajo. ▪ Establecer las actividades a realizar. ▪ Asignar tareas a los grupos ▪ Realizar una plenaria para establecer consensos.	Proyector de imágenes de multimedia, computador portátil.	Participación de los seminaristas	Dr. Diego Andrade Martínez
09h00a11h00	Analizar el Nuevo Modelo de Gestión de Aula	Nuevo Modelo de Gestión de Aula. El Enfoque Experiencial y el Trabajo por Contrato.	Taller pedagógico ▪ Exposición del Nuevo Modelo de Gestión de Aula, el Enfoque Experiencial y el Trabajo por Contrato. ▪ Reflexionar sobre las implicaciones administrativas, técnico pedagógicas de la aplicación del nuevo modelo de aula en la práctica pedagógica diaria en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”. ▪ Determinar las formas de anclaje de	Proyector de imágenes de multimedia, computador portátil. Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulina.	Plenaria del trabajo en grupos (participación de los integrantes	Dr. Diego Andrade Martínez

			esta experiencia educativa significativa en el Currículo Institucional así como en el Proyecto Educativo Institucional. ▪ Lectura comentada del Documento: Enfoque Experiencial y Trabajo por Contrato. ▪ Taller: La Planificación Didáctica de Aula, el Enfoque Experiencial y el Trabajo por Contrato. ▪ Trabajo en Grupos, plenaria y socialización.			
11h00	RECESO Y ENTREGA DE REFRIGERIO					
11h00 a 12h00	Analizar detenidamente la gestión de aula en base a estándares de calidad.	La gestión aula y los estándares de calidad educativa.	Taller pedagógico ▪ Exposición: Estándares de Desempeño Profesional Docente: Dimensiones: Desarrollo Curricular, Mejorar el Aprendizaje de los Estudiantes, Desarrollo Profesional, Compromiso Ético. ▪ Reflexionar sobre las implicaciones de la gestión de aula en base a los estándares de calidad. ▪ Lectura exegética del documento respectivo. ▪ Formar grupos de trabajo y determinar las actividades a ejecutar. ▪ Plenaria de grupos.	Proyector de imágenes de multimedia, computador portátil. Documentos: Estándares Nacionales de Calidad, papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas.	Plenaria del trabajo en grupo	Dr. Diego Andrade Martínez
12h00 a 12h30	Evaluación del Seminario – Taller	Nuevo Modelo de Gestión de Aula en la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo	▪ Establecer lo positivo, debilidades y sugerencias. ▪ Establecer compromisos para la instrumentación de Nuevo Modelo de Gestión de Aula al interior de la Unidad Educativa	Papelotes, marcadores.	Registro de compromisos institucionales	Dr. Diego Andrade Martínez

Figura 13. Segundo Taller. Nuevo Modelo de Gestión de Aula. **Fuente.** Documentos de la Propuesta del Trabajo de Investigación. **Autor:** Diego Andrade Martínez

TERCER TALLER: LIDERAZGO Y VALORES

Duración: 1 día **Fecha:** (Por definirse)

NOMBRE DEL EVENTO: Seminario - Taller: Liderazgo y Valores dirigido a los Directivos y Docentes de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”.

Objetivo de desempeño:

Directivos y Docentes de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”, al finalizar el proceso de asesoramiento, estarán en capacidad de conocer los conceptos, características de liderazgo así como la temática de los valores al interior de la institución educativa.

PERÍODOS	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
07h30 a 08h30	Establecer un ambiente agradable entre los participantes del taller.	El Liderazgo y Valores, Comunidad de Aprendizaje.	Actividades preliminares: ▪ Salud y bienvenida. ▪ Inauguración del taller. ▪ Registro de participantes. ▪ Recopilación de expectativas. ▪ Presentación de objetivos del taller. ▪ Establecimiento de compromisos de trabajo.	Computador portátil, papelotes, marcadores, proyector de imágenes de multimedia, cinta adhesiva.	Registro de inscripción.	Dr. Diego Andrade Martínez
08h30 a 09h00	Analizar y definir el liderazgo y sus características.	Conceptos y características del liderazgo.	Taller pedagógico ▪ Exposición: Liderazgo, conceptos, características, requisitos y habilidades. ▪ Lectura reflexiva del documento: El Liderazgo y sus implicaciones. ▪ Formar grupos de trabajo. ▪ Establecer las actividades a realizar. ▪ Asignar tareas a los grupos ▪ Realizar una plenaria para establecer consensos.	Proyector de imágenes de multimedia, computador portátil. Documento: El Liderazgo y sus implicaciones, papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas.	Plenaria del trabajo en grupo (participación de los seminaristas)	Dr. Diego Andrade Martínez
09h00a10h00	Establecer la relación entre Liderazgo y Organización	Liderazgo y Organización	Taller pedagógico ▪ Exposición el Liderazgo en la Organización. ▪ Reflexionar sobre las implicaciones del liderazgo en las instituciones educativas. ▪ Lectura comentada del Documento: Liderazgo en las Instituciones Educativas.	Proyector de imágenes de multimedia, computador portátil. Documento: El Liderazgo en las Instituciones Educativas. papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas,	Participación de los Seminaristas	Dr. Diego Andrade Martínez

			- Formar grupos de trabajo. - Establecer las actividades a realizar. - Asignar tareas a los grupos - Realizar una plenaria para establecer consensos.	borrador de pizarra.		
10h00 a 10h30	RECESO Y ENTREGA DE REFRIGERIO					
10h30 a 11h00	Establecer la relación entre Liderazgo y Gestión de Calidad.	Liderazgo y Gestión de Calidad	Taller pedagógico - Formar grupos de trabajo. - Establecer las actividades a realizar. - Asignar tareas a los grupos - Realizar una plenaria para establecer consensos.	Proyector de imágenes de multimedia. Documento: Gestión Institucional y de Aula: Estándares Nacionales de Calidad, papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Plenaria del trabajo en grupo	Dr. Diego Andrade Martínez
11h00 a 11h45	Establecer la relación entre Liderazgo y la Vivencia de Valores	Liderazgo y Valores.	Taller pedagógico - Exposición: Los Valores y la Educación. - Reflexionar sobre la temática tratada. - Lectura comentada y en grupo del documento: Los Valores y la Educación. - Plenaria del trabajo grupal. - Formar grupos de trabajo. - Establecer las actividades a realizar. - Asignar tareas a los grupos - Realizar una plenaria para establecer consensos.	Proyector de imágenes de multimedia, computador portátil. Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Plenaria del trabajo grupal.	Dr. Diego Andrade Martínez
11h45 a 12h30	Definir las estrategias para el fortalecimiento de la Gestión Institucional y de Aula enmarcada en estándares de calidad y la vivencia de valores	Liderazgo, cambio y mejora de la educación. Estándares de Calidad y la Vivencia de Valores.	Taller pedagógico - Formar grupos de trabajo. - Establecer las actividades a realizar. - Asignar tareas a los grupos - Realizar una plenaria para establecer consensos.	Proyector de imágenes de multimedia, computador portátil. Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Plenaria del trabajo grupal.	Dr. Diego Andrade Martínez

12h30 a13h00	Evaluación del Seminario - Taller	Liderazgo y Valores	• Realizar una plenaria para establecer consensos. • Establecer lo positivo, debilidades, sugerencias y recomendaciones	Papelotes, marcadores.	Ficha de Evaluación del Taller	Dr. Diego Andrade Martínez
--------------	-----------------------------------	---------------------	--	------------------------	--------------------------------	----------------------------

Figura 14. Tercer Taller. Liderazgo y Valores. **Fuente.** Ética en las Organizaciones, Construyendo confianza. Guillén Parra Manuel. **Autor:** Diego Andrade Martínez

8. BIBLIOGRAFÍA

Textos

Casaus, Juan (2000) Problemas de la Gestión Educativa en América Latina. UNESCO

Castillo Núñez, Jéssica y otros. (2007) Con nuevos lentes. Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica en la Provincia del Azuay. AH/Editorial. Ecuador.

Castillo Núñez, Jéssica y otros. (2008) Un aula donde quepan todos. Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica en la Provincia del Azuay. AH/Editorial. Ecuador.

Chavarría Olarte, Marcela (2007) Educación en un Mundo Globalizado. Editorial Trillas. México.

Chiavenato, Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Interamericana. México D.F.

García, Catalina (2003) La experiencia de cartografía social en la fase piloto del proyecto Barrios del Mundo. Documento inédito cita tomada de www.insumisos.com/lecturasinsumisos/Historia%20urbana%20de%20los%20barrios.pdf.

González, María Teresa. El Liderazgo Educativo. El Liderazgo en Tiempos de Cambio y Reformas

Guillén Parra, Manuel. (2006) Ética en las Organizaciones. Construyendo Confianza. Pearson Educación, S. A. Madrid.

Grinberg, Jaime, (1999) Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente líder. Primer Coloquio Universidad Torcuato Di Tella – TheUniversity of New México: “El rol del docente en la escuela del nuevo milenio”

Huber P. George, (2011) Toma de Decisiones en la Gerencia. Trillas. México.

Ivancevich, M. John y otros (1994) Gestión, calidad y competitividad.
Colombia. Cargraphics. S.A.

López de Llergo, Ana Teresa (2000) Valores, valoraciones y virtudes.
CECSA, México.

Martín Moreno Cerrillo, Quintina (2007) Organización y Dirección de Centros
Educativos Innovadores. El Centro Educativo Versátil. McGRAW-
HILL/INTERAMERICANA. España.

Mendoza Prado, Mercedes y otros. (2006) Proyecto Educativo
Institucional. Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional. Ecuador.

Ministerio de Educación (2010) Grupos Cooperativos de Aprendizaje, una
estrategia para la reflexión colegiada. Programa Nacional “Escuelas Gestoras
del Cambio”. Quito Ecuador.

Morán Márquez, Francisco (2000) Liderazgo en Alta Gerencia Educativa.
Editorial Universidad de Guayaquil. Guayaquil Ecuador.

McMillan, James y otro (2008) Investigación Educativa. Madrid: Pearson
Education.

Preciado, J.C.; Restrepo, G.M.; Velasco, A.C (1999). Cartografía social. Serie
Terra Nostra No. 5. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Reinoso, L. Guilo y otros (2000) Gestión Educativa. Editorial Orión. Quito

Robbins, Stephen P. (2004) Comportamiento Organizacional. Pearson
Educación, México.

Valenzuela González, Jaime (2009) Evaluación de Instituciones
Educativas. Trillas. México.

Villacís Villacís, Juan. El ABC del Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos.
Tallpa Publicidad Impresa. 1999. Quito-Ecuador.

9. APÉNDICES

1. ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. Gestor Educativo

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicito a usted contestar el siguiente cuestionario, sus respuestas serán de gran validez para la investigación propuesta.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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 del establecimiento.

1. Tipo de Establecimiento:

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

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

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

e. Otros (indique cuáles) _____

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

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

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

SI () NO ()

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

- a. Director ()
- b. Consejo Técnico ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			

g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			
---	--	--	--	--

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivo como referencia para saber qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

10. De los diferentes órganos escritos a continuación. ¿Cuáles se encuentran en la institución?

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección Director (a) Consejo Técnico, Consejo Académico, etc.			
b	De gestión (Secretario, Subdirector, Comisión Económica, etc.)			
c	De coordinación (Jefe de Estudios, Coordinador, etc.)			
d	Técnica (Departamentos, Equipo Docente, etc.)			
e	Otros (¿Cuáles?)			

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

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

La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

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

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

SI () NO ()

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

- a. Una reingeniería de procesos ()
- b. Plan Estratégico ()
- c. Plan Operativo Anual ()
- d. Proyecto de capacitación dirigido a
directivos y docentes ()

2. ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del Establecimiento Educativo _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

Tipo de Establecimiento:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			

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

3. ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del Establecimiento Educativo _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

Tipo de Establecimiento:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

CUESTIONARIO

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

4. ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor Padre de Familia:

El presente cuestionario pretende conocer sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO** de las autoridades del plantel al que usted actualmente pertenece.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los indicadores establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU CRITERIO PERSONAL. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

SIEMPRE, A VECES, NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Existe buenas relaciones humanas entre el director y padres de familia.			
2. El director del establecimiento nos comunica sus decisiones.			
3. Para tomar decisiones el director de la escuela nos convoca a una reunión.			
4. Las decisiones son tomadas luego de un consenso entre el director y padres de familia.			
5. Estamos comunicados de todo lo que pasa en la institución.			
6. Cuando hay inconvenientes entre los padres de familia de un año de básica, interviene el director del centro educativo.			
7. El director sabe escuchar las opiniones de los padres de familia.			
8. El director acepta y apoya ideas para realizar actividades extracurriculares que vayan en beneficio de la institución.			
9. El director de la escuela nos informa sobre el presupuesto de la institución.			
10. El directivo institucional da preferencia a algunos padres de familia.			
11. Los padres de familia nos sentimos comprometidos con la administración que tenemos.			
12. Se practican valores en la institución.			
13. El director es quien toma las decisiones.			
14. El director gestiona charlas para mejorar la atención a nuestros representados.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

5. ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Guía de Preguntas:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

6. MAPAS DE CARTOGRAFÍA SOCIAL

Mapa 1. Gestión Institucional

GESTIÓN INSTITUCIONAL, se relaciona con la calidad educativa que brinda la institución en lo referente a la administración, organización, planificación y evaluación en la Unidad Educativa, satisface necesidades de **ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN, PARTICIPACIÓN, CREACIÓN, CREATIVIDAD, y EVALUACIÓN.**

- ¿La gestión institucional se enmarca en la participación activa y proactiva de los miembros?
- ¿La gestión institucional toma en consideración la interacción Unidad Educativa y su entorno?
- ¿Se promueve a la participación colegiada de todos y todas?
- ¿Se toman decisiones institucionales con el contingente de grupos de decisión?
- ¿La escuela es un centro proyección social para la comunidad?

Fuente: Formación en gestión ambiental y cadenas productivas sostenibles. Herramientas de Trabajo en Cartografía Social, 2009. **Adaptación.** Diego Andrade Martínez

Mapa 2. Gestión de Aula

GESTIÓN DE AULA

Se relaciona con la calidad educativa que brinda el docente hacia los estudiantes en el proceso de enseñanza - aprendizaje y satisface las necesidades de **FORMACIÓN, INSTRUCCIÓN, EMPATÍA y PARTICIPACIÓN.**

- ¿Los educandos desarrollan su bienestar e involucramiento en los procesos de aprendizaje?
- ¿Se ejecutan estrategias para mejorar clima y relaciones en la escuela, adaptación a nivel e interés, la cercanía a la realidad, actividad constructiva y lúdica e iniciativa de estudiantes?
- ¿Se aplican metodologías en base a la pedagogía crítica, la enseñanza problémica?
- ¿Se utilizan recursos didácticos que respondan a las nuevas tecnologías de la información y comunicación?
- ¿La escuela es un centro proyección social para la comunidad?

Fuente: Formación en gestión ambiental y cadenas productivas sostenibles. Herramientas de Trabajo en Cartografía Social, 2009. **Adaptación.** Diego Andrade Martínez

Mapa 3. Liderazgo

LIDERAZGO

Caracterizada por las interrelaciones entre Directivo, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia, satisface las necesidades de **AUTORREALIZACIÓN, ESTIMA y SOCIALES**.

- ¿Qué es un líder?
- ¿Qué tipo de persona? Liderazgo Carismático
- ¿Cómo se comporta un líder? Enfoque Comportamental
- ¿Cómo piensa un líder? Modelos Cognitivos
- ¿Cuándo y dónde aparece el líder?
- ¿Cómo se comporta en cada circunstancia? Enfoque Situacional
- ¿Qué puede obtener el seguidor en su interrelación con el líder? Liderazgo Transaccional
- ¿Qué transforma la actitud del seguidor en su relación con el líder? Liderazgo Transformacional
- ¿Por qué la actitud de servicio del líder atrae al seguidor? Liderazgo Servidor

Fuente: Formación en gestión ambiental y cadenas productivas sostenibles. Herramientas de Trabajo en Cartografía Social, 2009. **Adaptación.** Diego Andrade Martínez

Mapa 4. Dimensión de Valores

DIMENSIÓN DE VALORES

Caracterizada por la práctica continua de valores humanos dentro y fuera de la institución, satisface las necesidades de **PROTECCIÓN, AFECTO y PARTICIPACIÓN**.

- ¿Las familias están bien constituidas y son la célula vital de la sociedad y por extensión de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”?
- ¿Cómo son las interrelaciones humanas dentro de la organización?
- ¿El Contorno Social es agradable y la gente coopera en su mantenimiento?
- ¿Se cultiva la autoestima, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, voluntad, como valores para un convivir en paz y armonía?
- ¿Existe, disposición, convicción para la participación en reuniones, asambleas, charlas, etc.?

Fuente: Formación en gestión ambiental y cadenas productivas sostenibles. Herramientas de Trabajo en Cartografía Social, 2009. **Adaptación.** Diego Andrade Martínez

7. ESTÁNDARES NACIONALES DE CALIDAD

ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR O GESTIÓN INSTITUCIONAL

Dimensión Liderazgo

ESTÁNDARES GENERALES
▪ Los directivos promueven la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional PEI. ▪ Los directivos generan altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa. ▪ Los directivos ejercen un liderazgo compartido y flexible. ▪ Los directivos desarrollan un sistema de gestión de la información, evaluación, y rendición social de cuentas.

Fuente: Tomado del documento: "Estándares de Calidad Educativa". Ministerio de Educación, 2011. Documento uno. pp. 13, 14.

Dimensión Gestión Pedagógica

ESTÁNDARES GENERALES
▪ Los directivos gestionan el currículo. ▪ Los directivos garantizan que los planes educativos y programas sean de calidad, y gestionan su implementación. ▪ Los directivos organizan, orientan y lideran el trabajo técnico – pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.

Fuente: Tomado del documento: "Estándares de Calidad Educativa". Ministerio de Educación, 2011. Documento uno. p.15.

Dimensión de Gestión del Talento Humano y Recursos

ESTÁNDARES GENERALES
▪ Los directivos establecen condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal. ▪ Los directivos gestionan la obtención y distribución de recursos y el control de gastos. ▪ Los directivos promueven la optimización del uso y mantenimiento de los recursos. ▪ Los directivos enmarcan su gestión en el cumplimiento de la normativa legal. ▪ Los directivos demuestran en su gestión una sólida formación profesional.

Fuente: Tomado del documento: "Estándares de Calidad Educativa". Ministerio de Educación, 2011. Documento uno. pp. 16,17.

Dimensión de Clima Organizacional y Convivencia

ESTÁNDARES GENERALES
▪ Los directivos garantizan un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional. ▪ Los directivos promueven la formación ciudadana e identidad nacional. ▪ Los directivos fortalecen lazos con la comunidad educativa. ▪ Los directivos comprometen su labor a los principios y valores en el marco del Buen Vivir.

Fuente: Tomado del documento: "Estándares de Calidad Educativa". Ministerio de Educación, 2011. Documento uno. pp. 18, 19.

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE (GESTIÓN DE AULA)

Dimensión Desarrollo Curricular

ESTÁNDARES GENERALES
▪ El docente conoce, comprende y tiene dominio del área del saber que enseña. ▪ El docente conoce, comprende y utiliza las principales teorías e investigaciones relacionadas con la enseñanza y su aprendizaje. ▪ El docente conoce, comprende, implementa y gestiona el currículo nacional.

Fuente: Tomado del documento: “Estándares de Calidad Educativa”. Ministerio de Educación, 2011. Documento dos. p.15

Dimensión Mejorar el Aprendizaje de los Estudiantes

ESTÁNDARES GENERALES
▪ El docente planifica para el proceso de enseñanza – aprendizaje. ▪ El docente crea un clima de aula adecuado para la enseñanza y el aprendizaje. ▪ El docente actúa de forma interactiva con sus alumnos en el proceso enseñanza – aprendizaje. ▪ El docente evalúa, retroalimenta, informa y se informa de los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

Fuente: Tomado del documento: “Estándares de Calidad Educativa”. Ministerio de Educación, 2011. Documento dos. p. 16,17.

Dimensión Desarrollo Profesional

ESTÁNDARES GENERALES
▪ El docente se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber. ▪ El docente participa en forma colectiva con otros miembros de la comunidad educativa. ▪ El docente reflexiona antes, durante y después de su labor, sobre el impacto de la misma en el aprendizaje de sus estudiantes.

Fuente: Tomado del documento: “Estándares de Calidad Educativa”. Ministerio de Educación, 2011. Documento dos. p.18

Dimensión Compromiso Ético

ESTÁNDARES GENERALES
▪ El docente tiene altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes. ▪ El docente se compromete con la formación de sus estudiantes como seres humanos y ciudadanos en el marco del Buen Vivir. ▪ El docente enseña con valores garantizando el ejercicio permanente de los derechos humanos. ▪ El docente se compromete con el desarrollo de la comunidad más cercana.

Fuente: Tomado del documento: “Estándares de Calidad Educativa”. Ministerio de Educación, 2011. Documento dos. pp. 19, 20.

8. Organigrama Institucional

Figura 28. Organigrama Institucional. **Fuente:** Documentos Institucionales de la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz Crespo”

