



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO  
EDUCACIONAL**

**“Gestión del liderazgo y valores en la escuela fiscal “Panamá”  
de la parroquia Sucre, ciudad de Cuenca, durante el período  
académico 2011-2012”**

Tesis de Grado

**ESTUDIANTE:**

Calle Bacuilima María Teresa

**DIRECTORA:**

Mgs, Cabrera Solano Paola Alexandra

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Loja,

Mgs

Paola Alexandra Cabrera Solano

DIRECTORA DE TESIS

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo, denominado “Gestión del liderazgo y valores en la escuela fiscal “Panamá” de la parroquia Sucre, ciudad de Cuenca, durante el período académico 2011-2012”, realizado por el profesional en formación: María Teresa Calle Bacuilima, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

.....

Mgs. Paola Cabrera Solano

**DIRECTORA DE TESIS**

**AUTORÍA:**

Yo, María Teresa Calle Bacuilima, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.



f.....

María T. Calle Bacuilima

**CI. 0102184694**

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

### CESIÓN DE DERECHOS

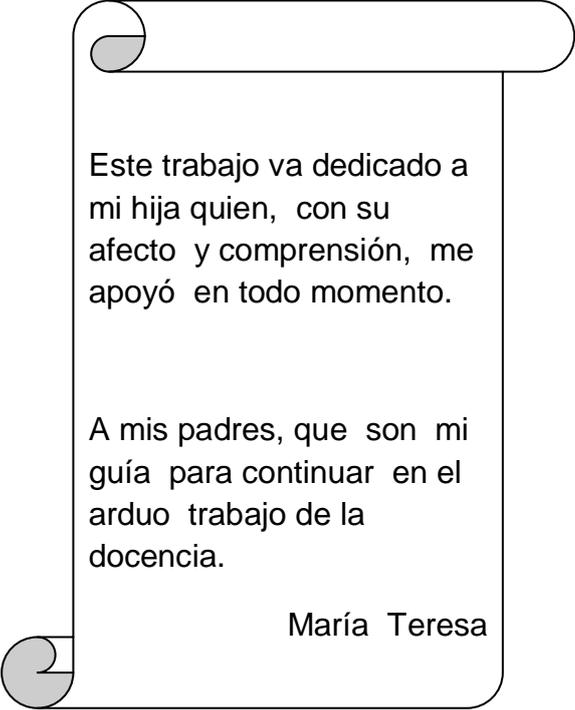
Yo, María Teresa Calle Bacuilima, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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".

A handwritten signature in blue ink, reading "Ma Teresa Calle B", is written over a horizontal dashed line.

María Teresa Calle Bacuilima

0102184694

**DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mi hija quien, con su afecto y comprensión, me apoyó en todo momento.

A mis padres, que son mi guía para continuar en el arduo trabajo de la docencia.

María Teresa

## AGRADECIMIENTO

A Dios, el eterno arquitecto de la vida y el universo.

A todos quienes integran y hacen posible la invaluable labor educativa de la "Universidad Técnica Particular de Loja".

Al personal docente, autoridades y padres de familia de la Escuela Fiscal "PANAMÁ".

A la Mgs. Paola Cabrera, directora de la investigación, por su ayuda oportuna.

María Teresa



# ESCUELA FISCAL BÁSICA "PANAMÁ"

Av. Remigio Crespo y Lorenzo Piedra (Esquina)

Telefax 2818973

CUENCA - ECUADOR

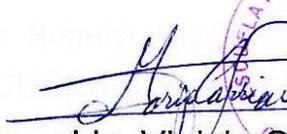
Cuenca, 10 de enero de 2011

El suscrito Director de la Escuela Fiscal Mixta "Panamá" de la ciudad de Cuenca, ante petición verbal de parte interesada,

## AUTORIZO

Que la Sra. María Teresa Calle, estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, realiza el trabajo de investigación, teniendo la autorización para aplicar encuestas y entrevistas sobre el tema Gestión, Liderazgo y valores en las Instituciones Educativas a los alumnos, padres de familia y personal docente, de esta Institución.

Atentamente



Lic. Vinicio Carrión C.  
DIRECTOR

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA</b> .....	I
<b>CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR</b> .....	II
<b>AUTORÍA</b> .....	III
<b>ACTA DE CESIÓN</b> .....	IV
<b>DEDICATORIA</b> .....	V
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	VI
<b>CERTIFICADO INSTITUCIONAL (AUTORIZACIÓN)</b> .....	VII
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	VIII
<b>ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS</b> .....	XI
<b>RESUMEN</b> .....	XIII
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	4
2.1 La Gestión.....	4
2.2 Liderazgo Educativo.....	9
2.3 Diferencias entre Directivo y Líder.....	16
2.4 Los Valores y la Educación.....	19
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	22
3.1 Participantes.....	22
3.2 Materiales e Instrumentos.....	24
3.3 Método y Procedimiento.....	25
<b>4. RESULTADOS</b> .....	27
4.1. Diagnóstico .....	27
4.1.1. Los Instrumentos de Gestión Educativa.....	27
4.1.1.1 El Manual de organización.....	27
4.1.1.2 El Código de Ética.....	30
4.1.1.3 El Plan Estratégico.....	34

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual.....	35
4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional.....	36
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.....	37
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	38
4.1.2.1 Visión y Misión.....	38
4.1.2.2 Organigrama.....	48
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.....	40
4.1.2.4 El clima escolar y la convivencia en valores.....	42
4.1.2.5 Dimensión pedagógica, curricular y valores.....	45
4.1.2.6 Dimensión organizativa, operacional y valores.....	46
4.1.2.7 Dimensión administrativa, financiera y valores.....	46
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.....	46
4.1.3 Análisis FODA.....	47
4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades.....	47
4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas.....	48
4.1.3.3 Matriz FODA.....	48
<b>4.2.RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS .....</b>	<b>49</b>
4.2.1 De los Directivos.....	49
4.2.2 De los Profesores.....	59
4.2.3 De los Estudiantes.....	61
4.2.4 De los padres de familia.....	63
4.2.5 De la entrevista a Directivos.....	65
<b>5. DISCUSIÓN .....</b>	<b>67</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>75</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA GENERAL .....</b>	<b>90</b>

<b>9. APÉNDICE .....</b>	<b>91</b>
ANEXO N° 1: CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS....	91
ANEXO N° 2: ENCUESTA A DIRECTIVOS (Gestores Educativos).....	92
ANEXO N° 3: ENCUESTA A DIRECTIVOS (Gestoras Educativas).....	98
ANEXO N° 4 ENCUESTA A DOCENTES.....	104
ANEXO N° 5: ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	106
ANEXO N° 5 FOTOS DEL PERSONAL DOCENTE, ESTUDIANTES, DEL ESTABLECIMIENTO, DIRECTOR PADRES DE FAMILIA, E INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	108

## ÍNDICE DE CUADROS, MATRICES Y TABLAS

### Cuadros

Cuadro 1: Directivo vs. Líder.....	19
Cuadro 2: Actividades de Mejora.....	84
Cuadro 3: Cronograma de de Mejora .....	88

### Matrices

Matriz 1: Matriz FODA.....	48
Matriz 2: Resultado de la entrevista a Directivos.....	65
Matriz 3: Matriz de problemáticas.....	66

### Tablas

Tabla 1: Personal docente de la escuela clasificados por edad.....	22
Tabla 2: Personal docente de la escuela clasificados por sexo.....	22
Tabla 3: Personal docente de la escuela clasificados por Títulos Académicos.....	23
Tabla 4: Población estudiantil por sexo.....	23
Tabla 5: Población estudiantil por años de Educación Básica.....	24
Tabla 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	49
Tabla 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Institución.....	49
Tabla 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	50
Tabla 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	50
Tabla 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	51
Tabla 11: La Administración y el Liderazgo del centro educativo promueve.....	51
Tabla 12: Habilidades de Liderazgo que se requieren para dirigir una Institución.....	52
Tabla 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	53

Tabla 14: Organismos que integran la institución.....	54
Tabla 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	55
Tabla 16: Los departamentos didácticos y sus acciones.....	56
Tabla 17: La Gestión Pedagógica, Diagnostico y soluciones.....	57
Tabla 18: Material de planificación educativa.....	57
Tabla 19: Resultado de la encuesta a docentes.....	59
Tabla 20: Resultado de la encuesta a estudiantes.....	61
Tabla 21: Resultado de la encuesta a padres de familia.....	63

## RESUMEN

La investigación sobre Gestión Liderazgo y valores en la administración de la Escuela Fiscal "Panamá" durante el año lectivo 2010-2011 me permite diagnosticar lo que ocurre en la institución, también sirve de referencia para diseñar un plan de mejora que coadyuve al mejoramiento de la calidad educativa.

El objetivo general de la investigación de tipo descriptiva está centrado en: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado, a los valores personales e institucionales que permiten ayudar a elevar la calidad de educación de la escuela. Para lograr, esto se aplica encuestas a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes. Se realizó una entrevista a los directivos en los que se dan importancia a los valores que predominan en los mismos.

Se concluye que la gestión de liderazgo y valores necesitan fortalecerse ya que hay un elevado porcentaje de baja autoestima de niños\as debido a factores de tipo familiar, por lo se plantea la propuesta de mejora para formar estudiantes con principios y valores y actitudes favorables a la aceptación de las diferencias, al respeto, la diversidad y la construcción de equidad.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde el año 2008, en el sistema educativo ecuatoriano se estableció por medio del sistema SER (Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas) una modalidad de evaluación que cubre todos los ámbitos como: gestión, currículo, clima institucional y especialmente gestión, que es una competencia particularmente de los directivos.

El modelo de gestión educativa, en la actualidad, es parte fundamental del modelo promovido por el Ministerio de Educación puesto que responde a una de las políticas del Plan Decenal para la Educación; este nuevo modelo de gestión se basa en un sistema de dirección estratégica y un sistema operativo en los cuales, la práctica de un liderazgo basado en principios y valores constituye un eje trascendental. Consecuentemente, el liderazgo que se ponga en práctica por parte de los directivos y docentes será la clave para la consecución de resultados exitosos tanto en lo académico como en la práctica de valores de quienes conforman la comunidad educativa.

De esta manera, el Ministerio de Educación, entre sus líneas de acción, se ha propuesto promover una sensibilización a todo nivel para que el referente del Buen Vivir sea parte de la cotidianidad de una institución educativa, para ello hace esfuerzos por implementar la infraestructura de los establecimientos educativos y, al mismo tiempo, desarrolla procesos de capacitación a los directivos y maestros, desventajosamente solo fiscales; a estos cursos del Ministerio no tienen acceso los profesores particulares ya sean laicos o religiosos.

La gestión educativa, en una institución promueve, en forma integral, el desarrollo tanto personal como colectivo de maestros/as, estudiantes y padres de familia; al existir, en una institución educativa un estilo de liderazgo directivo que, entre otros aspectos: aliente el gusto al trabajo, motive a la acción voluntaria y creativa, que genere un clima de confianza para el trabajo, que propicie la creatividad, que aproveche la mentalidad abierta para la innovación y el cambio, es indudable que los resultados no serán únicamente del

momento, de la temporada, sino que trascenderán y constituirán la mejor carta de presentación de la oferta educativa de la institución.

Es evidente que el trabajo global de la institución lo hacen los docentes y en ellos radica la enorme responsabilidad del éxito o el fracaso; en los últimos tiempos, en la escuela fiscal Panamá, se puede visualizar un excelente trabajo académico debido al estilo de liderazgo que desarrolla el director del plantel, sin embargo, al elaborar el Proyecto Educativo Institucional, en su diagnóstico se evidenció la baja autoestima de los estudiantes, factor que está incidiendo no solamente en el rendimiento escolar sino también en el desarrollo comportamental.

Esta investigación es de suma importancia para la institución porque servirá como referente para la escuela fiscal Panamá y quienes conforman la comunidad educativa para establecer lineamientos de mejoramiento institucional no solamente en ámbito curricular sino también en lo que se relaciona con la convivencia que debe estar caracterizada por una cultura de paz que se proyectará por medio de las acciones que manifiesten y desarrollen los estudiantes que a su vez será transferida a los padres de familia y sociedad en general.

Para la investigadora, al ser parte de la comunidad educativa como integrante del comité central de padres de familia, hubo todas las facilidades del caso para reunir datos y más información requerida, igualmente, hubo libre acceso a la revisión detenida de los instrumentos curriculares que lleva la escuela. Los datos e información recogidos por medio de las encuestas y las entrevistas fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados con lo que se pudo visualizar el panorama en cual se desarrollaban las actividades institucionales que son las ideales debido al ejercicio de un liderazgo democrático y participativo por parte del director del plantel quien comparte y delega la toma de decisiones; con esta información sistematizada se pudo emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Por lo tanto, se cumplieron con los objetivos de la investigación como fue el de analizar y emitir un juicio crítico sobre la gestión y el liderazgo ejercido en la

escuela fiscal Panamá con la finalidad, en este caso, de proponer alternativas de mejoramiento en el clima institucional para el bienestar de quienes tienen la difícil tarea de conducir la institución así como la responsabilidad de compartir sus sabidurías.

La lectura de este trabajo será una oportunidad para conocer, de primera fuente, lo que está ocurriendo con los egresados de la UTPL y, al mismo tiempo, podría servir de una fuente para futuras investigaciones.

## **2. MARCO TEÓRICO**

De manera paulatina, la globalización está involucrando a todo el mundo en un ambiente de incertidumbre constante y complejo; en este contexto donde la sociedad se torna cada vez más competitiva y el vivir cotidiano está siendo influenciado por los acelerados avances científicos y tecnológicos, la humanidad busca constantemente alternativas para enfrentar diversas situaciones que afectan a su convivencia por lo que, hay un consenso de todos los países en señalar que, la educación constituye una de las principales vías que posibilitarán encontrar novedosas alternativas de solución ante la crisis y la incertidumbre.

Por lo tanto, se requiere de una educación que promueva la formación integral de la persona y que se convierta en el presente y el futuro de cada país, que forme ciudadanos/as capaces de adaptarse con éxito a su entorno y de transformarlo creativamente para las diferentes situaciones que le toca desenvolverse.

En consecuencia, todo sistema educativo, para cumplir con estos ideales requiere de administradores y directivos altamente capacitados que encaminen a los actores del proceso hacia logros y resultados de acuerdo a la realidad y necesidades de cada país.

De esta manera, todo administrador y directivo, en cualquier instancia del sistema educativo y particularmente, de una institución educativa, tiene que estar calificado y preparado para ejercer con éxito un modelo de gestión que le permita dirigir, organizar y ejecutar su tarea con calidad y calidez.

### **2.1. La gestión: concepto, importancia, tipos**

#### **2.1.1. Concepto.**

El concepto de gestión está de acuerdo al enfoque y ámbito ocupacional de cada autor, sin embargo, en forma general se puede decir que gestión es:

“administrar hábilmente los factores de producción o responsabilidades que se nos han entregado, llevando a cabo su proceso de transformación con el mayor grado de eficiencia posible” (Correa, 2001, p. 15).

“En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente” (Diccionario Enciclopédico de Educación, 2003, p. 218) .

De lo señalado se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente. Definitivamente, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.

### **2.1.2. Importancia.**

Es indudable que con la evolución simultánea de las comunicaciones a la velocidad del sonido, el mundo se ha contraído en un mero vecindario en el cual las personas instantáneamente están conscientes de los asuntos unos de otros y tienen acceso inmediato entre sí. Y, sin embargo, aún con avances tan sorprendentes, con el surgimiento de organizaciones internacionales, y con los esfuerzos sorprendentes en la cooperación internacional, las naciones están tristemente enemistadas unas con otras, la gente está convulsionada por las agitaciones económicas, las razas se sienten más alienadas que antes y la personas, en cualquier lugar, salvo pocas excepciones, están llenas de desconfianza, humillación y temor.

Colateralmente a estos cambios se ha generado el derrumbe de las instituciones religiosas y políticas que tradicionalmente funcionaban como indicadores de la estabilidad de una sociedad, aún las más resistentes a este fenómeno parecen estar perdiendo su credibilidad al estar preocupadas por su propio desorden interno; muchos hacen referencia a la caída de la cultura la consiguiente desaparición de los valores, de la pérdida de la abundancia de la vida interior, de una civilización tecnológica que se enfrenta a una crisis que se agudiza cada vez en mayor dimensión.

Es imprescindible, en consecuencia, la implementación y la práctica de un nuevo modelo de gestión que desarrolle una agresiva reingeniería a todo ámbito ocupacional de las personas; una gestión que modernice, transforme y reestructure las instituciones y aumente significativamente la capacidad de competir en el mercado de servicios, promoviendo a que la empresa no solamente sobreviva sino que logre resultados exitosos; la importancia de un modelo de gestión triunfador posibilitará un abanico de alternativas en las cuales los actores de una comunidad de servicio o producción serán sus protagonistas.

### **2.1.3. Tipos.**

De acuerdo a la situación profesional u ocupacional y dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma, se pueden encontrar diversos tipos de gestión; de esta manera y desde el enfoque que se lo mire, la gestión puede tener diferentes nominaciones (Díaz, 2008) cuando se clasifica a la gestión en:

- “Gestión Tecnológica: 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: 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.

- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan 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 conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión Ambiente:** 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:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.
- **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial:** 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 enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

- Gestión Pública: no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.
- Gestión Educativa: que pasa de entenderse como una función puramente técnica-administrativo, centrada en la persona individual del rector o rectora, director o directora, a una función centrada en la cultura organizacional y la acción educativa y social de las escuelas.

Al respecto de la gestión educativa, es importante considerar la opinión de algunos autores como Inés Aguerro (2006) quién señala: “La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de una parroquia, un municipio, una provincia o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor”. Fernando Ulloa (2005), al respecto indica: “La gestión educativa, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares”.

Desde cualquier perspectiva, la gestión educativa se la puede considerar como la capacidad para orientar los procesos de dirección hacia la construcción, fortalecimiento y desarrollo de una nueva comunidad educativa, caracterizada por el compromiso, la participación y la innovación permanente.

## **2.2. Liderazgo educacional: concepto, tipos, características de cada tipo**

### **2.2.1. Concepto**

Ronald, (2001), al respecto, señala que: "El Liderazgo tiene que ver con autoridad, humanidad, sentido común y simplicidad; Para ser líder hay que tener autoridad y, la autoridad hay que ganársela ¡no se la compra ni nadie se la regala!". Quién ejerce el liderazgo es obviamente un líder por lo que al respecto surge la pregunta: ¿El líder nace, o se hace? Giuliani, (2002), al referirse sobre el tema señala lo siguiente: "El Liderazgo no surge de la nada. Puede enseñarse, aprenderse, desarrollarse. Si, el Liderazgo puede aprenderse. Pero eso requiere mucha determinación, esfuerzo y sacrificio. Porque liderar es servir. Toda mi vida he reflexionado sobre cómo ser un líder; cuando observaba a muchos líderes mundiales y, sin saberlo, estaba aprendiendo a ser líder".

Todos los líderes se ven influidos por aquéllos a quienes admiran. Leer sobre ellos y estudiar su desarrollo permite que un aspirante a líder cultive sus propias características como tal. No obstante, por delicado que sea aprender de los demás, los planteamientos de un líder han de plasmarse en la propia vida.

En el antiguo paradigma del liderazgo carismático los empleados tratan de agradar a los jefes, los jefes a la autoridad de mayor jerarquía y así por el estilo; el enfoque de este modelo de liderazgo está en el nivel jerárquico y en el ego (carisma) de los que mandan, en el poder y en el tamaño de la empresa dando la espalda al cliente en suma, a quienes debemos servir.

En el nuevo paradigma, el mayor potencial es el valor generado para el cliente, lo que en otras palabras significa: servicio. Con ese fin, las autoridades apoyan a los directivos, los directivos apoyan a los subalternos y colaboradores a los clientes. La dirección de la mira es el cliente propiciándose, de esta manera, el apoyo de toda la organización para servirle mejor, día a día.

Un directivo debe ser un profesional. Muchos lo predicán pero no todos lo practican. Su obligación es subordinar sus intereses personales a los de su "cliente". Es precisamente el grado de dedicación al cliente lo que caracteriza al buen profesional con funciones directivas. Quién ejerce un liderazgo ideal de servicio refleja en su rendimiento, un comportamiento consecuente y ser digno de confianza donde lo más importante: es servir. Un manager profesional directivo es un sirviente. Por lo tanto el verdadero liderazgo se debe basar en la libertad, la información, el conocimiento, la reflexión, la transparencia y en la capacidad de vivir de servir.

Puede decirse, en suma, que el liderazgo es el conjunto de capacidades que un hombre o mujer tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También, el liderazgo se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

El liderazgo implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre. También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras,

aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado. Arieu (2005) define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas; en pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán" (Arieu, 2005).

En el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, se pueden visualizar cuatro implicaciones importantes:

- "En primer término, el liderazgo implica a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes.
- En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- El cuarto es la combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores" (Mattos, 2003).

En este contexto se ubica el liderazgo educativo que implica todo lo señalado pero relacionado con el ámbito educativo; este liderazgo lo ejerce el director de una escuela o el rector en un colegio quienes se constituyen en los administradores de la institución; por lo tanto, a estos directivos, entre otras funciones que le competen, se encuentra una que es esencial: ejercer liderazgo.

Las investigaciones evidencian que los directivos educativos son, más que administradores, líderes. Los directivos que manifiestan conductas de liderazgo adecuados generan en sus centros educativos una mayor presencia de los indicadores de calidad.

¿Qué se entiende, entonces, por liderazgo educativo? “Es el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que la institución educativa tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y, en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios” (Kotter, 2006)

Este liderazgo educativo existirá cuando se observan, en quienes lo ejercen, una serie de conductas tanto personales como profesionales relacionadas con la visión institucional, creatividad, adaptabilidad al cambio, comunicador eficaz, preocupación por las necesidades de los colaboradores, crítico del status quo.

Consecuentemente, un modelo de dirección centrado en un liderazgo educativo eficaz, poseerá a más de un perfil idóneo en la administración características como: alta autoridad moral, gran gestión de cambios, permanente motivador y animador al grupo, realizador de lo que hay que hacer, un soñador, un visionario, enorme poder de convencimiento, actúa para que las cosas ocurran, logra que quienes lo rodean crezcan y se desarrollen.

### **2.2.2. Tipos de Liderazgo**

De esta diversidad de estilos de acción en las funciones directivas surgen los tipos de liderazgo que para opinión de los expertos, no es que existan varios

tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

En el ámbito educativo, a su vez, se encuentran definidos los siguientes tipos de líderes:

- “Líder autoritario: determina las metas y las políticas de acción, especifica las actividades y técnicas y selecciona los miembros que deben ejecutarlas, alaba o crítica personalizando la situación, demuestra permanentemente su poder.
- Líder Democrático: considera que las metas y políticas son motivo de discusión y decisión grupal, dispuesto a asesorar permanentemente, no a imponer su criterio; las actividades y técnicas son analizadas y evaluadas grupalmente, su tarea se centra en sugerir procedimientos alternativos para que los miembros decidan; permite que trabajen con quienes se sienten bien y que el mismo grupo haga la división de tareas; alaba públicamente y critica en reservado; se basa en los hechos, es muy objetivo; se convierte en uno más del grupo; respeta a los demás y consigue que lo respeten por sus propios méritos.
- Líder Laissez Faire: no se compromete con la determinación de metas y políticas, da total libertad al grupo, no participa en las discusiones, solo le interesa que se sientan bien anímicamente, jamás estimula la productividad del grupo” (CENAISE, 2005).

Lauwers (2008), indica que existen los siguientes tipos de liderazgo educativo:

- “Liderazgo transaccional: los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son:

discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Tiene el convencimiento de que solamente liderando la propia mente se puede liderar a los demás.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una institución o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel jerárquico para lograr objetivos comunes”.

### **2.2.3. Características de un líder**

Gran parte del éxito de un buen líder está en sus cualidades y características. ¿Qué características y cualidades debe poseer un líder exitoso? Para el Dr. Eduardo Orejuela en obra Relaciones Humanas (2001), indica que estas personas, por lo menos, tendrán las siguientes características:

- “Excelencia en las actividades básicas del día a día: actúa apasionadamente, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).
- Excelencia en relaciones personales: el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales. Cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza duradera y genuina.
- Adaptación al cambio: Heráclito dijo “Lo único constante en el universo es el cambio”, y eso es lo que pasa en el mundo de los negocios hoy. Los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.

- Eficacia personal: se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas, tiene momentos de reflexión solo o sola.
- Creatividad e innovación: las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Se debe crear e innovar pensando en la ejecución desde un principio.
- Ser el líder del equipo implica: aconsejar, observar cosas que se pueden mejorar, compartir experiencias pasadas. ¿cómo te das cuenta que eres un buen líder? Cuando un miembro de tu equipo te pide que presencias una de sus actuaciones para que le digas qué cosas se pueden mejorar.
- Conciencia social: el proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad. Si esos tres elementos (proyecto, organización, sociedad) no están alineados, ¿para qué trabajas? Una institución no es simplemente una entidad solitaria que interactúa con pares, sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte. Si tu proyecto no tiene valores que exceden al ámbito en el que se desenvuelve su radio de acción, le falta algo. Es un orgullo generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad”.

Desde otro enfoque (Casares, 2002), para ser un líder:

- “Hay que ser claro y transparente, el que ejerce el liderazgo se tiene que involucrar y comprometer en lo que hace, no puede mirar a otro lado cuando ocurren cosas. Tampoco puede practicar la "equi-distancia" entre el criminal y la víctima. ¡Tiene la obligación de pronunciarse con claridad! - o está en un lado o en otro.
- El liderazgo se basa en valores humanos, es evidente que en política y en muchos ámbitos profesionales y ocupacionales, se ha perdido el norte con respecto a lo que es y debería ser el auténtico liderazgo y los

valores que lo sustentan; la educación no puede darse esos lujos, la responsabilidad es enorme.

- En liderazgo: ¡lo que no se ejerce, no existe! Debe haber coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ocultar los detalles y dar a conocer solamente los resultados en ocasiones es engañar a la comunidad y a la sociedad a la que se debe servir; se es o no se es, no hay como jugar a dos aguas, la tarea es equilibrar lo humano con la tarea dentro de la visión: ganar-ganar.
- ¡Ser ejemplo! Es el ejemplo del líder en su comportamiento, el que le otorga autoridad y fuerza moral para liderar. Lo que lo hace también digno de imitación, pero no por mimetismo, sino por hechos concretos. Por mimetismo sería liderazgo carismático no deseable. Por hechos concretos es liderazgo práctico y medible”

### **2.3. Diferencias entre directivo y líder**

Un directivo surge por nombramiento, un líder surge por medio del reconocimiento de un grupo. Pero, es innegable que en ambos casos la delegación de la autoridad directiva sea de manera legal; por ejemplo, en un establecimiento educativo, el directivo puede ganar un concurso de méritos y oposición, por lo tanto se convierte en un líder formal, sea o no sea del agrado del grupo, sin embargo puede darse el caso de que el personal docente del plantel anime a un compañero a que se presente al concurso de directivo y gane ese puesto, entonces la situación cambia, es un líder formalmente reconocido pero tiene la aceptación del grupo.

Hay situaciones en que un directivo entra en un mundo de exagerada exigencia a lo que se debe hacer y, sin darse cuenta, se marea con lo que se denomina “síndrome del jefe” que le hace olvidar que su rol es transitorio, que en un momento dado volverá a ser parte del pueblo, por lo que no es conveniente convertirse en un autocrático y jefe con ínfulas radicales; en este caso, por más aceptación que tuvo del grupo, sus acciones serán incoherentes con su personalidad pasada, sus compañeros empezarán a desconfiar y pronto se quedará solo, todos le habrán dado la espalda y ello es fatal para un líder.

Tampoco es cuestión de decir si a todo lo que desee el grupo, estos sería actuar en base a lo que los demás dicen y quieren, sin embargo, un verdadero líder sin llegar al extremo de constituirse en jefe puede conseguir resultados exitosos poniendo en práctica estrategias de consenso y persuasión que equilibren los intereses personales del grupo de trabajo y los intereses de la institución; el sentido de ganar-ganar es fundamental para este proceso.

Hay diferencias marcadas entre un directivo (con perfil de jefe) y un auténtico líder, por ejemplo, el jefe:

- Promete y ofrece imposibles.
- Amonesta en voz alta en presencia de otros.
- Usa al subordinado como “chivo expiatorio”.
- Menosprecia al personal a su cargo.
- Es incapaz de defender a sus compañeros/as.
- Encuentra errores en todo lo que su grupo realiza.
- Desconfía permanentemente de su personal.
- Rehúsa a admitir sus propios errores.
- Protege a determinados colaboradores.
- No tiene un conocimiento amplio del rol que desempeña.
- Ordena tiempo extra de trabajo sin haber informado previamente.
- Habla mal de un compañero con otro miembro del mismo grupo de trabajo.
- Presume ser el mejor.
- No escucha, su palabra es la única que vale.
- Es prepotente y actúa con las leyes y reglamentos a la mano.

Por su parte, un verdadero líder:

- Tiene paciencia con sus compañeros/as.
- Reconoce el mérito de sus colaboradores cuando es oportuno hacerlo.
- Confía en el grupo y los motiva para que las soluciones sean encontradas por ellos mismos.

- Expresa lo que piensa, sus actos concuerdan con sus palabras, hay coherencia entre lo que dice y lo que hace.
- Sabe que hacer, sabe prever, evita a toda costa y a todo nivel las improvisaciones.
- Es sereno en los debates, es ecuánime.
- Tiene habilidad y diplomacia para manejar a las personas, sin manipularlas.
- Hace todo lo posible para que el grupo sea unido y funcione en base a la armonía.
- Hace que sus colaboradores se sientan importantes.
- Está dispuesto a atender cortésmente, acoge con interés los reclamos y los resuelve con la premura del tiempo.
- Establece procesos permanentes de capacitación y actualización de su personal.
- No engaña a su grupo y generalmente comunica la situación real de la institución, es decir sus logros y debilidades.
- Es seguro de sí mismo, capaz de delegar parte de sus tareas en quien puede realizarlas mejor que él mismo.
- Es agradable y sabe escuchar.
- Es serio en el trabajo pero jovial y risueño en el trato y en las situaciones conflictivas.
- Conversa, en privado, sobre situaciones personales de sus compañeros/as.
- Es persona con quien se puede contar en los momentos más difíciles tanto de trabajo como de índole personal.
- Mantiene una red de comunicación oportuna y eficaz.

Al respecto, Ronald C. Stern (2005) presenta un cuadro en el que constan, las diferencias entre un directivo y un líder:

DIRECTIVO	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe por la autoridad.</li> <li>- Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>- Inspira miedo.</li> <li>- Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>- Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>- Maneja a las personas como fichas</li> <li>- Llega atrasado o justo a tiempo.</li> <li>- Asigna y ordena las tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe por la buena voluntad.</li> <li>- Considera la autoridad un privilegio de servicio</li> <li>- Inspira confianza.</li> <li>- Enseña cómo hacer las cosas.</li> <li>- Le dice a uno: ¡Vayamos!</li> <li>-No trata a las personas como cosas.</li> <li>- Llega antes del tiempo previsto.</li> <li>- Da el ejemplo.</li> </ul>

#### 2.4. Los valores y la educación

Al nacer, los hijos no son ni buenos ni malos, desconocen las normas que rigen su familia o su sociedad. Su conciencia ética se va desarrollando con el paso de los años. Pero necesitan ayuda ya que no llevan ningún “chip” incorporado que les diga si sus actos son correctos o incorrectos, lo que está bien o lo que está mal. Por eso es tan importante enseñar los valores que les permitan desarrollarse y convivir en una sociedad diversa. Los valores son las normas de conducta y actitudes según las cuales nos comportamos y que están de acuerdo con aquello que consideramos correcto.

Lo más importante: el ejemplo que dan los padres en su forma de relacionarse con los demás, de pedir las cosas, de ceder el asiento, de repartir lo que les gusta, de renunciar a algo, de defender a alguien, etc. Un comportamiento de los padres que transmite tolerancia, respeto, solidaridad, confianza y sinceridad empapa a los hijos de todos estos valores y aprenden a actuar respetándolos siempre.

Algunos sistemas educativos reglamentan y promueven más la instrucción que la educación. Cultivan la soberbia y no la humildad intelectual, enfatizan la búsqueda del prestigio individual y no el servicio a la comunidad. Podrán lograr personas eficientes, luchadoras y autosuficientes pero no personas generosas,

abnegadas en favor del prójimo, entusiastas por las nobles causas, sin egoísmos infecundos.

La educación es en y para los valores humanos es el contrapunto necesario a una formación técnica y científica, no sobrada de humanismo, para que el individuo sepa responder ante sus obligaciones morales más profundas. Detrás de cada decisión y de cada conducta está la convicción, presente en el interior de cada ser humano, de que algo importa, tiene valor o no lo tiene. A esta realidad interior, previa a cada acto insignificante, meritorio o heroico le llamamos actitud, creencia o valor. Es un trasfondo que se ha venido formando en la persona desde los años de la infancia y que la predispone a pensar, sentir y comportarse de forma previsible, coherente y estable.

El valor como cualidad humana, por tanto, es la convicción razonada y firme de que algo es bueno o malo y de que nos conviene más o menos. Las convicciones se organizan en el psiquismo en forma de escalas de preferencia. Los valores reflejan la personalidad de los individuos y son la expresión del vigor cultural, afectivo, social y espiritual, marcado por la familia, la escuela y la sociedad en la que nos ha tocado vivir. Permiten a la persona encontrar sentido a lo que hace, responsabilizarse de sus actos, tomar decisiones con serenidad y coherencia, resolver los conflictos personales y de relación con los demás y definir los objetivos de la propia vida con claridad.

La misión de las instituciones educativas, es la de orientar, reorientar y pulir lo aportado por la familia; el maestro/a tiene el compromiso del buen ejemplo al igual que lo tienen los padres, se deberán evitar los escándalos promoviendo la serenidad y el tino ante los conflictos y con un manejo excepcional de la inteligencia emocional por parte de los directivos y docentes.

La educación ecuatoriana, según mandato constitucional está amparada por un referente macro que es el Buen Vivir; éste es un principio basado en el SumakKawsay, una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes. Como tal, “el Buen Vivir está presente en la educación ecuatoriana como principio rector del sistema educativo, y también como hilo conductor de

los ejes transversales que forman parte de la formación en valores” (Actualización y Reforzamiento Curricular para la Educación General Básica, 2010).

El Buen Vivir y la educación interactúan de dos modos. Por una parte, el derecho a la educación es un componente esencial del Buen Vivir, en la medida en que permite el desarrollo de las potencialidades humanas y como tal garantiza la igualdad de oportunidades para todas las personas.

Por otra parte, el Buen Vivir es un eje esencial de la educación, en la medida en que el proceso educativo debe contemplar la preparación de los futuros ciudadanos para una sociedad inspirada en los principios del Buen Vivir, es decir, una sociedad democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad, y respetuosa de la naturaleza.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

En la institución educativa Panamá laboran 25 maestros y maestras; 15 de ellos laboran como responsables de aula desde el primer año hasta el séptimo año de educación básica; la investigación se realizó a 20 profesores/as, quienes demostraron interés en colaborar con la investigación y, al mismo tiempo curiosidad para, posteriormente conocer los resultados de la misma

Tabla N° 1. Docentes por edad:

RANGO DE EDAD	FRECUENCIA	%
De 20 a 25 años	8	40
De 25 a 30 años	2	10
De 30 a 35 años	5	25
De 35 años o más	5	25
TOTAL	20	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes

ELABORADO POR: María Teresa Calle

ANÁLISIS:

Como se puede ver hay un equilibrio de edades entre quienes ejercen la docencia en la institución; se visualiza la juventud y la experiencia de los años vividos.

Tabla N° 2. Docentes por sexo:

RANGO DE SEXO	FRECUENCIA	%
Femenino	17	85
Masculino	3	15
TOTAL	20	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes

ELABORADO POR: María Teresa Calle

ANÁLISIS:

La mayoría de las personas que laboran en la institución pertenecen al sexo femenino a pesar de que el establecimiento es de tipo mixto en su

estudiantado; es de anotar, sin embargo, que el magisterio, por lo general, está siendo cubierto, totalmente por mujeres.

Tabla N° 3. Docentes por título académico:

RANGO DE TÍTULOS	FRECUENCIA	%
Bachiller	8	40
Tecnólogo Educativo (ISPED)	8	40
Licenciatura	4	20
TOTAL	20	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes

ELABORADO POR: María Teresa Calle

ANÁLISIS:

Casi la mitad de las maestras son egresadas de los antiguos colegios normales y así se han quedado; otros son egresados del ISPED y pocos han mejorado su formación y poseen licenciaturas.

En cuanto a los estudiantes, el establecimiento acoge a niños y niñas de estratos populares por lo que asisten regularmente al establecimiento educativo 565 alumnos, de los cuales, 299 son hombres y 264 son mujeres, sus edades van desde los cinco años hasta los doce años; están ubicados en años de básica y distribuidos en paralelos, desde el primero hasta el séptimo año; de toda esta población estudiantil se seleccionó únicamente a 20 estudiantes con estos referentes:

Tabla N° 4. Estudiantes por sexo:

RANGO DE SEXO	FRECUENCIA	%
Hombres	10	50
Mujeres	10	50
TOTAL	20	100

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes

ELABORADO POR: María Teresa Calle

ANÁLISIS:

Siendo una institución educativa a la cual asisten hombres y mujeres, fue importante que en la muestra exista equidad de género por lo que se consideraron para la investigación hombres y mujeres en igual porcentaje.

Tabla N° 5. Estudiantes por años de Educación Básica

RANGO POR AÑOS DE BÁSICA	FRECUENCIA	%
Sexto A y B	10	50
Séptimo A y B	10	50
TOTAL	20	100

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes

ELABORADO POR: María Teresa Calle

ANÁLISIS:

En la institución hay dos paralelos por cada año de básica, por lo tanto se tomo, como muestra, los sextos y séptimos años, cinco por cada paralelo que un total de 20.

Para completar la información que requería la investigación, se solicitó la colaboración de 15 personas entre padres de familia y representantes de los estudiantes.

### 3.2. Materiales e Instrumentos

En la investigación se aplicó una encuesta en base a un cuestionario que en el caso de los directivos, en su estructura, consta de una información en general del establecimiento educativo y de un cuestionario de preguntas cerradas y tablas de doble entrada relacionadas con la organización legal, administrativa y curricular, clima institucional y tipo de liderazgo que se practica y promueve la institución.

Un cuestionario de 16 indicadores para los profesores relacionados con liderazgo que practican los directivos y docentes en las institución así como el clima que prevalece tanto en el aula como en la institución; para los estudiantes, una encuesta que incluye 14 ítems referidos al clima que existe en el aula, en la institución así como los valores que se promueven.

También se utilizó un cuestionario de 12 cuestiones que se aplicó a los padres y madres de familia.

Estos materiales e instrumentos fueron fundamentales para la recolección de datos e información que la investigación requirió, sin embargo, fue imprescindible la Guía Didáctica con la que se facilitó la sistematización de toda la información.

### **3.3. Método y Procedimiento**

El trabajo de investigación se cumplió de acuerdo al cronograma propuesto por los docentes de la UTPL; desde la Introducción, Marco Teórico, Metodología, Análisis y Tratamiento de la Información, Conclusiones y Recomendaciones fueron realizadas en base a los lineamientos de los tutores. Una de las primeras actividades del trabajo fue la visita personal a la institución para conversar con el señor Director, de esta manera se informó el motivo de la investigación y se estableció la fecha, hora y lugar para la realización de las encuestas, la entrevista y el análisis de los documentos e instrumentos curriculares.

Durante la entrevista, luego de una corta introducción de la finalidad del trabajo de investigación, se procedió a leer las preguntas mientras el participante contestaba a cada una de ellas. Conforme el desarrollo de la entrevista se apuntó varias inquietudes, sugerencias y vivencias que sirvió para enfocar el análisis de la investigación y el tratamiento de la información. Concluyendo la entrevista se procedió a tomar los datos generales de los encuestados conforme el cuadro proporcionado por la Universidad y se tomó una fotografía para constancia del trabajo de campo.

Luego de reunir las encuestas, se sistematizó la información obtenida, en el formato establecido y proporcionado por la Universidad, tanto del cuestionario aplicado a los docentes, como de los cuestionarios aplicados a los directivos y padres de familia. Posteriormente, se elaboró las tablas estadísticas para cada pregunta de los cuestionarios, las cuales ayudaron, mediante porcentajes, a realizar la respectiva interpretación, análisis y discusión de los resultados obtenidos.

Consecuentemente, el trabajo de investigación que se pone a consideración, es el resultado de una tarea documental-bibliográfica y de campo puesto que profundiza, desde diferentes puntos de vista de varios autores, el tema de la gestión y el liderazgo; esta información recopilada, al mismo tiempo se contrasta con las opiniones de los directivos, maestros/as y padres de familia y la posición que, sobre el tema tiene, en este caso, la investigadora por lo que, el método que se utilizó es el de la Triangulación debido a que, cada grupo investigado, aportó con información y puntos de vista lo que posibilitó una interpretación, explicación y demostración del fenómeno investigado.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. DIAGNÓSTICO

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

La investigación se desarrolló en la escuela fiscal mixta Panamá que está ubicada en la parte urbana sur de la ciudad de Cuenca, en la parroquia Sucre, cantón Cuenca, provincia del Azuay; su jornada laboral es matutina, de régimen sierra; oferta únicamente los diez años de educación básica y su año escolar está organizado por trimestres.

Los instrumentos curriculares institucionales observados y analizados fueron:

##### 4.1.1.1. El manual de organización

De manera general se puede decir que el Manual de Organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, en este caso de una institución educativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

De acuerdo a la versión del director de la escuela Panamá, no existe un Manual de Organización pero si existe un documento que se denomina MANUAL DE TAREAS en las que se determinan las tareas, como:

##### DEL DIRECTOR

- Velar por el bienestar de la institución.
- Mantener buenas relaciones humanas con: maestros, alumnos, padres de familia y comunidad.
- Tener una buena comunicación clara y respetuosa manteniendo un nivel de respeto hacia los demás.

- Preocuparse de la capacitación del personal docente, para alcanzar mejor calidad de educación.
- Planificar talleres de convivencia con los padres de familia para crear un ambiente saludable.
- Gestionar obras conjuntamente con el colectivo pedagógico, para mejorar la institución y comunidad.

#### DEL PERSONAL DOCENTE

- Fortalecer el prestigio de la institución.
- Colaborar con las actividades designadas por el director en forma amigable, respetuosa y sincera.
- Cumplir con responsabilidad su rol dentro y fuera del aula.
- Mantener un ambiente de cordialidad y amabilidad con todos los actores del hecho educativo.
- Educar con el ejemplo para una formación integral del educando.
- Estar actualizado con el avance de la ciencia y tecnología, a fin de evitar la improvisación.
- Dar y aceptar sugerencias encaminadas a la buena marcha de la institución.
- Implementar los ambientes didácticos.
- Que los maestros mantengan una presentación aceptable frente a los alumnos y deberá portar como uniforme el mandil.
- Solucionar con prudencia los inconvenientes generados entre compañeros.

#### DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA

- Organizar el Comité Central de Padres de Familia en forma democrática y activa, al inicio del año lectivo.
- Colaborar con las actividades planificadas en la institución.
- Realizar gestiones para el mejoramiento de la institución.
- El Comité no podrá interferir en la toma de decisiones administrativas o técnicas del establecimiento.
- Representar a la institución en lo que disponga la autoridad educativa.
- Cumplir las funciones establecidas en el reglamento interno del plantel.

### DE LOS PADRES DE FAMILIA

- Colaborar en las gestiones encaminadas al mejor cumplimiento de los fines educativos.
- Acatar las disposiciones de las autoridades del plantel.
- Fomentar el fortalecimiento del colectivo pedagógico.
- Acatar las resoluciones tomadas por la mayoría de padres de familia.
- Aceptar comisiones o delegaciones que se origine por parte de la escuela o de sus compañeros representantes.
- Cumplir con todas las resoluciones del Comité de padres de familia siempre y cuando sean para el normal desarrollo de las actividades de la escuela.
- Controlar la ejecución de tareas aseo y buena presentación de sus hijos o representados.
- Acudir en forma obligatoria y puntual al llamado de las maestras.
- Revisar y firmar las tareas enviadas a casa.
- Mejorar las condiciones físicas del establecimiento con entusiasmo y responsabilidad.
- Apoyar decididamente a sus representados en la ejecución de la planificación del Gobierno Estudiantil.

### DEL GOBIERNO ESTUDIANTIL

- Fortalecer el espíritu cooperativista entre compañeros con la dirección de las autoridades del plantel.
- Planificar actividades encaminadas al mejoramiento escolar.
- Participar activamente en las sesiones ordinarias y extraordinarias para expresar sus intereses y necesidades.
- Defender y fortalecer sus derechos.
- Participar de las diferentes actividades programadas en la institución.

### DE LOS ALUMNOS

- Asistir puntualmente a todas las actividades del quehacer educativo.
- Guardar la debida consideración y respeto a las autoridades del plantel, dentro y fuera de él.

- Cumplir con las responsabilidades académicas con responsabilidad y honestidad.
- Cuidar su buena presentación en el vestido e higiene personal.
- Contribuir al buen mantenimiento de muebles, materiales didácticos y más pertenencias del establecimiento.
- Cubrir el costo del bien mueble o inmueble dañado o perdido por él.
- Participar activamente durante toda la jornada de trabajo.

#### **4.1.1.2 El código de ética**

Un código de ética es “un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión” (Escalona, 2005).

El formato de un código de ética puede variar ampliamente pero básicamente está cimentado en acuerdos y compromisos que persiguen una eficaz convivencia. En la escuela Panamá han construido lo que se denomina MANUAL DE CONVIVENCIA cuya presentación es como sigue:

Los estudiantes recibirán una educación completa e integral, de acuerdo a sus aptitudes y aspiraciones, una atención eficiente de sus autoridades, de sus profesores, en los aspectos pedagógicos, en su formación integral en la escuela fiscal mixta Panamá. Para conseguir estas aspiraciones, los integrantes de la comunidad educativa cumplirán con sus compromisos.

##### **EL DIRECTOR:**

- Con su personal docente debe tener una comunicación fluida, directa, respetuosa, amable, es decir crear un ambiente propicio, saludable, para la convivencia institucional.
- Debe orientar, guiar, sugerir, ayudar, colaborar en el aspecto pedagógico.
- Con los padres de familia debe crear un ambiente apto para la ejecución de las actividades a desarrollarse durante el año escolar.

- Con el Gobierno Estudiantil debe ser su asesor general, guía, amigo, para que esta organización cumpla con los objetivos propuestos durante el año escolar.
- Con los alumnos debe poner en práctica los valores con el ejemplo.

#### EL MAESTRO

- Con el director debe propiciar un clima de respeto, consideración y responsabilidad dentro del aula y fuera de ella.
- El maestro con los padres de familia debe propiciar una relación basada en la comunicación, respeto y responsabilidad mutua dentro del quehacer educativo.
- El maestro con los alumnos debe constituirse en amigo, guía, orientador, para alcanzar el desarrollo integral de los niños.

#### EL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA.

- Debe estar predispuesto a colaborar junto a las actividades planificadas por el director, encaminadas al mejoramiento de la institución.
- Debe apoyar y participar en todas las actividades socio-culturales, pedagógicas, deportivas que organicen los maestros.
- Con los padres de familia debe mantener una constante comunicación para mantenernos informados de todas las actividades que se realizan durante el año lectivo.
- El Comité Central de Padres de Familia debe estimular a los alumnos que han sobresalido en las diferentes actividades educativas.
- El Comité Central de Padres de Familia estará integrado por: un presidente, un vicepresidente, un tesorero y el profesor designado como secretario, el director de la escuela integrará el comité como miembro nato y los cuatro principales vocales. (Los presidentes de grado se constituyen en vocales de dicho comité). No podrán ser reelectos más de una vez consecutiva.
- Participar con las comisiones designadas por los directivos de la escuela.
- Acudir en forma obligatoria y puntual al llamado de los maestros cuando el caso lo amerite.

### DE LOS ALUMNOS

- Con el director, deben ser los portavoces de las inquietudes y necesidades, para así, complementar sus aspiraciones encaminadas al desarrollo integral de su personalidad.
- Con los profesores deben ser respetuosos, críticos y responsables en todas las actividades que desarrollan dentro del campo educativo.
- Con los padres de familia, deben retribuir con responsabilidad y sacrificio el esfuerzo de los mismos; para así, convertirse en entes activos, reflexivos y productivos para sí mismos y la sociedad.
- Velar por el prestigio y buen nombre del establecimiento, contribuir con la buena conservación del edificio, anexos, muebles, material didáctico y más pertenencias del establecimiento.
- Permanecer en el establecimiento durante toda la jornada de trabajo.
- Asumir responsabilidad por el deterioro de cualquier bien ocasionado por él y pagar el costo de su reparación o reposición.
- Informar a sus representantes las resoluciones e inquietudes que envía la escuela

### DEBERES Y DERECHOS DEL DIRECTOR:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones de autoridades superiores, tomando siempre en cuenta el aspecto humano.
- Desarrollar con responsabilidad la administración del plantel.
- Responsabilizarse de la ejecución del PEI que estamos elaborando para los cinco años.
- Orientar el trabajo del personal docente y estimular su capacitación con responsabilidad.
- Dar y recibir en forma cortés y respetuosa cualquier orden y sugerencia

### DEL PERSONAL DOCENTE:

- Desempeñar con dignidad, eficiencia y puntualidad sus funciones.
- Mantener una conducta ejemplar en el establecimiento y la comunidad.
- Cumplir su trabajo de acuerdo con las normas, leyes, reglamentos y disposiciones impartidas por las autoridades competentes.

- Propiciar las buenas relaciones con autoridades, educandos, padres de familia y comunidad.
- Que el profesor de turno cumpla a cabalidad con su responsabilidad durante la jornada de trabajo.
- Que todos los maestros colaboren con el control de la disciplina en la formación y el recreo, para evitar accidentes.
- Que los maestros mantengan una presentación aceptable frente a los alumnos.
- Los maestros especiales deben cumplir con el horario establecido en las instituciones que laboran.
- No abandonar la institución dentro de las horas laborables.
- Cumplir con la planificación diaria con mística profesional.
- Elaborar material didáctico utilizando los recursos del medio.
- Se sugiere realizar actividades de recuperación con los niños que presentan dificultad de aprendizaje.
- Evaluar las tareas enviadas a casa.
- Elaborar el cuadro de honor de los mejores estudiantes.

#### DE LOS ALUMNOS

- Asistir puntualmente al establecimiento educativo y a todas las actividades que en el se desarrollen.
- Mantener la debida consideración y respeto a los maestros y compañeros dentro y fuera del establecimiento educativo.
- Cuidar de su buena presentación y aseo personal.
- Permanecer dentro del establecimiento durante la jornada de trabajo.
- Exigir una educación adecuada, completa e integral acorde con sus actitudes y aspiraciones.
- Expresar en forma respetuosa sus inquietudes y necesidades a profesores y autoridades.
- Solicitar una evaluación justa en caso de ser requerida.
- Asumir responsabilidad por el deterioro de cualesquier bien ocasionado por él y pagar el costo de su reparación o reposición.

## DE LOS PADRES DE FAMILIA Y REPRESENTANTES

- Mantener un ambiente agradable con maestros, autoridades y demás padres de familia.
- Colaborar activamente en las actividades tendientes al mejoramiento del plantel.
- Solicitar información sobre el rendimiento escolar de sus representados en forma constante.
- Motivar a sus hijos en el cultivo de valores con todo el colectivo pedagógico.
- Controlar el aseo y presentación diaria de sus hijos antes de enviarlos al establecimiento.
- Guiar y firmar en los trabajos o tareas escolares de sus hijos.
- Justificar la inasistencia de su representado al siguiente día.

### **4.1.1.3. El plan estratégico**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institución educativa, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir durante un tiempo determinado, de esta forma, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (Anello, 2000).

Su enfoque y metodología de construcción son diversos pero hay componentes en común que no pueden omitirse tal el caso del diagnóstico, la visión, la misión, las estrategias, líneas de acción y la formulación de los proyectos.

La escuela Panamá si dispone de este instrumento de planificación con todos sus componentes desarrollados y de los cuales, es importante presentar la matriz de planificación estratégica:

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS	CRONOGRAMA POR AÑOS				
			1	2	3	4	5
Cuidar y Preservar la Naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación a maestros, padres de familia y alumnos en temas y proyectos que fomenten el cuidado de la naturaleza.</li> <li>- Ejecución de actividades que sirvan de ejemplo para el cumplimiento de los objetivos trazados.</li> <li>- Formación de ecogrupos con niños y padres de familia comprometidos con el proyecto.</li> <li>- Gestión ante organizaciones gubernamentales y ONGS para la consecución de medios para la ejecución del proyecto.</li> </ul>	MI CASA GRANDE					
Rescatar principios y valores familiares, sociales y comunitarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de actividades desde y hacia la Institución educativa para el rescate de principios y valores fundamentales de convivencia humana.</li> <li>- Capacitación a maestros y padres de familia en temas y proyectos que fomenten las buenas relaciones entre miembros de la comunidad educativa.</li> <li>- Diseño, ejecución y evaluación de talleres de rescate de Autoestima a los miembros de la comunidad educativa.</li> </ul>	MI FAMILIA, MI CULTURA, MI GENTE...			X	X	X
Capacitar a docentes en uso y manejo de herramientas y técnicas activas de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación a los docentes para el apoyo a proyectos de Capacitación que mejoren los procesos de aprendizaje.</li> <li>- Aprovechar la presencia de ONGs e instituciones que posibiliten la ejecución de Proyectos de Capacitación Docente.</li> <li>- Búsqueda de temas de Capacitación Docente propios a las necesidades institucionales.</li> <li>- Evaluación de las Capacitaciones.</li> </ul>	MI CIBER AULA	X				

FUENTE: Plan Estratégico Escuela Panamá 2008-2013

#### 4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad o institución educativa los objetivos a conseguir durante un año lectivo o año calendario (Ministerio de Educación, 2008).

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la institución, y su especificación sirve para concretar, además

de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada departamento o cada comisión, el plan operativo anual debe desglosar los objetivos específicos en proyectos, estrategias y líneas de acción, por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo.

A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan. La escuela Panamá no dispone de un Plan Operativo Anual.

#### **4.1.1.5. El proyecto educativo institucional**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de planificación, elaborado por la institución educativa, que integran los marcos referencia, contextual, teórico y Operativo, de manera consensuada y participativa, optimizando los recursos disponibles con la finalidad de lograr calidad en la educación (Ministerio de Educación, 2003).

Constituye, el PEI, la brújula que orienta el quehacer educativo de todos quienes integran la comunidad educativa; este instrumento no debe ser impuesto por ninguna autoridad, debe nacer del conocimiento profundo de la realidad y de un consenso y compromiso institucional; son sus características: manejable, generador, integral, coherente, participativo, consensuado, flexible, abierto, progresivo.

En la escuela Panamá si bien existe la planificación estratégica que constituye el corazón del PEI, este documento no está estructurado de acuerdo con los lineamientos sugeridos por la Dirección de Educación en su documento Gestión Educativa Institucional difundido en el 2003; consecuentemente el PEI está incompleto y sin algunos aspectos que son de rigor.

#### **4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones**

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre, en este caso, de materia educativa y que tiene que ver con la organización, administración y ejecución de los lineamientos curriculares emitidos desde el Ministerio de Educación.

En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo especialmente en instituciones que están regentados por comunidades religiosas cuyos estatutos deben ser aplicados en todos los planteles de su tutela.

“El Reglamento Interno, por lo general, responde a propósitos institucionales asegurando la interrelación de todos sus componentes organizacionales”, así se indica en el Manual de Gestión Educativa publicado por la Dirección de Educación del Azuay (2003). Como beneficios se pueden señalar: permite diseñar el futuro que se desea alcanzar y formular trabajos; permite enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad; mejora la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos. Es una extensión del Reglamento General a la Ley de Educación.

La escuela Panamá si dispone de un Reglamento Interno que consta en su estructura de: datos informativos, considerandos, 21 capítulos y 78 artículos, entre los que se destaca: los fundamentos legales, los símbolos institucionales, los principios, fines y objetivos institucionales, la organización interna del establecimiento (autoridades, comisiones, servicios, instancias de apoyo: comité central de padres de familia y gobierno estudiantil) y su respectiva descripción de funciones y responsabilidades, régimen escolar, proceso de evaluación, instrumentos curriculares, bienes y recursos, estímulos y sanciones para maestros/as y estudiantes, disposiciones transitorias.

## **4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

### **4.1.2.1. Misión y visión**

#### MISIÓN

“Iniciar la formación intelectual y práctica, desarrollando las potencialidades mentales y físicas que tengan nuestros alumnos. Brindar a nuestros alumnos una educación integral, solidaria y humanística que permita a nuestros padres de familia escoger la mejor educación secundaria para sus hijos. Nuestra institución educativa es un lugar en donde se imparte una educación humanista, en pro de la excelencia con calidad, por medio de la utilización de medios y recursos que potencian al aprendizaje activo, en un ambiente de amor y respeto a las diferencias que son parte de nuestro rico valor cultural y social. Ofrecer a los colegios de la ciudad y del país, jóvenes muy bien preparados para continuar con su formación intelectual, física y afectiva” (Plan Estratégico Escuela Panamá 2008-2013).

#### VISIÓN

“La Escuela Fiscal Mixta “Panamá” es un centro de interacción socio educativa en donde confluirán estudiantes, docentes y padres de familia, para con un trabajo en equipo permanente, desarrollar al hombre y la mujer integral, de corte humanista y científico-tecnológico, en pro de una sociedad justa, equitativa y de servicio. Nuestro objetivo principal será: formar futuras generaciones con conciencia social, ética, moral y sobre todo de convivencia armónica con la naturaleza. Que tengan una visión de servicio a los demás, desechando esa visión individualista y material que la sociedad actual la práctica” (Plan Estratégico Escuela Panamá 2008-2013).

### **4.1.2.2. El Organigrama**

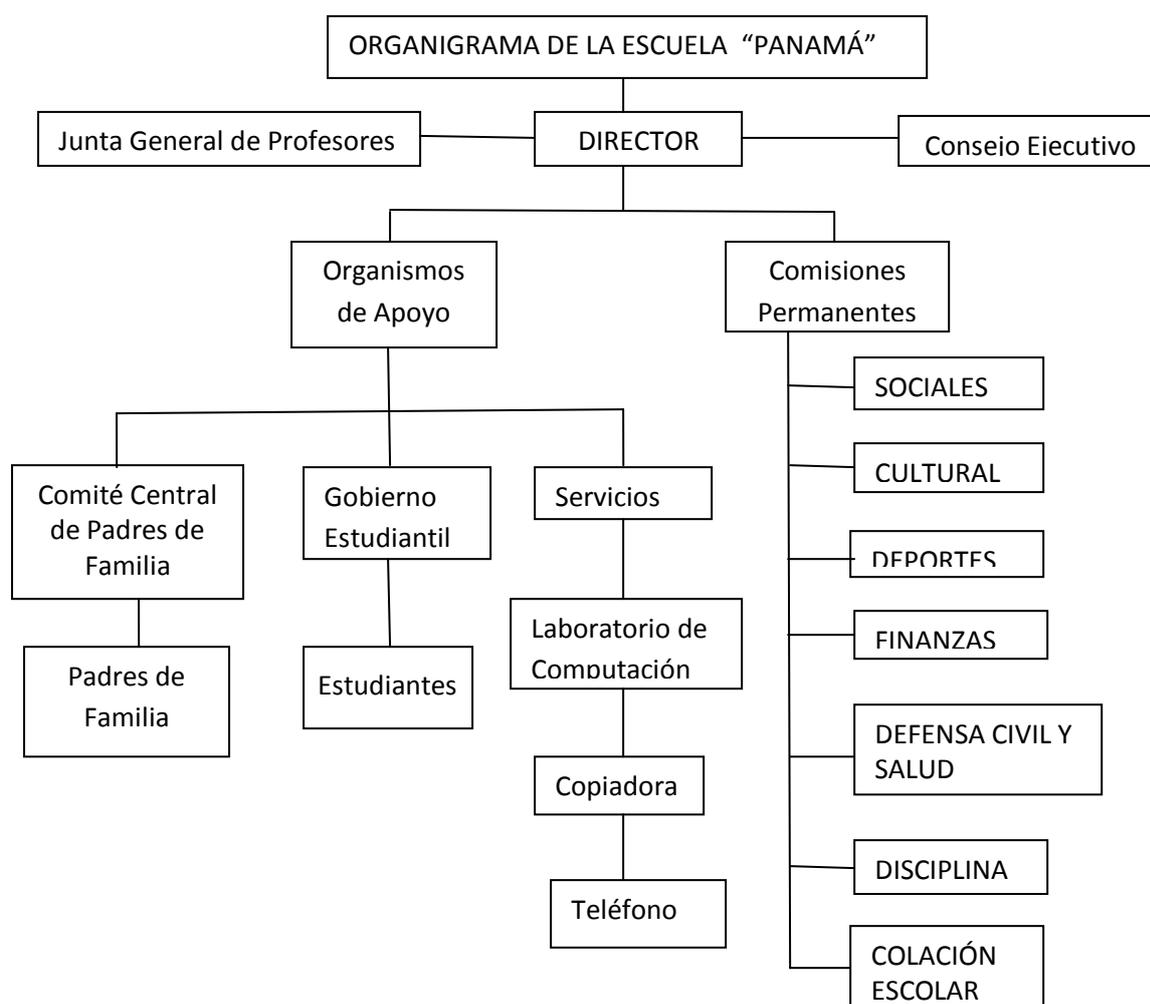
Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos,

las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización (Dirección Provincial de Educación del Azuay, 2003).

Tiene una doble finalidad: Desempeña un papel informativo y, procura obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos. En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos: tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar; Debe contener únicamente los elementos indispensables.

En la escuela Panamá, no tenía este instrumento pero, diseñó su organigrama luego de que se sugirió se consulte la página **[www.educación.gov.ec](http://www.educación.gov.ec)** del Ministerio de Educación donde existen modelos de organigramas para cada tipo de institución educativa. Producto de esta tarea es lo que se presenta a continuación:



#### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

En la escuela Panamá no hay una organización por áreas y departamentos, ello es posible en un colegio; sin embargo, esta organización se la puede visualizar en el Reglamento Interno donde constan:

#### DE LAS COMISIONES PERMANENTES

La escuela contará con las siguientes comisiones permanentes:

- a) Socio – Cultural
- b) Cruz Roja y Defensa Civil
- c) Deportiva
- d) Ecológica

Cada Comisión tendrá su respectiva planificación y será responsable de la misma. Durante el primer mes de cada año escolar, cada comisión elaborará su planificación anual de trabajo y la pondrá a consideración del director de la escuela para la respectiva aprobación. El presidente de la comisión es el responsable del cumplimiento y éxito de la planificación.

Son deberes y atribuciones de la Comisión sociocultural:

- a) Servir de nexo entre la escuela y la comunidad para los diferentes programas de carácter social que se realicen en el transcurso del año escolar.
- b) Presentar proyectos para estimular a los Profesores y Alumnos que se hayan destacado en el año escolar.
- c) Responsabilizarse de la organización y ejecución de los programas sociales que puedan realizarse con ocasión de la celebración de la Navidad, fiestas patronales y ocasionales.
- d) Promover concursos internos e interestelares de carácter científico, Literario, dramático, deportivo, etc.
- e) Coordinar y colaborar con los programas a desarrollarse en los momentos cívicos de los días lunes en las fiestas cívicas y costumbristas que celebre el plantel.
- f) Investigar y recopilar datos acerca de los valores personales de la comunidad, así como su riqueza natural para darlos a conocer a los demás.

Son deberes y atribuciones de la Comisión Deportiva:

- a) Responsabilizarse de la Organización y ejecución de las competencias atléticas, deportivas y de recreación de carácter interno e interestelar.
- b) Responsabilizarse de la conformación de los diferentes equipos, así como la preparación física – técnica de los mismos. Consecución de uniformes e implementos deportivos.
- c) Inscribir con la debida oportunidad y veracidad a los equipos que vayan a participar en las distintas disciplinas.
- d) Colaborar con la supervisión de Educación Física en el desarrollo de los eventos programados.

Son deberes y atribuciones de la Comisión de Cruz Roja y Defensa Civil:

- a) Colaborar con mingas de Limpieza del plantel y Comunidad con los miembros del recinto.
- b) Colaborar con la Dirección de Salud de la Provincia, para preservar la salud física y mental de los niños, maestros y miembros del Recinto.
- c) Gestionar ante las Instituciones respectivas una alimentación básica.
- d) Formar la brigada de primeros auxilios
- e) Prestar ayuda al alumno que hubiera sufrido algún accidente
- f) Realizar campañas continuas de aseo e higiene ambiental tanto en la escuela como en perímetro.
- g) Organizar y orientar la conformación y funcionalidad de la Cruz Roja.

#### **4.1.2.4. El clima escolar y la convivencia en valores**

La educación tradicional se ha basado en la creencia de que el conocimiento se transfiere desde los profesores/as a la mente de los alumnos/as. Por esa razón se utilizaba, en el proceso educativo, un único canal de comunicación: la llamada explicación, es decir, el profesor hablaba y el alumnado, escuchando lecciones que supuestamente aprendería. Se consideraba que así llegaban a dominar, no sólo lo que el profesor decía, sino también las posibles utilidades de los contenidos, los problemas y ejercicios a los que la explicación daría lugar; se esperaba que el alumnado infiriera más allá de lo que se mostraba.

Hoy se sabe que el aprendizaje es un proceso complejo, y que la enseñanza no pasa por un único canal de comunicación ni por un sólo código. Aunque la palabra nunca dejará de ser el instrumento más poderoso del que disponen los humanos para comunicarse y aprender unos de otros, se asume que el aprendizaje es diverso y la enseñanza debe, por tanto, diversificarse.

El logro de conocimientos y el dominio de capacidades exigen muchas actividades y relaciones diversificadas. Para que el alumnado vaya adueñándose de conocimientos, ejercitando sus habilidades y construyendo su personalidad, es necesario que discurra un conjunto tan amplio y diverso de experiencias y procesos, que no se debería esperar que ninguna de ellas fuera

la única vía de cambio. Muchas de estas experiencias no son tareas académicas, o tienen lugares escenarios que el profesor/a no controla.

Sin dejar de valorar las buenas lecciones orales, es conocido que no todo se aprenda través de explicaciones y que muchas otras personas y mensajes ejercen influencia en ellos/as. Resulta evidente que no sólo el vínculo profesor/a–alumnos/as es relevante en el proceso de transmisión de información y cultura. Otros vínculos, otros procesos, en otros escenarios y con otros protagonistas son, a veces, tan significativos como éste. Se suele decir que ámbitos de aprendizaje como la calle y los medios de comunicación son tan relevantes, o más, para aprender ciertos contenidos, para dominar ciertas habilidades y, sobre todo, para adquirir ciertos valores y actitudes.

Aunque no conviene exagerar, ya que la escolaridad obligatoria es todavía la más potente institución socializadora, hay que aceptar que otros agentes educativos han entrado, desde hace algún tiempo, a competir con el viejo modelo transmisivo, basado en el discurso del profesor/a y en la relación de éste con su grupo de alumnos/as. Uno de estos agentes, todavía no suficientemente explorado en su potencialidad educativa, son los compañeros/as.

Hay que reconocer que aprender requiere un esfuerzo por parte del aprendiz, para lograr ajustar sus conocimientos o habilidades previas a los retos que los nuevos contenidos le suscitan, pero ese reto no siempre se hace individualmente. Es más, es la situación interactiva que establece el que sabe más con el que sabe menos, lo que provoca la tensión entre los niveles de comprensión del que está intentando aprender algo, respecto del que está intentando enseñar algo, y éste no siempre es el profesor; gran cantidad de información y de conocimiento elaborado se produce en la tensión entre los propios aprendices.

Es lógico pensar que los conocimientos y los procedimientos nuevos, son contenidos que los alumnos/as suelen aprender de sus profesores/as; pero hay otros contenidos, especialmente los que se refieren a las actitudes y los

valores, que no siempre son objeto de atención por parte del profesorado. Muchos estilos de hacer las cosas, gestos y actitudes, se dejan a la eventualidad de ciertos procesos, no tan controlados como la transmisión de conocimiento académico.

Los alumnos/as adquieren, por imitación, mimetismo o simple adscripción a modas, muchos de sus hábitos y actitudes. La ausencia de control y responsabilidad respecto de estos contenidos, hace que sepamos menos sobre cómo se elaboran y construyen las actitudes y los valores que van penetrando en la personalidad del alumnado. Es más, probablemente, ni ellos/as mismos/as sabrían decir quién, cuándo y cómo les enseñó algunos de estos contenidos. En realidad son las experiencias vividas, especialmente las que acontecen en el grupo de compañeros/as, las que enseñan, de una forma relativamente inconsciente, estos hábitos, creencias y valores.

Los alumnos/as comparten sentimientos, actitudes y valores La vida de relación de los estudiantes en el centro educativo es compleja, como la de todo grupo que se percibe con el mismo estatus social e intereses semejantes y, sobre todo, que es tratado como homogéneo; y está atravesada por los sentimientos, emociones, actitudes y valores que los seres humanos despliegan entre sí cuando conviven de forma estable y prolongada. Los acontecimientos y sucesos a los que están expuestos y en los que participan son comunes, y esto hace nacer en ellos la autopercepción de que van en el mismo barco, que se dirige a puertos cercanos.

En el contexto escolar, acontecen sucesos y se despliegan actitudes que van incidiendo, en el marco del contacto obligatorio del aula, en la personalidad de los estudiantes en todos los aspectos, pero especialmente en el que se refiere a su desarrollo social y moral. Muchas de las experiencias en las que participan los alumnos/as tienden a sacralizar normas de convivencia, costumbres y reglas no escritas. Con frecuencia, son normas y convenciones que se corresponden con actitudes positivas de los unos hacia los otros, hacia los adultos o la sociedad en general. Pero no siempre los acontecimientos que

tienen lugar dentro del grupo de iguales proporcionan los modelos de comportamiento social adecuado y las creencias en normas y reglas idóneas.

A veces, la micro cultura entre compañeros/as incluye claves de dominio y sumisión interpersonal que van más allá de lo moralmente tolerable, y entonces el grupo puede convertirse en un modelo de referencia negativo para el desarrollo social. Aparece un fenómeno de prepotencia, o desequilibrio en el estatus social que un chico/a establece con otro o que un grupo de ellos establece con un estudiante en particular: son esquemas de malas relaciones que pueden adquirir diferentes grados de peligrosidad para el desarrollo social y la convivencia en el centro educativo. En la experiencia personal de los adultos están aquellos sucesos en los que un compañero/a abusaba impunemente, mediante burlas, palabrotas, ridiculizaciones o rumores, de otro chico/a, que, por distintas razones, padecía estos abusos sin saber cómo salir de la situación. Todo lo señalado afecta a la convivencia, a la práctica de valores y, en consecuencia, al rendimiento académico de los estudiantes.

#### **4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores**

En lo que respecta al diseño curricular de la escuela Panamá, éste está de acuerdo a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación y en base a lo expuesto en el documento de Reforzamiento y Actualización del Currículo 2010; el trabajo se desarrolla por áreas de estudio (Matemática, Lengua y Literatura, Estudios Sociales y Ciencias Naturales) y está definido los mínimos obligatorios para cada año de básica en el denominado Mapa de Conocimientos; de la misma forma, para cada año de básica están definidos los ejes de aprendizaje y los bloques curriculares en los que, durante la planificación hay que tomar en cuenta a temas transversales relacionados con el Buen Vivir en los que sobresalen los valores, especialmente los básicos como: respeto, solidaridad, responsabilidad, honestidad; cada maestro diseña y maneja su Programa Curricular Institucional.

#### **4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores**

La organización de los diferentes estamentos e instancias de la escuela, que no son diversas como en el colegio, están estructurados de acuerdo a la Ley de Educación vigente y deberá ser rediseñada debido a la aprobación de la nueva ley de educación cuyo modelo de gestión tiene un enfoque totalmente descentralizador; las comisiones por ejemplo se designaron, mediante selección de afinidad, al comienzo del año lectivo, esto es en septiembre/10, cada una de ellas tiene una coordinadora y ejecuta un plan de trabajo que fuera aprobado por la junta general de profesores; la escuela Panamá es una de las pioneras en trabajar por la participación de los niños y niñas por lo que el tema de los valores está presente en el desarrollo curricular en el aula y en la institución a través de espacios sugeridos por los mismos estudiantes.

#### **4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores**

La administración está a cargo del director quién asumió esas funciones luego de ganar un concurso de méritos y oposición por lo que tiene un enorme mérito como carta de presentación, sin embargo, en opinión del personal docente su dirección está basada en la prudencia, el respeto, la responsabilidad y honestidad, por lo que todos apoyan su gestión e iniciativas y que por lo general son aportes desde los mismos maestros y maestras; el manejo financiero se lo realiza por medio de una unidad ejecutora (colector del colegio Antonio Ávila) y los fondos de los padres de familia, en el caso de donaciones y contribuciones, son administradas por la tesorera de los mismos padres; hay por lo tanto transparencia en el uso y manejo de los dineros y bienes institucionales, nada es para intereses particulares.

#### **4.1.2.8. Dimensión comunicativa y valores**

En cuanto a la comunicación entre las diferentes instancias, ésta es fluida, clara, oportuna y sin misterio; se sabe de todo y para todos; cualquier comunicación emitida desde la Dirección de Educación o de autoridad superior como es la supervisión, es dada a conocer a todos los docentes mediante circular

o breves reuniones; de esta manera la comunicación es fluida y con sinceridad, con confianza entre maestros, maestros-directivo, maestros-estudiantes, estudiantes-estudiantes y maestros-directivos-padres de familia; la comunicación; no hay lugar para el chisme, los prejuicios, las burlas; en definitiva la convivencia es en paz y en armonía, dando paso a lo sugerido por la UNESCO, hay que saber convivir.

### **4.1.3. Análisis FODA**

#### **4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades**

Para la institución, se consideran Fortalezas:

- Personal docente especializado, capaz e idóneo.
- Organización adecuada.
- Voluntad de trabajo y predisposición al cambio.
- Infraestructura adecuada.
- Buenas relaciones humanas.
- Padres de Familia/representantes colaboradores en el aspecto social y material.

Para la institución, se consideran Debilidades:

- Preocupante baja autoestima de los estudiantes
- Expresiones de agresividad, violencia y de aislamiento en un gran porcentaje de estudiantes.
- Impuntualidad de los alumnos.
- Falta de maestros fiscales para materias complementarias
- Mobiliario deteriorado; escaso material didáctico.
- Falta de apoyo en el control de tareas.
- Mobiliario de Docentes demasiado caduco.

#### 4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

Para la institución, se consideran Oportunidades:

- Apoyo de entidades públicas y privadas.
- Facilidad de transporte.
- Servicios Básicos adecuados.
- Apoyo económico voluntario de padres de familia.

Para la institución, se consideran Amenazas:

- Hogares disfuncionales y desorganizados.
- Emigración de padres de familia al exterior.
- Contaminación ambiental en el entorno escolar.
- Calles congestionadas de automotores en el sector.
- Delincuencia en el sector.
- Vendedores ambulantes a la hora de salida de la escuela.
- Programas inadecuados en la TV.
- Libertinaje al utilizar la Internet.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
- Personal docente especializado, capaz e idóneo. - Organización adecuada de docentes, estudiantes y padres de familia. - Buenas relaciones humanas. - Padres de Familia/representantes colaboradores en el aspecto social y material.	- Preocupante baja autoestima de los estudiantes - Expresiones de agresividad, violencia y de aislamiento en un gran porcentaje de estudiantes. - Impuntualidad de los alumnos.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
- Apoyo de entidades públicas y privadas. - Apoyo económico voluntario de padres de familia.	- Hogares disfuncionales y desorganizados. - Emigración de padres de familia al exterior. - Delincuencia en el sector. - Falta de control policial.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De los Directivos

Tabla N° 6: FORMA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	4	80
b. Por coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	1	20
d. Trabajan individualmente	0	0
e. Otros	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

Análisis:

Según la información emitida por los encuestados, las tareas institucionales, en un 80% son organizadas por los directivos durante reuniones que se desarrollan, por lo general, en forma trimestrales; otros directivos, el 20%, hacen referencia a que la organización se la realiza mediante trabajos grupales; no se desarrolla una coordinación por áreas ya que no es colegio; en la institución, en consecuencia, las decisiones son el resultado del consenso general y se distribuye, una actividad, en tareas para que cada grupo se involucre en lo que se está haciendo.

Tabla N° 7: ASPECTOS PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

ASPECTOS	f	%
a. Número de miembros de la institución	3	60
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	20
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	20
d. Otros	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

Análisis:

En la institución educativa investigada, es la cantidad de integrantes, esto es maestros/as, directivos y personal administrativo, quienes determinan la organización de la misma, por lo menos eso se señala en un 60%; sin embargo, un 20% hace indica que se debe tomar en cuenta los resultados, el valor y el tiempo empleados, dando la impresión de que no importa el número de quienes integran la institución, sino los resultados y logros.

Tabla N° 8: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN EL MANUAL DE NORMAS Y REGLAS

ASPECTOS	f	%
Si	4	80
No	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

Análisis:

De acuerdo a las respuestas de los directivos (80%) las tareas de los miembros que conforman la institución si están escritas en el Código de Convivencia, en lo que respecta a situaciones y acciones que tienen que ver con las relaciones interpersonales entre docentes-docentes, docentes y estudiantes, estudiantes-estudiantes, docentes y padres de familia, todo ello establecido mediante acuerdos; en lo que respecta a derechos y obligaciones, esta normativa consta en el Reglamento Interno de la Institución; un encuestado, sin embargo señala: No.

Tabla N° 9: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIDERADO POR LA/EL:

ASPECTOS	f	%
Director	1	20
Consejo Técnico	1	20
Junta General de Profesores	3	60
TOTAL	5	100

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

Análisis:

A pesar de que en la institución el director, como máxima autoridad, puede tomar las decisiones, un 60% de los encuestados manifiestan que lo hace la Junta General de Profesores; un 20% hace referencia a que es el director y otro 20% que es el Consejo técnico; no obstante, el director aunque tiene la potestad de hacerlo como autoridad, generalmente, utiliza la prudencia y comparte las resoluciones debido al entorno de confianza y unidad que se percibe entre los docentes.

Tabla N° 10: SE DELEGA LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS A UN GRUPO DE COLABORADORES

ASPECTOS	f	%
No	1	20
Si	4	80
TOTAL	5	100

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

Análisis:

En estas respuestas se encuentra una relación con las respuestas anteriores, ya que, un 80% de los directivos encuestados manifiestan que si se pide colaboración y se delega a los mismos maestros/as para sean parte de la solución de un conflicto; un encuestado (20%) señala que No se delega la toma de decisiones para resolver conflictos especialmente a sus colaboradores

Tabla N° 11: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

Ord	SE PROMUEVE	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a	Excelencia académica	4	80	1	20	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes	4	80	1	20	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	4	80	1	20	0	0
d	Trabajo en equipo	4	80	1	20	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	80	1	20	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	20	4	80	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	80	1	20	0	0

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

Análisis:

Es indudable que un buen liderazgo propicia el desarrollo de una institución, en este caso de tipo educativa, en forma integral lo que, a la larga da como resultado la consecución de la excelencia académica tanto en la enseñanza de los maestros/as así como en los aprendizajes de sus estudiantes; quizá por ese motivo, así lo indican los directivos encuestados en un 80%; indican, de la misma manera, que hay fortaleza en la capacitación continua y el desarrollo profesional cuando señalan este particular un 80% de los directivos; también, al mismo tiempo, se propicia la participación en la toma de decisiones a otros grupos lo que confirma la delegación del poder por parte del director hacia otras instancias administrativas que comparten el liderazgo del poder en el establecimiento educativo.

Tabla N° 12: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Ord	ASPECTOS	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a	Son innatas	1	20	2	40	2	40
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	3	60	2	40
c	Se adquieren a partir de las experiencias	2	40	3	60	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0	3	60	2	40
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	100	0	0	0	0

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

Análisis:

En cuanto a las habilidades de liderazgo, los directivos indican, en un 60% que éstas se adquieren a veces por la experiencia, en un 60% dicen que siempre se desarrollan por el estudio y, en un 100% indican que esta acreditación lo otorga siempre la capacitación continua; sin embargo no hay claridad si las mismas son innatas o adquiridas que es un asunto de controversia entre

quienes manejan el tema; sin embargo, para muchos, el líder puede ser innato pero, su preparación es adquirida; el líder nato junta a su experiencia la preparación académica para fortalecer su perfil y de esta forma, conseguir los resultados esperados.

Tabla N° 13: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR:

Ord	SE PROMUEVE	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	1	20	4	80	0	0
b	La disminución de estudiantes por aula	0	0	3	60	2	40
c	La mejora de los mecanismos de control	1	20	1	20	3	60
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	80	1	20	0	0

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

Análisis:

Para los directivos encuestados la existencia de un ambiente cordial de trabajo es muy importante para una institución educativa, ello se ratifica cuando se indica: SIEMPRE en un 80%; llama la atención de que, el 80% de los encuestados señala que A VECES, el ambiente de trabajo mejora cuando existe la intervención de los actores de la comunidad educativa; de esta forma se puede percibir, de acuerdo a las respuestas de los encuestados, que el clima institucional ideal para el trabajo educativo no radica en los mecanismos de control que se puedan establecer tanto para estudiantes como para maestros/as, tampoco implica la disminución de estudiantes en las aulas; la implementación de la calidez y la calidad en la institución estaría en la "actitud" de todos quienes hacen la comunidad educativa.

Tabla N° 14: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Ord	ASPECTOS	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director)	1	20	5	80	0	0
b	De gestión (subdirector, comisiones)	5	100	0	0	0	0
c	De coordinación (coordinador de comisiones)	5	100	0	0	0	0
d	Técnica (Departamentos, equipo docente, etc.)	5	100	0	0	0	0
e	Otros						

Fuente: Investigación de Campo

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

Análisis:

Los organismos establecidos en el plantel educativo constituyen la base del funcionamiento institucional, la consulta frecuente, el compromiso de los actores de la comunidad educativa se pone de manifiesto en todas las actividades programadas en el plantel, así se indica en un 100%; el director, solamente coordina y motiva. La forma de organización técnica-administrativa del establecimiento, tal como se evidencia en este caso, no solamente es la ideal sino que cumple con lo establecido en la Ley de Educación que promueve un entorno educativo de calidez y calidez en todo lo que realizan los actores de la comunidad educativa especialmente los directivos, maestros y maestras.

Tabla N° 15: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES/AS

Ord	ACTIVIDADES	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	100	0	0	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	100	0	0	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	100	0	0	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga los estudiantes,	5	100	0	0	0	0

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

Análisis:

Es evidente que el trabajo en equipo está presente en la institución ya que todo es coordinado y no se da lugar a las acciones unilaterales; cada acción tiene como mira la visión institucional y los esfuerzos tanto individuales como colectivos apuntan hacia ello, así se indica, por parte de los directivos, en un 100%; de esta manera se que ratifica la excelente dirección que se practica en la institución investigada donde la delegación del poder y la toma de decisiones es compartida y conlleva el compromiso de todos quienes conforman la comunidad educativa.

Tabla N° 16: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Ord	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	Si		No	
		f	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	100		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes de la institución	5	100		
c	Elaborara la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente	5	100		
d	Mantener actualizada la metodología	5	100		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	100		
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	5	100		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	100		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	100		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	100		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	100		

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

Análisis:

Si bien en el plantel no existe un departamento didáctico, las maestras y maestros comparten recursos didácticos y, en horas de actividades complementarias elaboran o preparan los mismos para sus clases; hay una enorme creatividad para enfrentar las situaciones de aprendizaje y las tutorías o eventos de recuperación están enfocados hacia la utilización del juego como estrategia metodológica clave; de esta manera, los directivos encuestados señalan, en todos los aspectos un 100%.

Es importante resaltar la cordialidad que existe entre el personal docente, a decir de los encuestados ello se debe al estilo de liderazgo que se maneja por parte del director, quién aprovecha las fortalezas de los talentos humanos que hay en la institución para promover un gran nivel de gestión interinstitucional;

igualmente, el liderazgo ejercido por el director se contagia a los padres de familia que, mediante el comité central realizan gestiones por su parte y se comprometen con los proyectos institucionales.

Tabla N° 17: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Ord	ACCIONES	Si		No	
		F	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuada a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	5	100	0	00

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

Análisis:

El asesoramiento pedagógico no se espera de la supervisión educativa, este rol es asumido por la Comisión Pedagógica que mediante un sondeo de necesidades realiza un cronograma de círculos de estudio al cual, en muchas ocasiones, se ha invitado a expertos que están vinculados con los temas a tratarse; ello se ratifica cuando se señala SI en un 100%. Es indudable que cuando una institución educativa tiene una actitud colectiva de actualizarse, crear y proponer alternativas de trabajo, mira a la capacitación y actualización como una oportunidad para crecer profesionalmente, no la considera como una obligación; en esta forma de pensar, radica el éxito y prestigio de un establecimiento educativo.

Tabla N° 18: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Ord	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	5	100		
b	Plan estratégico	5	100		
c	Plan operativo anual	4	80	1	20
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	100		

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

### Análisis:

De acuerdo a las respuestas, se puede analizar a que se cumplen con los documentos del Plan Estratégico (100%) y el POA (80%) no solamente porque son obligatorios ante la Dirección de Educación, sino porque se consideran indispensables para orientar la buena marcha del establecimiento y disponer de una fuente segura de planificación y desarrollo de las acciones institucionales. La reingeniería de procesos (100%) es permanente, flexible y abierta, lo que permite visualizar el permanente cambio que tiene el plantel en todos sus ámbitos de acción como son: de gestión, curricular, clima institucional, cultural, social y deportivo. Es importante resaltar la manera disciplinada en que, la institución cumple con lo establecido en la Ley de Educación y las disposiciones que se emiten desde el Ministerio de Educación, además, quienes conforman la instancia directiva como su personal docente no esperan solamente de las instancias superiores las directrices para mejorar e innovar en todo lo que se realiza ya sea en lo profesional y en el plano humano, personal; la iniciativa es institucional.

#### 4.2.2 De los Profesores/as

Tabla N° 19: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Ord	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	11	55	8	40	1	5
2	El liderazgo en la unidad educativa está básicamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	18	90	2	10	0	0
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante	19	95	1	10	0	0
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	18	90	2	10	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	5	25	9	45	6	30
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones y cambios metodológicos de enseñanza aprendizaje	19	95	1	5	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	20	100	0	0	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	18	90	2	10	0	0
9	Sentirme poco integrado en la unidad educativa y entre compañeros	0	0	1	5	19	95
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del plantel	0	10	1	5	19	95
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	19	95	1	5	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director	20	100	0	0	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	20	100	0	0	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	20	100	0	0	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	20	100	0	0	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	20	100	0	0	0	0

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

### Análisis:

La información emitida por los docentes indican que, en la institución, se promueve la creación permanente de un ambiente agradable para los estudiantes y docentes puesto que lo material no es lo importante si es que no existe un ambiente agradable para el trabajo, lo fundamental son las relaciones interpersonales, en el caso de la institución investigada, todos se llevan de lo mejor, comparten sus experiencias en especial con las maestras nuevas que han reemplazado a las maestras que se acogieron a la jubilación; en este sentido, las maestras con experiencia se convierten en auténticas tutoras de la generación joven que hace docencia.

Es opinión de los encuestados que, por lo general, se comprometen con las decisiones de las autoridades, por lo señalan SIEMPRE en un 100% y ello porque hay liderazgo en la toma de decisiones de los directivos tanto para la gestión académica como en el ámbito administrativo.

Que los valores se practican y se desarrollan en la institución (100%) por medio de actividades de diverso índole (100%); no hay los desacuerdos, tampoco falta de compromiso institucional y peor resistencia al cambio entre los docentes. La tarea educativa se cumple a cabalidad cumpliendo el mandato constitucional relacionado con el buen vivir y la práctica de una educación de calidad y calidez.

Los porcentajes bajos establecidos en las tabulación de las respuestas evidencian, en ocasiones una contraposición en la percepción de hechos y acciones, no necesariamente se ajusta a una situación evidente que es observada por el colectivo de los padres de familia, estudiantes, en especial, de los/las docentes.

### 4.2.3. De los Estudiantes

Tabla N° 20

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Ord	DECLARACIONES	Completa Acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Completo Desacuerdo	
		F	%	f	%	f	%	F	%
1	El director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	18	90	2	10	0	0	0	0
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de las estudiantes	1	5	0	0	15	76	3	15
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	9	45	9	45	1	5	1	5
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase	1	5	1	5	17	85	1	5
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	9	45	5	25	5	25	1	5
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	19	95	1	5	0	0	0	0
7	El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrollen	20	100	0	0	0	0	0	0
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	20	100	0	0	0	0	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	0	0	0	0	2	10	18	90
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	20	100	0	0	0	0	0	0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en la clase	10	50	6	30	4	20	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente	20	100	0	0	0	0	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas	20	100	0	0	0	0	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	20	100	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

### Análisis:

Es evidente, de acuerdo a lo señalado por los estudiantes encuestados, que el trabajo educativo que se desarrolla en la institución investigada es el ideal y está acorde al nivel escolar de los niños y niñas; en base a las opiniones vertidas se ratifica de que el clima de aprendizaje que se ha generado al interior del aula es de lo mejor ya que los estudiantes tienen muy buenas expresiones en torno al desempeño profesional de sus maestros/as; manifiestan, por ejemplo que “los docentes inician la clase con frases de motivación en valores” así lo señalan en un 95%.

Los estudiantes, en la información que señalan, hacen notar que existe la presencia de un cambio permanente en las prácticas educativas de los docentes evitando, de esta forma, la presencia de la rutina y la improvisación; es indudable que cuando los maestros/as ofertan, en su tarea docente cuestiones nuevas fomentan en los estudiantes expectativas y curiosidad por lo que se ha realizar en las clases; se concibe entonces que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, así se indica, por parte de los niños/as en un 100%.

Por otro lado, existe entre quienes ejercen la docencia en la institución, la firme convicción de que hay que diseñar el currículo de acuerdo a los intereses y necesidades de los estudiantes, al mismo tiempo, es fundamental escuchar sus opiniones y sugerencias, así lo señalan los estudiantes encuestados cuando se indica, en un 100% que:“En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión...”; al mismo tiempo la motivación es permanente de ahí que, es normal que les preocupe la baja autoestima de un gran número de estudiantes.

#### 4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla N° 21

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Ord	Con relación a sí mismo:	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular	
		F	%	f	%	f	%	f	%
1	Es amable, honesto, leal, veraz, honrado, íntegro, tolerante.	5	33	10	67	0	0	0	0
2	Posee alto nivel de responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones.	8	53	7	47	0	0	0	0
3	Posee calidad humana	12	80	3	20	0	0	0	0
4	Posee criterio, iniciativa propia.	10	67	5	33	0	0	0	0

Ord	Con relación a sus hijos:	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular	
		F	%	f	%	f	%	f	%
1	Brinda apoyo psicológico y moral a sus hijos/as.	9	60	6	40	0	0	0	0
2	Es paciente, tolerante y genera confianza en sus hijos e hijas.	12	80	3	20	0	0	0	0
3	Es responsable y ama a sus hijos.	13	86	1	7	1	7	0	0
4	Facilita espacios de trabajo y recreación a sus hijos/as.	9	60	6	40	0	0	0	0
5	Se involucra en el trabajo de sus hijos/as.	10	67	5	33	0	0	0	0
6	Manifiesta calidad humana colaborando con su hijo con las tareas escolares en el hogar.	12	80	2	13	1	7	0	0

Ord	Con relación a la Comunidad Educativa:	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular	
		F	%	f	%	f	%	f	%
1	Es capaz de valorar y respetar el trabajo de los demás.	12	80	3	20	0	0	0	0
2	Está identificado con la visión y misión institucional	9	60	5	33	1	7	0	0
3	Está involucrado en el trabajo de la Institución Educativa.	10	67	5	33	0	0	0	0
4	Posee voluntad de servicio a los demás sin esperar recompensas.	13	86	2	14	0	0	0	0
5	Tiene predisposición en el trabajo cooperativo.	11	73	4	27	0	0	0	0

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

### Análisis:

Los padres de familia y representantes en cuanto a sí mismos expresan poseer una elevada autoestima puesto que señalan altos porcentajes en lo que se refiere a la práctica de valores (33% excelente y 67% muy bueno); indudablemente que hay espacios en los cuales se pueden percibir estas manifestaciones tales como las reuniones generales de padres y en su presencia a eventos de tipo deportivo, cultural y cívico que organiza el plantel como tal como el homenaje a la bandera, la navidad, el día del maestro/a, posesión del gobierno estudiantil, mingas, etc.

En lo que tiene que ver con relación a sus hijos y representados, como permanentes educadores en el hogar, están brindando un apoyo psicológico y moral, por tal motivo se marca “excelente” en 60%; de la misma forma, expresan ser motivadores, comprensivos, apoyadores al trabajo educativo de sus hijos/representados por lo que señalan “excelente” (80%); según la información, ninguno evade la responsabilidad que le compromete con la institución educativa, así se lo señala en un 86% con “excelente”; como padres y representantes, en un 80% son facilitadores de espacios de trabajo y están atentos a los requerimientos de sus representados. Sin embargo, siempre, existen quienes cumplen a “medias” con estas responsabilidades y ello se refleja en los porcentajes correspondientes a muy y bueno.

En cuanto a su relación con la comunidad educativa, valoran y respetan el trabajo de los demás (80% excelente); se sienten identificados con la visión y misión institucional (60% excelente); tienen una gran actitud de servicio hacia los demás en forma desinteresada (86% excelente); hay una gran predisposición al trabajo cooperativo que implica desprendimiento y buena voluntad (73% excelente); todo ello indica la presencia de un gran liderazgo de la planta directiva que labora en la institución puesto que ha conseguido una gran aceptación, compromiso y colaboración de los padres de familia para cristalizar, con su apoyo los proyectos y programaciones institucionales.

#### 4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Tabla N° 22 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	PREGUNTA	Respuesta Positiva	F	Respuesta Débil	F
1	¿Qué es la comunicación, en qué se diferencia de la información?	Es el arte de hablar y entenderse con los demás	2	Valores acertados para las personas	1
2	¿Se cuenta con un manual que contemple cómo, cuándo y quién realice las tareas de liderazgo?	La institución dentro de su reglamento interno determina los lineamientos generales del liderazgo	3		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	De manera imparcial, buscando soluciones aplicables a los conflictos	2	Mediando entre partes	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Persona segura de sí misma, carácter agradable, con empatía, honesta.	3		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Abierto, flexible, responsable, confiado, basado en valores cristianos	3		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar?	Trabajo, responsabilidad, respeto, equidad, justicia	2	Responsabilidad, disciplina, moralidad	1
7	¿Cuáles son los valores predominan en los profesores y alumnos?	Respeto, solidaridad, fidelidad, calidez responsabilidad,	2	Los valores del profesorado y del alumnado no son diferentes	1
8	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?	Falta de compañerismo, colaboración, irresponsabilidad.	2	Los antivalores serían un problema	1

Fuente: Investigación de Campo

Autora: María Teresa Calle

### Análisis:

Se puede observar en las respuestas a las entrevistas, que los directivos tienen muy claro el panorama del liderazgo, es más lo practican y llevan sus fundamentos teóricos a los hechos, es decir, se enseña con el ejemplo; de esta manera, quienes rodean a los directivos tienen la convicción de que no están presionados ni controlados sino que hay la inspiración de seguir los buenos pasos en bien de la institución.

Al mismo tiempo, consideran que la formación y capacitación en gestión y liderazgo es fundamental para orientar y conducir de mejor manera una institución educativa; señalan que la práctica de valores mediante el ejemplo es la mejor carta de presentación de un directivo, con ello gana en confianza y respeto.

Con el nuevo modelo de gestión que promueve el Ministerio de Educación, es apremiante la capacitación y formación de los directivos en los ámbitos de la gestión y el liderazgo educativo, es necesario que se fortalezca el perfil personal de quienes hacen gestión porque, por más eruditos que sean en el plano administrativo, si es que no se tiene un manejo prudente de la inteligencia emocional, los problemas serán a cada momento.

Tabla N° 23 MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
Problema 1 Baja autoestima de los estudiantes	Migración de los padres y hogares disfuncionales y desorganizadas	Estudiantes aislados, sin motivaciones, tristes, agresivos y con tendencia hacia la violencia (resentimiento social)
Problema 2 Carencia de recursos didácticos en el aula (TICs)	Poco apoyo estatal para cubrir las múltiples necesidades de la institución	No poder brindar, como será el deseo de los docentes, con la calidad que el gobierno espera en la educación debido a la carencia de recursos didácticos, en especial audiovisuales

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: María Teresa Calle

## 5. DISCUSIÓN

La tarea educativa y particularmente un rol directivo, generalmente ha llevado implícita la función de liderazgo; en este liderazgo existe un trasfondo ético que es como una aureola que rodea a los actores del proceso tanto de enseñanza como de aprendizaje puesto que el proceso de enseñanza-aprendizaje es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras; de esta forma, todo profesor/a y directivo debe ser un líder y en el ejercicio de su misión debe actuar sin demora; en los actores de la comunidad educativa debe existir la necesidad de una renovación permanente de la realidad en que se desenvuelve la cotidianidad escolar por lo que, estos criterios transformados en acuerdos, deben constar, en el Manual de Convivencia que, según la información emitida por los directivos encuestados y que se anotan en la Tabla N° 8, no se encuentran escritas.

Actualmente, el Modelo de Gestión que rige en el ámbito educativo ecuatoriano, marca un camino inédito, un rumbo nuevo en la educación está basado en una nueva estructura como son las zonas, distritos y circuitos por lo que existe el criterio de que quien dirige un institución debe estar convencido de la necesidad de cambio; este ejercicio del nuevo liderazgo consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación, de esta forma, la esencia de este modelo de liderazgo se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación permanente y la empatía que promuevan en los profesores/as la innovación educativa; en la institución investigada, de acuerdo a la Tabla N° 9, la toma de decisiones es compartida por el director, al igual que la delegación para resolver conflictos cuya información se encuentra en la Tabla N° 10.

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

creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con quienes conforman la comunidad educativa, es decir, maestros/as, estudiantes como de padres y madres de familia; esta situación tiene puntos a favor y en contra de acuerdo a la información de tabla N° 11.

Al mismo tiempo, quienes ejercen la dirección de la institución educativa Panamá consideran que el perfil de liderazgo lo otorga, por una parte la formación y por otra la experiencia, están de acuerdo en que la práctica de dirección, por lo general es imitada o sugerida por instancias superiores o simplemente porque en otro espacio dio resultado, sin considerar que cada institución es un mundo diferentes con sus propios intereses y necesidades, con sus singulares fortalezas y debilidades, ello está explicitado en la Tabla N° 12 por lo que, no se toma en cuenta, por ejemplo, que el ejercicio de un modelo de liderazgo educativo tiene, por lo general, un trasfondo ético que, de una u otra manera, rodea e influye a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que la enseñanza es una actividad en que ciertas personas ejercen su poder de influencia en otras; estas influencias, a veces imperceptibles, pueden ser ejercidas, como es el presente caso, por una parte, en una relación de desigualdad de poder y autoridad entre directivos, profesores/as y alumnos; no se debe ser indiferentes, por tanto, ante este tipo de interacción que se establece entre los directivos, docentes y estudiantes puesto que toda tarea y acción educativa tiene implícita una función de liderazgo tal como se asevera en la información de la Tabla N° 13.

Es en este contexto donde el nuevo papel de liderazgo evoluciona, no se puede pasar por alto que una relación de desigualdad puede atropellar el estilo democrático e integral que postulan los pedagogos postmodernos; a su vez, el nuevo enfoque de gestión que propone el "aprender-enseñar-aprender" implica un ejercicio permanente en el que, imprescindiblemente se tiene que incluir y/o delegar a los actores del proceso, independientemente de los roles directivo-maestro-alumno, por lo tanto, la delegación del poder y la dirección no solo que es necesaria sino fundamental para conseguir el compromiso institucional que todo directivo debe promover a cada momento. No existe mejor trabajo que el

que se lo realiza con buena voluntad y con gusto, la imposición y el autoritarismo si bien apuntan al cumplimiento, ello no garantiza su efectividad si resultados satisfactorios; en la institución investigada cada comisión elabora sus planes de trabajo que apuntan más al trabajo académico y se descuida la promoción de clima institucional propicio para la convivencia y el aprendizaje, así se evidencia en la información de la Tabla N° 15.

Es evidente que, la tarea de liderazgo hoy en día, consiste en crear y promover, tomando como punto de partida lo que conocen los docentes, alumnos y padres de familia, un constante "desaprender-aprender-desaprender" ya que, en esta era, el saber no es absoluto, sino relativo; la presente generación tiene nuevos retos, a la que no le servirá de mucho que le digan lo que tiene que hacer, si no sabe cómo y en dónde indagar, comparar, analizar, valorar y elegir para cumplir con éxito una tarea, una comisión, una delegación, eso es lo que se promueve en la institución investigada de acuerdo a la información de la Tabla N° 17. Los auténticos líderes educativos promueven y facilitan procesos que implican cambios en la cotidianidad escolar, de ahí que una reingeniería de procesos se torna imprescindible así como la construcción y elaboración de instrumentos de planificación como son el Plan Educativo Institucional (PEI), la planificación Estratégica (PE), el Plan Anual Operativo (POA) y los proyectos que apuntan al desarrollo integral de la institución, en la escuela Panamá se disponen de todo estos recursos, así lo señala la información de la Tabla N° 18.

El acto de gerenciar es un empeño humano ennoblecedor que no acepta espera ni evasiones, tiene la característica fundamental de constituirse como agente de cambio donde se reafirma cuando la comunidad educativa le atribuye calidad en sus conocimientos, las destrezas y la disposición para ejercer su rol directivo que lo practica mediante un sistema coherente de valores afines con su persona, dando atención a los cuestionamientos que hacen sus colaboradores, no solamente a veces como se indica en la Tabla N° 19, numeral 2.

La búsqueda de la transformación y el cambio en la cotidianidad académica y comportamental de quienes conforman la comunidad educativa tampoco tiene que ser a veces como se expresa en la información de la Tabla N° 19, numeral 3. La investigación también es otro factor decisivo en la vida institucional pero esta participación es también ocasional y hasta imperceptible puesto que así indica la información registrada en la Tabla N° 19, numeral 4. El escepticismo en los cambios pedagógicos a implantarse no son debidamente socializados a los padres de familia asunto que genera, a veces resistencia, sin embargo este no es el caso de la institución investigada tal como lo demuestra la información de la Tabla N° 19, numeral 5.

En el plantel, hay un gran trabajo en el desarrollo curricular dando cumplimiento a lo que señala el Ministerio de Educación por lo que, generalmente no existe resistencia ni de directivos ni docentes a estos lineamientos porque se los considera “obligatorios”, así está expresado en la información de la Tabla N° 19, numerales 6, 7, 8 y 9; a pesar de existir integración entre los docentes pero así mismo hay desacuerdos con los directivos (información de la Tabla N° 19, numeral 10) de ahí las diversas opiniones sobre la gestión de los directivos y el compromiso que debe existir con sus decisiones, ello se evidencia en la información de la Tabla N° 19, numerales 11, 12.

También es importante considerar que los valores se deben practicar en los directivos lo cual será transferido a los docentes, estudiantes y padres de familia, en este aspecto, en la institución, el ejemplo está primero tal como lo demuestran las respuestas emitidas tanto por los estudiantes y maestros/as como por los padres de familia. Un líder comprende que su labor es estéril si no existen voluntades, motivaciones, estrategias y responsabilidades compartidas y declaradas para lograr consistencias y coherencias y ello se obtiene tomando en cuenta, escuchando las opiniones de las estudiantes y los docentes, situación que es común y frecuente en la institución investigada puesto que así lo expresan los encuestados en la Tabla N° 20, numerales 1, 2, 9.

En opinión de los estudiantes, lo que se practica en el establecimiento es un liderazgo conductual porque la mayoría de los aprendizajes deben estar de

acuerdo a lo que quieren los directivos y maestros/as, así lo señalan en la Tabla N° 20, numerales 3, 4, 5; sin embargo, se señala que los maestros/as llevan nuevas ideas al aula, promueven la interacción y la motivación, el trabajo grupal lo cual está registrado en la Tabla N° 20, numerales 6, 7, 8; desde la óptica de las estudiantes, los maestros/as si están comprometidos con la gestión de los directivos de la institución así como reconocen que los valores se enseñan con el ejemplo, así lo vemos en la Tabla N° 20, numerales 13, 14.

En el ejercicio de la gestión institucional, escuchar las voces de sus actores es fundamental, una de ellas es la de los padres de familia que por siempre se constituyen en el pilar de la colaboración financiera por medio de sus aportes, que en el presente caso no son voluntarios sino parte de un compromiso al elegir el plantel para que estudien sus hijas razón de ello es el nivel de compromiso que asumen con la institución y todas las actividades que ésta programa, igualmente, se sienten a gusto con las metodologías de trabajo de los maestros/as, admira el liderazgo de los docentes y se compromete con los procesos educativos de sus hijas debido a que los directivos y profesores les brindan apertura al respecto, por tal motivo se comunica con ellos pues así se registra en la Tabla N° 21, numerales 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8.

Por otra parte, también, los encuestados señalan que a veces, en la institución, se dan soluciones prácticas a los conflictos pero hay que señalar que muchos de los inconvenientes suscitados, no necesariamente, deben ser conocidos por los padres, salvo en casos extremos; reconocen que el liderazgo que se ejerce en la institución tiene una relación con los principios y valores humanos, información que está registrada en la Tabla N° 21, numeral 12.

Para tener un perfil ideal en lo que respecta a liderazgo, se requiere no solamente experiencia sino básicamente formación, no es cuestión de buena voluntad, es una tarea en la cual el perfil como persona y como profesional se combinan y complementan; la universidad es, por lo tanto, el único espacio para conseguir estas características de un modelo de gestión y liderazgo de acuerdo al momento y la exigencias de la sociedad, así se expresa en la información de la Tabla N° 22.

De acuerdo al mandato constitucional del Buen Vivir, la institución educativa está obligada a crear un clima propicio para el aprendizaje y la convivencia especialmente de las estudiantes y del personal docentes por lo que, la responsabilidad de esta consecución recae en los directivos y particularmente en el director del establecimiento, que en el presente caso está liderando los procesos de gestión, curricular y clima institucional de manera acertada, ajustado a lo que señalan la ley de educación y lo que recomienda los Manuales de Gestión emitidos y socializados por el Ministerio de Educación.

De acuerdo a la información, la convivencia escolar, a pesar de poseer todos los elementos para propiciar el régimen del Buen Vivir institucional, está siendo disminuida e interferida por la presencia de una preocupante baja autoestima estudiantil que, de una u otra manera incide en su rendimiento escolar y, al mismo tiempo, está generando la presencia de expresiones y acciones violentas; las consecuencias, de mantener este panorama en la institución es impredecible por lo que se considera que la situación debe tener una alternativa de solución que implique el compromiso de todos quienes hacen la comunidad educativa tal el caso de los directivos, maestros/as, estudiantes y padres de familia.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo de investigación permite establecer las siguientes conclusiones:

- La sistemización de la información recopilada indica que la institución educativa investigada dispone de un equipo directivo eficiente y eficaz.
- Las opiniones vertidas señalan que el liderazgo practicado por parte de los directivos y particularmente del director está basado en un estilo democrático y participativo.
- Todos quienes conforman la comunidad educativa asumen sus roles con compromiso y voluntad de servir, no hay imposición, existe la suficiente motivación para apoyar cualquier proyecto o actividad que beneficie a la institución.
- La información, señala que las actividades que se diseñan y se programan en la institución son en base a la consulta a todos los actores de la comunidad educativa; igualmente, las diversas tareas tanto curriculares como de desarrollo institucional son realizadas con voluntad y afán de servir y no existe la imposición.
- Se evidencia que existe total libertad y apoyo por parte de los directivos para generar e implementar propuestas de innovación en el aula.
- Existe la prioridad, al momento, en buscar alternativas para mitigar la baja autoestima de los estudiantes debido a la migración y a los hogares disfuncionales y desorganizados de donde provienen; por tal motivo, se determina que el plan de mejoramiento institucional debe apuntar hacia esta necesidad apremiante de trabajar en la autoestima de los estudiantes para que superen transitoriamente lo que les está afectando.

## RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones, se recomienda:

- Fortalecer, mediante talleres de capacitación, al equipo directivo para que continúe desarrollando una tarea eficiente y eficaz, animándolos y estimulándolos para que su liderazgo siempre esté basado en un estilo democrático y participativo.
- Establecer acuerdos mediante la actualización del Código de Convivencia para que todos quienes conforman la comunidad educativa sigan asumiendo sus roles con compromiso y voluntad de servir a la institución.
- Motivar y estimular para que las actividades que se diseñan y se programan en la institución continúen siendo en base a la consulta a todos los actores de la comunidad educativa.
- Generar espacios para estimular públicamente logros y resultados obtenidos, por los maestros y maestras, los estudiantes, tanto en el ámbito curricular como en el de desarrollo institucional.
- Mantener la total libertad y apoyo por parte de los directivos para que se generen e implementen propuestas de innovación en el aula, propiciando a su vez, espacios y eventos de capacitación y actualización pedagógica.
- Llevar a cabo el plan de mejoramiento institucional (Propuesta de construcción de una cultura de paz institucional) como una alternativa para mitigar la baja autoestima de los estudiantes y las manifestaciones de violencia estudiantil debido a la migración y a los hogares disfuncionales y desorganizados de donde provienen.
- Establecer el trabajo de la autoestima al interior de la institución en forma transversal con el apoyo de todas las áreas de estudio.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la Propuesta**

Construcción de una cultura de paz institucional mediante la educación y práctica de valores básicos.

### **7.2. Justificación**

Se afirma que, en la actualidad se vive en una sociedad sin valores, que han aparecido nuevos valores asociados al paradigma socioeconómico y cultural en el que convive la humanidad, también se dice, que el problema está en la existencia de multivariación de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación de los seres humanos.

En el Ecuador, desde la vigencia de la Reforma Curricular de 1996 y el Reforzamiento y Actualización Curricular 2010, se hace hincapié en el referente constitucional del Buen Vivir; de esta manera, toda institución educativa está llamada a desarrollar una oferta educativa con calidad y calidez, sin embargo, a pesar del gran esfuerzo y labor que cumple la institución, es evidente la necesidad de una educación en valores que pueda servir a los niños y niñas como referencia y punto de partida para la confección del propio proyecto de vida por el que se canalice la formación integral de su personalidad.

Los problemas que existen en la institución y que tienen que ver con la baja autoestima de los estudiantes, son evidentes, este fenómeno, es originado por la falta de educación y práctica de valores básicos para el convivir cotidiano por lo que, es imprescindible construir una cultura de paz, poniendo en vigencia lo que Jaques Delors (2005), ejecutivo de la UNESCO, denomina “los pilares de la educación para el siglo XXI”, particularmente el que tienen que ver con: “Aprender a compartir o convivir”.

Por todo lo expuesto, se justifica plenamente la ejecución de una propuesta que viabilice, con la acción y los hechos, el desarrollo de una cultura de paz

mediante la educación y práctica de valores que será trascendental en la transformación personal y social de los estudiantes ya que, desde la perspectiva de los docentes este panorama negativo en los/las niños/as como consecuencia de la migración es posible mitigarlo mediante un proceso que, a manera de “minga” institucional se trabaje en el ámbito intra personal del estudiante, puesto que, si los niños/as interpretan la realidad y la situación con ojos equivocados, todo será inútil; ellos deben reconocer que hay un problema y que de no visualizarlo y enfrentarlo su incidencia será de impredecibles consecuencias; habrá que interiorizar que la baja autoestima tiene mucho que ver en su rendimiento escolar; que no es cuestión de tener dinero, que lo importante es vivir poniendo en práctica los referentes establecidos en el régimen constitucional del Buen Vivir.

### **7.3. Objetivos de la Propuesta**

GENERAL:

Construir una cultura de paz institucional

ESPECÍFICOS:

- Elevar la práctica de valores y especialmente de la autoestima mediante la interiorización de las bases conceptuales de los valores y una autorregulación de conducta.
- Promover una cultura de paz en la convivencia institucional que colabore a la disminución de los índices de violencia y violencia estudiantil.
- Desarrollar el tema de los valores en forma transversal en cada uno de los años de educación básica.

### **7.4. Actividades**

Las bases teóricas y práctica de los valores básicos, en cada uno de los años, se desarrollará mediante talleres tal como se sugiere a continuación:

## TEMA: LA SOLIDARIDAD

1. Se organiza por parejas. Entre dos estudiantes elaboran y diseñan diálogos referentes a una actitud en particular. El alumno A asume la actitud de niño solidario y el alumno B, el rol de un niño egoísta y establecen un diálogo. Este diálogo constituye análisis valorativo de las dos actitudes contrapuestas en una forma práctica. Por ejemplo, se puede también leer un cuento sencillo, contando un relato, viendo una película infantil, comentando una experiencia recientemente ocurrida, porque es necesario introducir referencias y situaciones concretas para efectuar los análisis valorativos.
2. Escriba las palabras relacionadas con el concepto de solidaridad. Ejemplo:

<b>Solidaridad</b> _____	<b>Cooperación</b>
_____	Contribución
_____	Ayuda mutua
_____	Colaboración
_____	Adhesión
_____	Prestación de servicio

3. Define el valor de SOLIDARIDAD. Ejemplo: Solidaridad es un sentimiento que incita a las personas a prestarse ayuda mutua.
4. Intercambia y profundiza ideas sobre el valor solidaridad. Ejemplo:
  - La persona solidaria presta ayuda a los demás en sus momentos difíciles.
  - Es necesario brindar ayuda económica y moral a nuestros compañeros, cuando están enfermos, sufren accidentes, pérdida de seres queridos, etc.
5. Demuestra la solidaridad de manera concreta a través de las actitudes positivas. Ejemplo:
  - Ofrece ayuda incondicional a las víctimas de las catástrofes.

- Contribuye afectivamente a aliviar el dolor ajeno.
  - Presta ayuda a compañeros que atraviesan por una calamidad, etc.
6. En tu cuaderno, describe exactamente las actitudes solidarias que demostrarás durante los próximos días, semanas, como miembro de:
- Tu institución educativa
  - Tu núcleo familiar
  - Tu comunidad
  - Tu futuro negocio o empresa

### TEMA: EL COMPAÑERISMO

1. Ponga en una funda tarjetas con el nombre de todos los miembros de la clase, luego revolverlas, cada alumno sacará al azar y de manera secreta esa tarjeta le indicará quién será su amigo secreto. Luego, por escrito, cada alumno describirá con sinceridad y delicadeza virtudes y habilidades propias del amigo secreto.

Después, al profesor o dirigente, o algún alumno por sorteo se encargará de leer delante del grupo estas virtudes, haciendo el comentario respectivo y le entregará la papeleta al interesado para que analice y se modifique si es que se encontraron debilidades.

2. Escribe palabras relacionadas con el concepto de compañerismo.

Ejemplo:

Compañerismo	→	Amigo Compañía Camarada Acompañamiento
--------------	---	---

3. Define el valor de compañerismo. Ejemplo:

- Compañerismo, implica unión de personas para lograr un fin u objetivo.
- Compañerismo es acompañante en el camino de la vida. La persona que posee este valor está dispuesta a dar la mano al otro, lo cual origina actitudes positivas y armonía entre los caminantes.

- El Compañerismo es una actitud del comportamiento humano que se inicia con una amistad sincera y se fundamenta en la lealtad, el respeto y la solidaridad.
  -
4. En trabajo de grupos, se intercambia opciones acerca del párrafo que antecede y se profundiza las ideas más importantes. Ejemplo:
    - El compañero debe ser leal, respetuoso y solidario.
    - El compañero es acompañante en el camino hacia el éxito.
  5. Practica actitudes de compañerismo, como miembro activo del aula, escuela, su familia y comunidad. Ejemplo:
    - Es flexible para aceptar cambios y ajustes en las tareas encomendadas.
    - Cooperar en la solución de problemas grupales.
    - Se esfuerza para que el trabajo en grupo sea agradable y productivo.
  6. En tu cuaderno escribe las actitudes de compañerismo que demostrarás durante las próximas semanas, como miembro de:
    - Tu institución educativa.
    - Tu familia.
    - Tu comunidad.

## **TEMA: LA CORDIALIDAD**

1. Celebra los cumpleaños de los alumnos. Uno o más alumnos harán uso de la palabra en nombre de la clase o de su grupo para felicitarte y cada uno de los festejados agradecerá el gesto en su nombre, también con un discurso breve; y al final comentan la experiencia.
2. Define el valor de cordialidad. Ejemplo.

Cordial viene de “corazón”. Es el valor que más enriquece las relaciones interpersonales; se origina en la sencillez del espíritu, en la grandeza del alma y en la nobleza de los sentimientos.

La persona cordial, siempre tiene en sus labios una frase amistosa, un mensaje de afecto; y en sus manos, un don, una caricia. No niega el saludo a nadie, no se cansa de agradecer un favor, se disculpa cuando se equivoca, solicita ayuda con humildad y concede ayuda generosa cuando se le pide. Tiene una sonrisa generosa para regalar.

3. En grupos de trabajo intercambia ideas sobre la cordialidad y profundiza las opiniones que le llaman la atención.
4. Practica actitudes de cordialidad como miembro activo de la clase, la familia y la comunidad o como futuro empleado o empresario. Ejemplo:
  - Di siempre “buenos días”, “por favor”, “disculpe”, “con mucho gusto”, etc.
  - Supera dificultades con serenidad y optimismo.
  - Estés dispuesto a ofrecer colaboración cada vez que sea necesario.
5. Escribe en tu cuaderno las actitudes cordiales que demostrarás durante toda tu vida, como miembro de:
  - Tu institución educativa.
  - Tu familia.
  - Tu comunidad.
  - Tu centro de trabajo

## **TEMA: LA RESPONSABILIDAD**

1. Formar grupos de trabajo y sobre la base del reglamento de tu institución educativa y del aula, elabora un Decálogo Estudiantil; luego, publícalo en el periódico mural de la clase o en un lugar visible. Ejemplo:
  - La persona responsable cumple con sus compromisos.
  - El alumno responsable es digno de todo reconocimiento.
  - Los hijos responsables no miran solo sus intereses, se integran al grupo familiar o social al que pertenecen.
  - El estudiante responsable cumple con los deberes de estudio, sin necesidad de tener supervisión, recibir recompensas o ser castigado.

- El alumno responsable se supera permanentemente.
2. Define el valor responsabilidad. Ejemplo:
    - La responsabilidad es la obligación moral y ética que tiene el ser humano para responder por sus actos sin buscar justificativos cuando se ha equivocado.
    - Responsabilidad es la capacidad para cumplir un deber.
    - Responsabilidad es la capacidad que le permite al ser humano interactuar y comprometerse íntegramente con lo que hace y dice.
    - La responsabilidad prueba el nivel de madurez intelectual y emocional de las personas.
  3. Describe las actitudes de responsabilidad que demostrarás en el futuro, en el salón de clase, en la institución educativa, en la familia y en la comunidad.
  4. Cumple de la mejor manera con todos los compromisos asumidos; ejemplo:
    - Realiza el esfuerzo necesario para cumplir tus tareas.
    - Presenta en forma impecable las tareas y en las fechas establecidas.
  5. Refuerza tu compromiso de responsabilidad y evalúa diaria o semanalmente.

## **TEMA: EL RESPETO**

1. Organiza la proyección de una película y analizar las diferentes escenas para descubrir en cuáles hay demostraciones de respeto y en cuáles no. Luego en grupos, intercambian opiniones sobre la importancia del respeto en la vida escolar, familiar y social.
2. Define el valor respeto. Ejemplo:
  - El respeto significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad.

- El respeto es uno de los valores que garantiza las relaciones humanas, creando una atmósfera de cordialidad y seguridad.
  - El hombre respetuoso siempre dice la verdad, se valora así mismo y a los demás, escucha las opiniones ajenas aunque no las comparta, nunca abusa de los niños, ancianos o personas indefensas, no viola los derechos de los demás.
  - El respeto es garantía de transparencia, evita las ofensas y violencia.
  - El respeto exige trato amable y cortés.
3. En trabajo grupal intercambian opiniones sobre el respeto y analizar aquellas ideas más sobresalientes. Ejemplo:
- El respeto igual que los otros valores se aprenden con el ejemplo de los padres, se inicia con el saludo y la reverencia en cada circunstancia de la vida.
4. Demuestra de manera concreta el respeto a través de las actitudes positivas. Ejemplo:
- Ofrece trato cordial a tus compañeros de clase.
  - Escucha con atención cuando alguien te dirige la palabra.
  - Prefiere siempre el diálogo.
  - Respeta las ideas y opiniones de los demás.
5. Escribe en tu cuaderno las actitudes de respeto que demostrarás durante las próximas semanas como miembro de:
- Tu institución educativa.
  - Tu familia.
  - Tu comunidad.
  - Tu futuro centro de trabajo

**TEMA: LA AUTOESTIMA**

1. En pequeños grupos, leer y comentar el siguiente texto:  
“Sé capaz de amarte y cambiarte a ti mismo, y el mundo cambiará contigo”.  
Todo ser humano tiene un valor extraordinario, es único e irrepetible; basta pensar que Dios creó a cada uno con cualidades y atributos físicos, espirituales, psicológicos y especiales para darse cuenta del tesoro que el hombre representa.
  
2. Define la autoestima. Ejemplo:
  - La autoestima es saber reconocer nuestros propios valores, saber que somos capaces de resolver problemas, que no somos inferiores a nadie, que el triunfo depende del estado de salud mental y física con que percibimos los obstáculos.
  - La autoestima es la valoración que una persona hace de sí misma.
  
3. Practica técnicas de autoestima. Ejemplo:
  - Siempre cree en ti mismo, sin arrogancia, sin disculpas, ni complejos de inferioridad.
  - Piensa que puedes lograr tus objetivos.
  - Respétate a ti mismo, dando el uso correcto al cuerpo, dirigiendo positivamente los pensamientos y acciones.
  - Piensa siempre en lo positivo de ti mismo.
  - Fundamenta la autonomía personal, teniendo confianza en ti mismo.
  - Acéptate tal y como eres, en tus cualidades y defectos. Nadie es perfecto.
  
4. Evaluación actitudinal. Ejemplo:
  - ¿Demuestras tus competencias, capacidades y actitudes?
  - ¿Valoras tu autonomía?
  - ¿No te amilanas ante nadie?
  - ¿Tienes confianza en ti mismo?

5. Fomenta el desarrollo de la autoestima en la institución educativa, en tu familia y en la comunidad.

### **TEMA: LA GENEROSIDAD**

1. Pedir a los estudiantes que experimenten los efectos de brindar amistad generosa mediante actitudes como:
  - ◆ Sonreír cordialmente.
  - ◆ Saludar con afecto.
  - ◆ Compartir momentos con los compañeros.
  - ◆ Ofrecer sinceras disculpas.
  - ◆ Elogiar a los que se esfuerzan.
2. Define el valor generosidad. Ejemplo: La generosidad es uno de los gestos más sublimes de la persona, con el que expresa su benevolencia, nobleza, bondad, desinterés y desprendimiento para con los demás. El complacer y favorecer a los demás. Es actuar y corresponderle a otra persona con ánimo noble y elevado.
3. Caracteriza a la persona generosa. Ejemplo:
  - ◆ Los hombres generosos encuentran paz en su alma cuando dan, entregan y comparten no sólo lo material, sino también su tiempo, aprecio, afecto, cariño y amor con los demás.
  - ◆ No obran solamente por utilidad propia.
  - ◆ Con su noble actitud sabe ganar y conservar amigos.
  - ◆ Se manifiesta ante otras con su amistad, alegría y colaboración voluntaria.
  - ◆ Es hospitalario.
  - ◆ Comparte un bien con los otros desinteresadamente.
4. En parejas, dialogar sobre lo generoso y lo mezquino (avaro, ruin, tacaño)
5. Evalúa las actitudes de generosidad; ejemplo:
  - Estás atento a celebrar el triunfo de algún amigo?

- Compartes tus logros con familiares y amigos?
  - Escuchas con interés a quienes abren su corazón para compartir sus angustias?
  - Comprendes y ayudas a tus compañeros que tienen dificultades?
6. Anota y evalúa las actitudes de generosidad que demostrarás en tu vida cotidiana como integrante de: Tu institución educativa. Tu familia. Tu comunidad. Tu futuro centro de trabajo.

### **TEMA: LA LEALTAD**

1. Dialoga sobre el amor que se manifiesta en algunas obras literarias.
2. Expresa en un verso o en una poesía lo que crees que es el amor. Luego comenta con tus compañeros sobre las expresiones o frases de cada composición que hacen referencia a la fidelidad o lealtad.
3. Define el valor lealtad. Ejemplo:
  - La lealtad es la firmeza con que el ser humano mantiene sus principios y valores.
  - La lealtad es el respeto a la dignidad humana y demuestra adhesión, fidelidad, confianza, sinceridad y verdad.
4. Caracteriza a la persona leal. Ejemplo:
  - La persona leal se mantiene fiel a una causa, a un principio, a una persona o institución cuando ha adquirido un compromiso frente a ellas.
  - No da jamás la espalda al amigo, al cónyuge, a sus padres, hijos, hermanos, compañeros, coidearios, etc.
  - Es el mejor compañero y el auténtico amigo ideal.
  - Levanta la moral de los demás con la expresión “Cuenta siempre conmigo”.
  - El niño y joven leal corresponde a la confianza y al amor de sus padres y maestros, respeta su hogar y a la institución en la que se educa.

- La persona leal es enemiga del chisme y los malos comentarios, defiende su dignidad y la de los demás.
5. Realiza compromisos concretos para poner en práctica el valor de la lealtad.
- Ejemplo:
- Apoyar las metas de crecimiento intelectual y personal de tus compañeros.
  - Estar dispuesto a defender el nombre y el honor de tu institución o del club o gremio al que perteneces.
  - Corresponder con respeto a la confianza que te brindan tus familiares, maestros y amigos, etc.
  - Ser fiel a tus principios, valores o creencias.
6. Escribe las actitudes de lealtad que demostrarás como parte de: tu escuela o colegio, tu familia, tu comunidad, tu futuro centro de trabajo, etc.

### **7.5. Criterios para el seguimiento y la evaluación**

Todo proceso que se implante en una institución debe tener su seguimiento y su evaluación; la puesta en marcha de esta propuesta, en su fase de seguimiento se lo realizará mediante la aplicación de una ficha de observación al desarrollo de los talleres y estará bajo la responsabilidad del director.

Al terminar los talleres, los/las estudiantes registrarán sus opiniones en una ficha de autoevaluación; la ficha es de tipo individual y pretende establecer indicadores de autorregulación pero, al mismo tiempo compromisos personales que inviten, al estudiante, en este caso, a no desalentarse por los resultados y continuar con el proceso de autoregulación de conducta.

## **7.6. Localización y Cobertura Espacial**

El trabajo con los talleres se desarrollará con los niños y niñas que demuestren agresividad, violencia y baja autoestima, para ello, los maestros y maestras realizarán el debido diagnóstico en cada uno de sus años de básica, desde primero a décimo año, con el apoyo de la psicóloga educativa. La determinación de los grupos y los responsables de el desarrollo de los talleres se lo programará durante los dos primeros meses del año escolar 2011 – 2012.

## **7.7. Población Objetivo**

Los beneficiarios de la propuesta serán los niños y niñas cuyos padres han migrado y quienes proceden de hogares donde solo la madre enfrenta todo el peso de la familia y de esposos que han sido abandonados por su pareja o se han separado.

## **7.8. Sostenibilidad de la Propuesta**

Esta propuesta es posible llevarla a cabo por que se cuenta con los elementos administrativos, legales, presupuestarios y técnicos.

La propuesta es factible porque para su realización, se dispone de:

- a) El apoyo del comité central de padres de familia, director y personal docente que laboran en la institución.
- b) El interés que tienen la comunidad educativa en mejorar la autoestima de los niños y niñas así como disminuir los índices de violencia y agresividad que se han presentado en el plantel.
- c) Una bibliografía actualizada relativa al tema.

El contenido de la propuesta pretende ser un apoyo práctico mediante la autoreflexión y la autoaceptación; en consecuencia, su impacto en la comunidad educativa será trascendente puesto que incidirá en el desarrollo personal de los estudiantes mejorando su comportamiento y rendimiento académico.



### 7.11. Bibliografía de la Propuesta

BRANDEN, Nathaniel, (1993), El Poder de la Autoestima, Buenos Aires, Edit. Paidos

CALERO PÉREZ, Mavilo, (1999), Educación en Valores, Lima, Editorial San Pedro

COVEY, Stephen R. (1994), Los siete hábitos de la gente eficaz, Barcelona, Edit. Paidos.

GUAMAN, Manuel, (2005), Educación en Valores: Teoría y Práctica, Cuenca

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA, (2002), Currículo de Educación en la Práctica de Valores para la Educación Básica, Quito

MORÁN MÁRQUEZ, (2006) Francisco, Valores Humanos, Guayaquil, Editorial Pedagógica

PARRAMON, Ediciones, S.A., (2000), Valores para la convivencia, Madrid, España.

## 8. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- ARIEU, Paulo, (2005), Liderazgo, Educación e Iglesia, Bogotá, Edit. Pacífico
- BERNARD, Bass, (2010), El liderazgo, Lima, Edit. San Marcos
- CASARES, David, (1999), Liderazgo: Capacidad para Dirigir, Lima
- CENAISE, (2000), Situación Socio Económica del Maestro Ecuatoriano, Quito
- CORREA, Henry, (2001), Modelos de Gestión, Santiago de Chile
- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE EDUCACIÓN, (2003) Barcelona, España
- FREIRE, Mario, (2006), Lecturas para el Mejoramiento de la Calidad Humana, Quito, Edit. LNS
- GIULIANI, Rudolph, (2002), Liderazgo, New York, Ediciones Gold
- KOTTER, John, (1996), El Factor Liderazgo, Barcelona, Edit. Científica
- LAUWERS, Gracienee, (2000), Liderazgo Educativo, México, Edit. Mariscal
- MARÍN, Francisco, (2006), Gestión y Técnica, México, Edit. Trillas
- MATTOS, Luis, (2003), Perfil del Administrador Educativo, Buenos Aires, Edit. Lux
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, (2002), Currículo de Educación en la Práctica de Valores, Quito
- OREJUELA, Eduardo, (2001), Relaciones Humanas, Guayaquil, Edit. Amazonas
- ORTIZ, Franco, (2007), Liderazgo y Comunidad, Bogotá, Edit. Andrés Bello
- POZNER, Pilar, (1998), Tratado de Gestión, Buenos Aires, Edit. Sol
- RONALD, Heifetz, (2001), Liderazgo sin Límites, Bogotá, Edit. Mundo
- SIERRA, Rebeca, (2002), Pedagogía de los Valores, Bogotá, Edit. San Pablo
- STERN, Ronald, (2005), Principios de Autoridad y Liderazgo Medible, Buenos Aires
- TEDESCO, Juan Carlos, (1999), Los pilares de la Educación del Futuro, Madrid
- [www.apuntesgestion.com](http://www.apuntesgestion.com).

## 9. APÉNDICE

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

**Sres. Gestores Educativo**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

**Nombre del establecimiento**

**educativo**.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector:**                      **Urbano ( )**                      **Rural ( )**

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a) Fiscal
- b) Fiscomisional
- c) Municipal
- d) Particular
- e) Particular

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

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

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

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

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

SI (\_\_\_\_\_)      NO (\_\_\_\_\_)

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

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

**9. 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 (\_\_\_\_\_)

**10. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

Orde	Se promueve	Siempre	A	Nunca
a	Excelencia académica			
b	1 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 directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c	La mejora de los mecanismos de control.			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

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

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

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

**La preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

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

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

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

Si ( )

No ( )

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

- a. Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)
- b. Plan estratégico (\_\_\_\_)
- c. Plan operativo Anual (\_\_\_\_)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

## ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORAS EDUCATIVAS)

### Sras. Gestoras Educativas

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

**Nombre del establecimiento**

**educativo**.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector:**                      **Urbano ( )**                      **Rural ( )**

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a) Fiscal
- b) Fiscomisional
- c) Municipal
- d) Particular
- e) Particular

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

- a) El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b) Coordinadores de área ( )

- c) Por grupos de trabajo ( )
- d) Trabajan individualmente ( )
- e) Otros (indique cuáles).....

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

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

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

SI (\_\_\_\_\_)      NO (\_\_\_\_\_)

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

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

**9. 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 (\_\_\_\_\_)

**10. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	Excelencia académica			
b	1 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:**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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:**

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

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

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

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

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

**La preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

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

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

- i. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

**Si ( )            No ( )**

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

- a. Un reingeniería de procesos      (\_\_\_\_)
- b. Plan estratégico                      (\_\_\_\_)
- c. Plan operativo Anual                (\_\_\_\_)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Nombre del establecimiento**

**educativo**.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector:**                      **Urbano ( )**                      **Rural ( )**

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- |                                |        |
|--------------------------------|--------|
| <b>a. Fiscal</b>               | (    ) |
| <b>b. Fiscomisional</b>        | (    ) |
| <b>c. Municipal</b>            | (    ) |
| <b>d. Particular laico</b>     | (    ) |
| <b>e. Particular religioso</b> | (    ) |

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



## 2. CUESTIONARIO

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

## FOTOS

Escuela Fiscal Panamá en donde se realiza el trabajo de las encuestas



Niños de la Escuela en el Recreo



Director de la Escuela Fiscal Panamá Lcdo. Vinicio Carrión



Niños de Gobierno Escolar que participaron en las encuestas



Niños de la Escuela Panamá



Niños contestando la encuesta



Padres de Familia esperando para la encuesta



Padres de Familia contestando la encuesta



### Encuestadora con el personal Docente en la encuesta



### Escuela en donde se realizo las encuestas

