



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

TEMA

“Gestión del liderazgo y valores en la administración de la Escuela Fiscal Carlos Terán Zenteno, de la parroquia Cumbe, cantón Cuenca, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 – 2012”.

Tesis de Grado

Autor:

Gómez Vásquez, Vicente Florencio

Directora:

Paladines Balcázar, Bélgica del Rosario, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

La Universidad Católica de Loja

CERTIFICACIÓN

Cuenca, mayo de 2012

Mgs.

Bélgica del Rosario Paladines Balcázar

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión del Liderazgo y Valores en la Administración de la Escuela Fiscal Carlos Terán Zenteno, de la parroquia Cumbe, cantón Cuenca, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 – 2012”** realizado por el profesional en formación Gómez Vásquez Vicente Florencio 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.

.....
Mgs. Bélgica del Rosario Paladines Balcázar

DIRECTORA DE TESIS



CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Gómez Vásquez Vicente Florencio, declaro ser autor 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”.

Cuenca, septiembre de 2012

.....
Gómez Vásquez Vicente Florencio

CI. 0101683613



AUTORÍA

Yo, Gómez Vásquez Vicente Florencio, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....
Vicente Florencio Gómez Vásquez
CI. 0101683613

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposa Lucía
por su apoyo constante, su cariño y
comprensión para que pudiera terminar
esta Maestría con felicidad.

A mi nietita Ana Liz, por ser
la inspiración de mi vida.

Vicente

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme la
salud,
la fortaleza y la esperanza para
concluir con éxito esta maestría.

A mi esposa Lucía, mis hijos Pablo y
Priscila, por su gran amor, su
motivación persistente y soporte
durante mis estudios.

Vicente

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



ESCUELA FISCAL MIXTA
"CARLOS TERAN ZENTENO"

CUMBE • CUENCA • ECUADOR

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

A petición verbal del interesado:

Yo, René Gustavo Pérez Llivicura, Director de la Escuela Carlos Terán Zenteno, perteneciente a la parroquia Cumbe, cantón Cuenca, provincia del Azuay.

C E R T I F I C O

Que el señor, Licenciado Vicente Florencio Gómez Vásquez, se encuentra desarrollando su maestría sobre Gestión de Liderazgo y Valores en este plantel, durante el año lectivo 2011-2012.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, la persona interesada puede hacer uso del presente documento en lo que estime conveniente.

Cumbe a, 13 de enero de 2012

Atentamente.

Lic. René Pérez.

DIRECTOR



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	Páginas
Portada	I
Certificación	II
Cesión de derechos	III
Autoría	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Certificado institucional	VII
Índice de Contenidos	VIII
Índice de Tablas y Gráficos	XI
RESUMEN	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La gestión educativa: concepto, importancia, tipos	4
2.1.1. Concepto de gestión	4
2.1.1.1. Existen dos formas de gestión	7
2.1.1.1.1. Reactiva	7
2.1.1.1.2. Proactiva	7
2.1.1.2. Factores Básicos de Gestión	7
2.1.1.2.1. El clima organizacional	7
2.1.1.2.2. Los procesos de Gestión	7
2.1.1.2.3. La Organización flexible	8
2.1.2. Importancia de la gestión	8
2.1.3. Tipos de gestión	9
2.2. Liderazgo Educativo: concepto, tipos, características	11
2.2.1. Concepto de liderazgo	11
2.2.1.1 Liderazgo Educativo	13
2.2.2. Tipos de liderazgo	14
2.2.2.1. Líder Democrático	14
2.2.2.2. Líder Laissez - Faire	14
2.2.2.3. Líder Autocrático	14
2.2.2.4. Liderazgo Autoritario	15
2.2.2.5. Liderazgo Democrático	15

2.2.2.6. Líder Pulpo	16
2.2.2.7. Líder Araña	16
2.2.2.8. Líder Muerto	16
2.2.2.9. Líder Tortuga	16
2.2.2.10. Líder Zorro	16
2.2.2.11. Líder Abeja	17
2.2.2.12. Tipos de Liderazgo en el contexto educativo	18
2.2.3. Características del liderazgo	19
2.3. Diferencias entre directivo y líder	21
2.3.1. Diferencias entre directores de grupos y los líderes de equipos	22
2.3.2. Diferencias entre el jefe y el líder	24
2.3.3. El Liderazgo escolar	25
2.3.4. Enfoque sobre el liderazgo escolar	26
2.4. Los valores y la educación	26
2.4.1. Los valores	27
2.4.2. Perfil del niño y preadolescente desde los valores básicos	29
3. METODOLOGÍA	37
3.1. Participantes	37
3.2. Materiales e instrumentos	41
3.3. Método y procedimiento	43
4. RESULTADOS	45
4.1. DIAGNÓSTICO	45
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa	45
4.1.1.1. El manual de Organización	45
4.1.1.2. El código de ética	45
4.1.1.3. El plan estratégico	46
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	49
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional	51
4.1.1.6. El reglamento interno y otras regulaciones	55
4.1.2. La estructura organizativa en la escuela	56
4.1.2.1. Misión y visión	56
4.1.2.2. El organigrama	57
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	58
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	59

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	63
4.1.2.6. Dimensión organizativa y operacional y valores	64
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	64
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	65
4.1.2.9. El Gobierno Escolar	65
4.1.3. Análisis FODA	67
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	67
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	68
4.1.3.3.. Matriz FODA	68
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	70
4.2.1. De los directivos	70
4.2.2. De los docentes	79
4.2.3. De los estudiantes	82
4.2.4. De los padres de familia	84
4.2.5. De la entrevista a directivos	90
4.2.6. Matriz de problemáticas	92
5. DISCUSIÓN	93
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
6.1. Conclusiones	101
6.2. Recomendaciones	102
7. PROPUESTA DE MEJORA	104
7.1. Título de la propuesta	104
7.2. Justificación	104
7.3. Objetivos de la propuesta	105
7.3.1. Objetivo general	105
7.3.2. Objetivos específicos	105
7.4. Actividades	105
7.5. Localización y cobertura espacial	106
7.6. Población objetivo	106
7.7. Sostenibilidad de la propuesta	106
7.8. Presupuesto	107
7.9. Cronograma	107
8. BIBLIOGRAFÍA	109
9. APÉNDICES	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas	Páginas
1. Datos de personal docente.	37
2. Personal docente de la escuela por edad	38
3. Personal docente por años de experiencia	38
4. Personal docente por títulos académicos	39
5. Datos de alumnos de la escuela por edad y sexo	40
6. Forma de organización de equipos de trabajo	76
7. Aspecto que se toman en cuenta para medir tamaño de la organización	76
8. Tareas de miembros de la institución y manual de normas	77
9. El Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	77
10. Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos	78
11. La administración y liderazgo que el centro educativo promueve	78
12. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	79
13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución	80
14. Organismos que integran la institución	81
15. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	82
16. Departamento didácticos y sus acciones	83
17. Gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	84
18. Material de planificación educativa	85
19. Encuesta a docentes	85
20. Encuesta a estudiantes	88
21. De los padres de familia	90
22. Cualidades del líder	90
23. Qué es el líder en el grupo	91
24. El líder debe ser	92
25. Relación: organización y valores	92
26. Valores de relación entre el líder y el grupo	93
27. ¿Qué son los valores?	93
28. ¿Qué es la justicia?	94

29. Gestiones del director	94
30. ¿Qué es la gestión?	95
31. Los padres participan en la gestión educativa	95
32. Opciones de la gestión educativa	96
33. De la entrevista a directivos	96

RESUMEN

El estudio referido a la gestión del liderazgo y los valores se realizó en la escuela Carlos Terán Zenteno, de la parroquia Cumbe, cantón Cuenca, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 - 2012. Participaron en la investigación 5 directivos, 17 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia.

En el proceso investigativo se utilizaron encuestas para directivos, docentes y estudiantes, así como una entrevista aplicada al director y una ficha de observación de las clases.

Los resultados conducen a establecer que la gestión educativa, el liderazgo y los valores se encuentran bien direccionados en la institución. Los actores educativos coinciden al afirmar esta situación. Sin embargo, se evidencian debilidades que se contextualizan en el campo técnico pedagógico, que deben ser fortalecidas con la aplicación de la propuesta de capacitación diseñada para directivos y docentes, sobre planificación y aplicación del nuevo currículo que se ha planteado como punto culminante del trabajo realizado.

Merece reconocerse, finalmente, la colaboración del director y personal docente de la escuela que han proporcionado su contingente para que el proyecto propuesto se cristalice en realidad.

1. INTRODUCCIÓN

El tema que lleva por título “Gestión del Liderazgo y Valores en la administración de la escuela Carlos Terán Zenteno”, ha sido planificado por la Universidad Técnica Particular de Loja, para que los estudiantes que optan por el título que les corresponde se involucren en la investigación de este tema muy importante de la administración educativa.

La investigación se desarrolló en la Escuela Fiscal Carlos Terán Zenteno, que se encuentra ubicada en la parroquia Cumbe, perteneciente al cantón Cuenca, provincia del Azuay. Esta institución labora con régimen de Sierra, es mixta, tiene financiamiento público, desarrolla sus actividades en jornada matutina, pertenece al sector rural. Cuenta con 17 maestros y maestras. El director no tiene grado a su cargo. Para el año lectivo 2010 – 2011 se han matriculado en la escuela un total de 338 niños y niñas, de 2º a 7º año de Educación Básica.

Con la vigencia de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, expedida el 31 de marzo del 2011, los directivos y docentes se encuentran enfrentando nuevos retos profesionales, para lo que necesitan ampliar su campo de conocimientos y el desarrollo de sus competencias, que les permita desempeñar con acierto sus funciones.

En este contexto, el tema de la gestión educativa, el liderazgo y los valores ha tomado gran relevancia porque debe responder a las nuevas tendencias de la administración educativa; en tal virtud, debe propender a la reingeniería de los procesos y a ofrecer a sus usuarios un servicio de calidad y calidez.

El estudio de esta temática, para los directivos y docentes de la institución investigada, no constituye una gran novedad, puesto que la mayoría de ellos tienen un perfil profesional que les faculta a responder a sus requerimientos, razón por la cual los han aplicado en el trabajo diario que realizan.

En el ámbito social, cultural y educativo del entorno cercano de la institución no se han encontrado datos relacionados con el tema del presente estudio, tampoco se ha

investigado al respecto en la institución educativa, motivo por el cual el tema de la presente investigación ha resultado novedoso e interesante para quienes trabajan en el establecimiento educativo.

Sin duda alguna, los resultados de la presente investigación, serán muy importantes para todos quienes se han involucrado en ella. La escuela podrá utilizarlos para mejorar su gestión, sobre todo en la aplicación de la propuesta surgida de uno de los nudos críticos más relevantes de la investigación.

En el desarrollo de la investigación realizada no se han presentado mayores inconvenientes; al contrario, la motivación personal del investigador ha hecho que los pequeños obstáculos del camino sean superados con facilidad. No se ha evidenciado problemática mayor en ningún aspecto.

Se han alcanzado satisfactoriamente todos los objetivos relacionados con la investigación; es decir, se ha analizado la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo. Esto se ha conseguido porque se han determinado los roles y el liderazgo de los directivos de la escuela con respecto al diseño y ejecución de todos los documentos de planificación que forman parte del proyecto educativo institucional. Así mismo, la investigación ha permitido al autor del proyecto, asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de la gestión, el liderazgo y los valores, con lo que se ha elaborado el presente informe.

La gestión administrativa de la institución presenta fortalezas y debilidades. Las debilidades se resumen en el hecho de que en la escuela los equipos de trabajo se forman con la realización de una reunión cada trimestre, que es desfavorable, puesto que la dinámica del trabajo exige mayor protagonismo de directivos y docentes. No se delega a ningún organismo interno la resolución de conflictos. La escuela no cuenta con el Manual de Normas, porque este documento no se encuentra en el marco legal correspondiente.

El componente técnico pedagógico de la escuela se encuentra desarrollando de manera acertada. Presenta más aspectos positivos que negativos. Dentro de los primeros se destaca la buena acción docente sobre la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Así mismo, la escuela promueve la investigación a nivel educativo; se trabaja en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de la enseñanza y el aprendizaje. Dentro de los aspectos negativos se identifica la resistencia de los profesores o el director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza; el hecho de que rara vez se lleven a cabo nuevas ideas a las clases; no se propone actividades innovadoras para los estudiantes.

El ejercicio del liderazgo educativo en la escuela está bien encaminado. Todos los actores educativos tienen criterios favorables sobre el estilo de liderazgo que los directivos evidencian en el trabajo que realizan.

El campo de los valores se encuentra bien encausado, lo que constituye un elemento favorable para el buen desempeño directivo y docente, para la creación de ambientes favorables para el trabajo y la educación integral de los estudiantes.

Se invita a la lectura del trabajo investigativo desarrollado, para que se pueda aportar con ideas para mejorarlo y tal vez que para que la información que contiene sea utilizada como fuente de referencia para estudios similares.

La propuesta surgida de las conclusiones del presente estudio, se orienta a desarrollar un plan de capacitación para directivos y docentes de la escuela investigada sobre la planificación y aplicación del nuevo currículo de la Educación General Básica, puesto que este aspecto se ha establecido como una debilidad de la institución, que debe ser mejorada.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión: concepto, importancia, tipos.

2.1.1. Concepto de gestión.

“La gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, en este caso, de empresas... Se trata de la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial” Recuperado de: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>

De lo indicado se desprende que la gestión constituye una herramienta de administración que se encarga de ejecutar todas las órdenes planificadas por la administración, en este caso, de empresas.

La gestión “trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. Se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial”. Recuperado de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>

En este concepto se comprende por gestión a las acciones que se realizan las personas para obtener un beneficio o fin.

Con relación a la **Gestión Educativa**, se la considera como "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

“La Gestión educativa es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, fortalecimiento y desarrollo de una nueva comunidad educativa, caracterizada por el compromiso, la participación e innovación permanente” (Dirección de Educación del Azuay, 2003, pág. 8)

El Ministerio de Educación (2006, pág. 58) indica que el modelo de gestión es un prerrequisito de todo proyecto educativo institucional, para viabilizar su realización.

“La gestión educativa tiene que atender las realidades del presente con el fin de lograr los objetivos consignados en el PEI. Para lo cual tiene que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa. Consecuentemente el Director o el Rector ya no serán un jefe sino un líder armonizador de voluntades”. (Ministerio de Educación, 2006, pág.58).

La gestión educativa debe atender a la realidad de las instituciones educativas y las realidades del presente con la finalidad de atender y lograr los objetivos de la institución que necesariamente deben estar en el PEI. Lo que se conseguirá mediante la organización y la participación de los actores educativos.

Un modelo que puede ser útil para la gestión del PEI es el Modelo de Gestión Estratégica que tiene por eje la distinción entre proactividad y reactividad. Esta distinción descansa en la convicción de que el futuro será diferente al pasado, por tanto, intenta imaginar un futuro consensuado a partir del presente, preverlo y planificar las estrategias a seguir para su logro, considerando los cambios posibles a partir de las fuerzas de cambio ya perceptibles hoy”. (Ministerio de Educación, 2006, pág.58)

Se indica que el modelo de gestión estratégica puede ser útil para conseguir los objetivos institucionales, ya que se diferencian entre lo proactivo y lo reactivo. Sin duda alguna, ser proactivo es mejor que ser reactivo; es decir, mejor es prevenir la problemática antes que buscar soluciones cuando ya se ha presentado.

La gestión Educativa promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje.

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

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

La gestión educativa consiste en:

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

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

- Planificar
- Controlar
- Definir de objetivos

- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

2.1.1.1. Existen dos formas de gestión

2.1.1.1.1. Reactiva: en la cual se responde a los problemas y situaciones cuando estos ya han aparecido, y en base a esto se van desarrollando las acciones de la organización. (Ministerio de Educación, 2006, pág. 58)

2.1.1.1.2. Proactiva: en la cual se define el propósito de la organización, y en función de éste se planifica hacia el futuro las acciones, previniendo y anticipando los posibles problemas y contingencias. (Ministerio de Educación, 2006, pág. 58)

Se indica que existen dos formas de gestión, la reactiva y la proactiva. La reactiva se ocupa de los problemas cuando ya se han presentado; la proactiva previene las acciones para que los problemas y dificultades no se produzcan y así esto ocurre, los impactos sean los mínimos.

La gestión estratégica se la aplica tanto en el proceso de construcción del PEI como en su implementación, seguimiento y evaluación.

2.1.1.2. Factores básicos de la gestión:

2.1.1.2.1. El clima organizacional o ambiente que se vive en la institución a partir de las relaciones diarias entre sus miembros. Para mejorar este clima es recomendable usar estrategias de motivación, la delegación de funciones, la participación y los trabajos en equipo.

2.1.1.2.2. Los procesos de gestión, traducidos en la participación responsable de los agentes educativos en la selección, desempeño, control y evaluación del personal, el aspecto presupuestal y la adquisición de materiales.

2.1.1.2.3. La organización flexible, adaptable y no adaptable a las mejoras del servicio educativo institucional. (Ministerio de Educación, 2006, pág. 58)

De lo indicado se desprende que la gestión debe responder a algunos factores que pueden considerarse básicos. Se indica como tales al clima organizacional, es decir el ambiente del trabajo que se percibe en la institución. El proceso es otro factor importante que se debe considerar, se refiere a la forma de realizar las acciones del trabajo. La flexibilidad, es otro factor importante que se debe tomar en cuenta en la gestión, incluye conceptos de adaptación a situaciones no previstas. Finalmente, se hace referencia a las relaciones de la institución con la comunidad como un elemento que no se debe ignorar.

Del contexto indicado en líneas anteriores se puede indicar que la gestión es muy importante para toda institución u organización porque permite el logro de objetivos y metas previamente establecidas, con el uso adecuado de los recursos disponibles.

2.1.2 Importancia de la gestión.

La Gestión Educativa, es muy importante ya que debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

La gestión administrativa constituye uno de los factores más importantes cuando se trata de establecer un negocio, una institución o una empresa, debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

Para nadie es desconocido que en las instituciones educativas existen muchos problemas que afectan la vida de las personas que se encuentran a su alrededor, razón por la cual sus directivos deben preocuparse de acelerar las tareas administrativas y burocráticas, proponiendo actividades diferentes, que conduzcan a un escape de la rutina.

La capacidad de gestión no solo debe estar dirigida a realizar u organizar actividades repetitivas que causen la fatiga, sino otras que convoquen al personal docente, lo estimulen y le incentiven en la proposición de actividades similares.

En nuestros días, en todos los ámbitos de la actividad docente, se han presentado muchas quejas y resistencia por parte de los maestros y directivos frente a las disposiciones legales que exigen cambios profundos en el trabajo. El Ministerio de Educación, a través de la Ley de Orgánica de Educación Intercultural, se encuentra empeñado en mejorar la calidad de la educación, razón por la cual ha obligado a todos los maestros y empleados del sector educativo a actualizarse, a someterse periódicamente a sendos procesos de evaluación y a laborar 8 horas diarias. En este contexto bastante complejo, la gestión de los directivos se centra en la importancia de la transformación de la estructura del sistema educativo.

La gestión escolar se extiende más allá de la gestión administrativa, sus integrantes fijan los objetivos y metas que mantienen en común, que mantienen un trabajo colaborativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la solidaridad, su capacitación es permanente y esto permite tener expectativas en los estudiantes. El objetivo de la gestión educativa es centrar a la institución educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes la gestión escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los ellos centrado en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje. Entre estas características vamos a destacar tres: el clima escolar, el trabajo en equipo, centrar la atención en los objetivos de la escuela.

2.1.3 Tipos de gestión

Existen diferentes enfoques y perspectivas de la gestión; sin embargo, por las características del trabajo que se está desarrollando, se considera pertinente analizar la tipología que a continuación se describen: <http://johanatov.blogspot.es/>.

- **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”.<http://johanatov.blogspot.es/>
- **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 Administrativa:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.
- **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.

La gestión tiene un campo muy amplio de aplicación, se relaciona con distintos ámbitos de la vida y la actividad económica. Se ha involucrado en todas las actividades que el ser humano realiza y se orienta, siempre, al logro de objetivos de las personas e instituciones.

2.2. Liderazgo Educativo: concepto, tipos, características.

2.2.1. Concepto de liderazgo.

“El líder de Alta Gerencia Educativa es innovador, activo, honesto, veraz, eficiente, capaz, humano, comprometido con la institución, excelente comunicador, competente y con éxitos en la planificación estratégica. El Administrador es un sembrador de ideas y acciones, factores indispensables para la respetabilidad y adelanto de la institución. El líder de Alta Gerencia es símbolo concreto de prosperidad, éxito para la institución y todos sus miembros, produce estabilidad, seguridad financiera, eficiencia administrativa, excelencia académica y rescate de los valores nacionales e identidad cultural del país”. (Morán, 1996: págs. 2, 3,4).

Para el Gerente Educativo es una obsesión la búsqueda de control total de calidad de la educación, en cada paso del proceso de enseñanza científica y pedagógica, que éste responda a las necesidades y deseos de la colectividad, sin olvidar utilizar la tecnología de punta.

En otras palabras, se señala que el líder de alta gerencia se relaciona íntimamente con el sentido de prosperidad, con el éxito, que produce estabilidad entre los miembros de la organización.

El líder. Morán (1996: 134-135), define al líder como “la persona con don de mando, autoridad carismática, empático, simpático, con una fuerte personalidad y prestigio; ejerce influencia sobre los miembros de un grupo, institución o colectividad y los guía de manera perseverante hasta lograr los objetivos fijados: el éxito, triunfo de los demás”.

Indica el autor que el líder sabe compartir el poder democráticamente, que es capaz de fortalecer su misión reivindicadora en la sociedad; que organiza y delega funciones a los integrantes del equipo y que a través del consenso fomenta la unión, el espíritu de cuerpo. El líder también impulsa el cambio, la acción, cree apasionadamente en las ideas que predica y las comunica a los demás, su

inspiración de esperanzas hace que lo sigan quienes conforman el grupo o la organización que lidera.

“Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento”. (Munch, Galicia, Jiménez, Patiño, Pedronni, 2011, 148).

Los autores indican que el líder es la persona que con su característico modo de ser impulsa a los demás a trabajar junto con él, pero no por obligación, sino por convicción, porque creen que lo deben hacer.

El líder representa la unidad de lo heterogéneo, simboliza el ideal de la audacia, heroísmo y sacrificio, en beneficio de la sociedad, su nobleza no tiene fronteras y vence obstáculos y barreras, no se detiene ante el fracaso y aprende lo bueno de él, puede llegar hasta ofrendar su vida por ideales; el líder se arriesga hasta obtener el triunfo.

El líder actúa en una realidad concreta y se preocupa de las personas, actúa casi siempre bajo presión y resiste hasta tomar sus propias iniciativas, flexibles y abiertas al cambio, para innovar y crear soluciones y desarrollo institucional o social.

El líder no nace, se hace el transcurso de su propia experiencia y capacidad; surge ante una necesidad común de la sociedad y la práctica permanente de conducir las masas, enriquece su prestigio como proceso objetivo de superación constante, y alcanza la meta fijada con éxito.

El líder es un solucionador nato de conflictos, un creador de nuevos caminos en la sociedad, sean estos educativos, políticos, religiosos, económicos, científicos, etc.

El líder es la persona que rompe los esquemas preestablecidos, es capaz de vencerlos y modificarlos de acuerdo a su creatividad, por medio de la planificación, estrategia y tácticas actúa con firmeza radical para triunfar.

El líder es un autodidacta, busca la actualización de conocimientos, investiga y escoge siempre el camino científico y tecnológico para conocer la realidad, el terreno donde emprende la lucha; la actual sociedad lo exige.

El líder tiene autodisciplina que la irradia al resto de personas de la institución, se gana el respeto por su honradez, sabiduría, prudencia y trabajo. Ejerce influencia sobre el grupo, con sus sugerencias modifica las conductas.

El líder debe caracterizarse por tener los oídos sordos para los aduladores y lisonjeros, de quienes debe cuidarse ya que se los puede identificar con personas disociadoras, que muchas veces actúan con intereses particulares y además son oportunistas.

El líder surge en el grupo por necesidad, objetivos y protección mutua; como también se unen las personas alrededor de un guía, ante el peligro, miedo y ansiedad; pues individualmente no puede resolver sus problemas.

El líder posee sus propios valores y es auténtico en confrontarlos con la realidad, impone sus ideas, porque significan transformación y beneficio para la humanidad.

El líder tiene su propia identidad bien definida.

El líder con su pensamiento y organización se adelanta al futuro, al porvenir, teniendo siempre una concepción científica del mundo.

El líder en sus sueños tiene optimismo, fe y esperanza, mucha perseverancia, llegando al éxito deseado. El líder vence el miedo, con la acción, pues solo existe en nuestra mente.

2.2.1.1. Liderazgo educativo. Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa

(autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

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

2.2.2. Tipos de liderazgo.

Existen tres tipos de líder: el Líder Democrático, el Líder Laissez-Faire ("Dejar Hacer"), y el Líder Autocrático. (<http://www.deltaasesores.com/articulos/autores-invitados-tipos-de-lider>)

2.2.2.1. Líder Democrático. Es quien decide las cosas, consultando a su equipo, pero mantiene el control. Esto es visto por su grupo como una valoración por el individuo, pero a veces el Líder Democrático es percibido como una persona insegura.

2.2.2.2. Líder Laissez-Faire. El que quiere dejar hacer, ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva. Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.

2.2.2.3. Líder Autocrático. Domina a los miembros de su equipo por medio de la coerción, de la influencia y del poder. Esto genera una resistencia pasiva por parte del grupo. Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

También se encuentra otra tipología de liderazgo, que bien vale la pena ser tomada en cuenta para el contexto del presente trabajo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgoescolar/liderazgoescolar2.shtml#tipos>

2.2.2.4. Liderazgo Autoritario. Se caracteriza porque:

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

2.2.2.5. Liderazgo Democrático. Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.
- Líder Socio-emocional. Posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.
- Líder de Opiniones. Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

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

2.2.2.6. El líder pulpo. Se caracteriza por:

- Es el caudillo.
- Es el que hace y sabe todo.
- Es el que se hace imprescindible.
- Es el que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes.

2.2.2.7. El líder araña. Tiene las siguientes características:

- Es el activista.
- Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios.
- Se limita a hacer obras, pero no promueve organización.
- Cuando sale, todo se viene abajo.

2.2.2.8. El líder muerto: Posee las siguientes características:

- Es el que no tiene vida.
- Es el que no se mueve.
- Es el que no convoca a reuniones.
- Es el que no hace nada por su grupo o comunidad.

2.2.2.9. El líder tortuga: Posee los siguientes rasgos:

- Es el pasivo.
- Es el que no tiene iniciativa.
- Trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.

2.2.2.10. El líder zorro: Este se caracteriza por:

- Es el aprovechador.
- Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos.
- Es el que trabaja sólo para figurar.

2.2.2.11. El líder abeja: Posee las siguientes características:

- Es el democrático.
- Es el que su cargo está al servicio de los demás.
- Es el que promueve la participación de todos.
- Es el que valora y respeta a su base.
- Asume responsabilidades y da cuenta a los demás.

Para Perlman (1985, 20) está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los líderes efectivos captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.

Esta afirmación hace referencia al enfoque que Miguel Cornejo (1999) denomina "Liderazgo de Excelencia". El señala que un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder".

En este sentido, el líder de excelencia no sólo lo es en su centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja.

El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el conocimiento de uno mismo para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenezca. De acuerdo a esto, entonces en la medida en que se conozca a sí mismo una persona (sus sentimientos, emociones, estados de ánimo, limitaciones, potencialidades, etc.) podrá dar un giro a su vida e iniciarse en el camino hacia un liderazgo de Excelencia.

Contrariamente al líder de excelencia está el líder tradicional. Campoverde (1993, 57) señala que el líder tradicional es aquel que:

- No se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios.
- Mantiene un estado rígido hasta el final.

- Crea dependencia y rechaza la innovación.
- Confunde renovación con despersonalización.
- No percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil

2.2.2.12. Tipos de liderazgo en el contexto educativo.

Los administradores de los centros educativos tienen la responsabilidad de ser líderes y entre las múltiples funciones les corresponde tomar decisiones. Por lo anotado se ha considerado destacar dos tipos de liderazgo que los directivos institucionales pueden aplicar en sus instituciones educativas.

- **El liderazgo centrado en las personas:** Se describe al líder centrado en las personas de varias maneras: es democrático, permisivo, orientado a seguidores. La esencia de este estilo de liderazgo es una sensibilidad hacia los subordinados como personas.
- **El liderazgo centrado en las tareas:** Estos pueden ser: autocrático, restrictivo, orientado a tareas, socialmente distante, directivo y orientado a estructuras. La esencia del estilo de este líder es una suprema preocupación por la tarea misma y no por los trabajadores como personas.

“El responsable de administrar un centro educativo, debe tener presente que tomar una decisión correcta en el entorno actual es complejo puesto que una institución educativa alcanza logros significativos en mejorar la calidad de la educación, por el accionar de sus líderes que visualizan el cómo alcanzar la misión con eficacia y eficiencia y el planteamiento de estrategias para alcanzar la visión institucional”.
(Álvarez, 2010, pág. 26)

En otras palabras, el administrador de una escuela, al tomar sus decisiones, debe considerar su complejidad y las acciones que sean las más necesarias que le permitan visualizar con sabiduría lo que puede ser más correcto y adecuado.

2.2.3. Características del liderazgo.

Si se ha definido al líder como la persona que posee don de mando, autoridad carismática, que posee una personalidad y prestigio bien definidos, se le atribuye las siguientes características, que (Morán 1996,págs. 140-142) incluye en su obra:

- ✓ Actuación natural: Carisma, simpatía, empatía, acción pluralista, poder mágico de conocer a los demás.
- ✓ Convicción de sus ideas: Todo se puede negociar, menos sus principios.
- ✓ Ideas que engendran: Iniciativas, estímulos, fuerza vital, cambios.
- ✓ Actitud profética: Tener poder de confianza, armonía.
- ✓ Prestigio personal: Persuasivo, alegre, optimista.
- ✓ Honradez, prudencia, sabiduría en el área educativa.
- ✓ Ser respetado, amado, pero jamás odiado.
- ✓ Don de proteger.
- ✓ Solidario.
- ✓ Líder justo, oportuno y humano en el premio y sanción.
- ✓ Apertura a las sugerencias, aprender a oír.
- ✓ Disciplina, autodisciplina.
- ✓ Representa la unidad o cohesión del grupo.
- ✓ Planificador, estratega y táctico, por el bien de la organización administrativa.
- ✓ Palabra persuasiva y de honor.
- ✓ Vocación de servicio.
- ✓ Decisión de consenso.
- ✓ Creador.
- ✓ Supervisor, verificador de las acciones educativas.
- ✓ Delega funciones.

Bien vale la pena incluir en esta parte, las siguientes frases para reflexionar:

“El líder aguarda con calma el ataque y espera el momento propicio para vencer”

“La mejor pelea, es la que se evita y sin luchar se gana”

“El líder debe tener un alto nivel de conciencia social y moral”.

“Las decisiones deben ser justas, oportunas y humanas y aplicarlas con firmeza”.

“Para tener éxito hay que pensar y pensar, trabaja fuerte y obtendrás el triunfo”.

Las 7 “S” del Líder Educacional:

- Sabiduría.
- Sagacidad.
- Seguridad.
- Serenidad.
- Servicio.
- Sensatez.
- Seriedad (Morán, 1996, pág. 143)

Este postulado parece muy interesante y además muy útil de ser practicado por el líder educacional, constituye un conjunto de enunciados que no se los deberían olvidar. Las siete “S” podrían constituir un legado que debe caracterizar al líder educacional con cualidades que en realidad son necesarias.

El Líder de Alta Gerencia, tiene que:

- Participar con la palabra hablada y escrita en la institución, siempre bien documentado de manera clara y sencilla.
- Tomar las iniciativas en la planificación de una actividad, proyecto o solución de problemas.
- Ser perseverante, sabio, paciente, sereno y nunca caer en la provocación.
- Ser frío y prudente en las apreciaciones tácticas, compartir el poder para que todos se integren y lo fortalezcan.
- Llegar a los demás, en algunas circunstancias pensar con el corazón y dar ese toque mágico y psicológico.
- Instruirse permanentemente, estar actualizado y buscar nuevas ideas.
- Ser ejemplo de trabajo, participando activamente en toda labor que beneficie a la institución.
- Aceptar el cambio y romper paradigmas.
- Saber controlar, vencer al miedo de actuar y tomar decisiones.

- Siempre pensar en lo positivo, con el triunfo y el éxito, mucho éxito a base de trabajo.
- La experiencia nos hará cada día más perfectos.
- El líder es una persona de carne y hueso, real no teórico y se hace en el camino.
- Aprender en el infortunio, de las derrotas nacen los grandes triunfos.
- El carisma, empatía, fortaleza de carácter, persistencia, valentía y sagacidad son dotes del líder. (Morán, 1996, págs. 132-134)

El autor da a entender que el líder debe poseer algunas características particulares que le diferencian de los demás, pero sobre todo de quienes ejercen la gestión desde el punto de vista de la autoridad y la gerencia, que no surge de la empatía que la persona debe poseer, sino del mandato de la ley.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Zaleznik, catedrático de la Universidad de Harvard, escribe un artículo que rompe la tradicional visión de la gestión, estableciendo por primera vez la diferencia entre un directivo y un líder, a través de la concepción que cada uno tiene del caos y del orden y de cómo gestionarlo. Recuperado de: <http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entredirectivo.html>

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

Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de William James en “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento.

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zaleznik “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”

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

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

2.3.1. Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos.

(Cornejo, 1995, págs. 6-11)

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> • Interés principal en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros. • Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es 	<ul style="list-style-type: none"> • Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas. • Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción.

<p>más fácil pero entro de ciertos límites.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites. • Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente. • Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia. • Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber. • Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos. • En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal. 	<p>Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe. • Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta. • Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo. • Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio. • Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos. • Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. • Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Son muchas las diferencias que se pueden encontrar entre el director y el líder. Mientras el director ejerce su función en base a la autoridad que tieney por lo tanto ordena, manda y hace cumplir; el líder se caracteriza ser persuasivo, por saber escuchar y comprender a los integrantes de su grupo de trabajo. Usa la consulta, sabe escuchar, persuade para trabajar de manera conjunta, considera que los objetivos son conjuntos y que los éxitos o los fracasos les afectan a todos.

2.3.2. Diferencias que existen entre el jefe y el líder. (Cornejo, 1995, págs. 6 -11)

Jefe	Líder
<ul style="list-style-type: none"> • Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando. • El jefe ordena “aquí mando yo”. • El jefe empuja al grupo. • El jefe existe por la autoridad. • El jefe cree que es suficiente una investidura de mando. • El jefe inspira miedo, se le teme, se le da la vuelta; se le sonríe de frente y se le critica de espaldas. • El jefe busca al culpable cuando hay un error. El que la hace, la paga, sanciona, castiga, reprende en apariencia pone las cosas en su lugar, cree haber arreglado el mundo con un grito. • El jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tienen que hacer desde su sillón y ay del incumplido. • El jefe hace del trabajo una carga. • El jefe sabe cómo se hacen las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el líder, la autoridad es un privilegio de servicio. • El líder dice: “aquí sirvo yo”. • El líder va al frente del grupo, comprometiendo con sus acciones. • El líder existe por la buena voluntad. • El líder no necesita exhibir ante sus súbditos credenciales de autoridad. • El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en el aire de espontánea simpatía, da poder a su gente; cuando él está presente fortalece al grupo. • El líder jamás apaga la llama que aún tiembla, jamás corta el tallo que aún verdece; corrige, pero comprende; castiga, pero enseña; sabe esperar. • El líder da ejemplo, trabaja con los demás, va al frente marcando el paso. • Par el líder el trabajo es un privilegio. • El líder enseña cómo deben hacerse las cosas.

En este cuadro se presentan las diferencias que se presentan entre el jefe y el líder. El ejercicio de la jefatura se encuentra sometido al cumplimiento de normas legales y reglamentarias y como tal al ejercicio de la autoridad. El jefe es la autoridad y lo que él dice se debe hacer. En cambio, el líder es una persona carismática que con su ejemplo busca persuadir a los miembros del grupo para que trabajen por compromiso, por identificación con la visión y la misión de la organización. Se lee y

comprende muy bien aspecto, pero resulta muy difícil de ponerlo en práctica, tal y como se propone.

2.3.3. El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas—así como a los padres y madres de familia—ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores y directoras de escuela.

Por otra parte, el efecto del liderazgo de los directores y directoras de escuela en la calidad educativa y el aprendizaje (UNESCO, 2005; Uribe, 2005 y Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstron, 2004) ha colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual.

De acuerdo con el mismo artículo, no cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. De acuerdo con la UNESCO (2005), entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo”. Asimismo, Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Para la UNESCO (2005, pág. 195), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos—como en muchas partes de América Latina—la motivación e incentivos para ser un director/a innovador, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

2.3.4. Enfoques sobre Liderazgo escolar

Leithwood, Jantzi y Steinbackh (2003) luego de realizar un análisis sobre liderazgo en cuatro revistas especializadas de gestión educativa entre 1988 y 1998, encontraron que los conceptos sobre liderazgo más tratados fueron liderazgo pedagógico, estilos de liderazgo y liderazgo transformacional. Seguidamente, otros conceptos tratados fueron: liderazgo moral, liderazgo gerencial y liderazgo cultural. Esta breve reseña ilustra la dispersión de conceptos sobre liderazgo que también abundan en la literatura sobre el liderazgo educativo. A continuación se muestra las características de cada una de estas vertientes en el liderazgo en el ámbito educativo.

2.4. Los valores y la educación

En estos días, en los que los distintos estamentos de la sociedad se encuentran viviendo una gran crisis de valores evidenciados por medio de la violencia, la corrupción, el engaño; la escuela, como formadora de los ciudadanos del presente y del futuro, no debe permanecer indiferente y trabajar para que sus directivos, docentes, padres de familia y estudiantes se involucren en procesos de transformación personal y social.

No puede, ni debe concebirse a la educación como una práctica pedagógica dedicada a la simple transmisión de conocimientos presentados mediante teorías, enunciados, reglas, fechas y acontecimientos históricos que los estudiantes los deben repetir en forma memorista, sin reflexionar, sin cuestionar, sin opinar.

La escuela, el colegio, los maestros y maestras deben preocuparse de la formación de la parte humana de los estudiantes para propender al desarrollo armónico de su intelecto, de su cuerpo y de sus sentimientos.

La educación en valores se justifica por la necesidad que tenemos los seres humanos de buscar alternativas para comprometernos con la práctica de principios éticos que sirvan para conducirnos a un proceso de auto evaluación de lo que hacemos, cómo lo hacemos y cómo deben ser.

Los valores deben estar presentes en la vida cotidiana para que todos podamos asumir el compromiso de trabajar por la transformación social. Deben estar presentes en todos los actos que realicemos; nuestras actitudes deben reflejar la nobleza esencial del ser humano.

Los valores deben constituirse en la brújula que guía nuestras actitudes y acciones, son el fundamento por el cual hacemos o dejamos de hacer las cosas, son códigos de conducta, principios normativos y duraderos que nos sugieren que una determinada conducta o un estado final de existencia es personal y socialmente preferible a otros que se consideran opuestos o contradictorios.

Los valores deben constituir la parte fundamental de lo que se debe enseñar en la escuela y de cómo se debe enseñar. El currículo de la Educación Básica los considera como uno de los principales ejes transversales, que debe ser activado en todas las áreas, en todos los años y mediante todas las actividades escolares, no como una forma declarativa de conceptos, sino como una práctica de vida; al fin y al cabo nadie puede dar lo que no tiene, y los maestros deben educar con el ejemplo.

Sin duda, los valores pueden enseñarse y aprenderse y para esto deben establecerse estrategias didácticas. Para el caso de este proyecto de mejoramiento, se han determinado dos; la una que será aplicada con los maestros y la otra que estos deben desarrollar con sus estudiantes en el aula.

2.4.1. Los valores.

El Ministerio de Educación (1996) indica que más allá de cualquier precisión filosófica, se deben considerar a los valores en aquellos elementos presentes en el ser y los seres (todo ser es valioso de por sí), que los hacen apreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos.

Éstos pueden y deben ser aprehendidos por las personas en tanto unidades bio-psico-sociales; por lo mismo no sólo los conocerán sino que los sentirán y amarán hasta intentar realizarlos históricamente con la mayor perfección.

Resulta obvio que, tomado en el sentido propuesto, el mundo de los valores (en su concreción positiva y negativa) abarca la totalidad de la existencia real. De ahí que sean muchos los valores que interesan a los seres humanos en la gestión de la historia y que tenga sentido hacer de ellos cierta categorización en orden de importancia o prioridad, según la meta de desarrollo personal o social al que se apunte.

Dentro de la reforma educativa están considerados en sus respectivas áreas los valores intelectuales, los estéticos, los económicos, los referidos a la naturaleza y el medio ambiente, los étnico-culturales, etc. En la propuesta de Reforma Curricular, se hace referencia exclusivamente a los valores éticos: a aquellos que orientan las conductas humanas hacia la realización del bien moral, y se constituyen en sus referentes activos, tanto en el área personal-individual como en el área personal-comunitaria-social.

De todo lo expuesto, se deduce que el área de “valores” referidos a la ética no puede ser definida abstrayéndola de la realidad y de la historia; las instituciones educativas y sus directores tienen la obligación y el derecho de marcar pautas para que se trabajen aquellos valores -existentes, descubiertos o redescubiertos- que permitan a los niños integrarse en la existencia de un país real.

Y aquí se llega a una verdad: los valores no son tema sólo de la institución educativa, sino de la comunidad educativa, de la que la escuela es solamente una parte. Parece bueno advertir desde aquí que, si no cuenta con la familia, la escuela tiene muy poco que hacer en este campo y, más aún, hasta podría ser generadora de conflictos y confusiones mayores en niños y adolescentes, en el momento en que estos tuvieran que enfrentar orientaciones contrapuestas entre su casa y su escuela.

La lógica plantea la necesidad de consenso en el que participen todos los que conforman la comunidad educativa: maestros, padres de familia, estructura estatal de la educación, organizaciones de trabajadores, de productores, de representantes de los medios de comunicación de masas...sin excepción. Solamente cuando se haya llegado a ese consenso sobre qué valores y en qué orden de prioridad deben

proponerse en la educación escolarizada, tiene sentido empezar a trabajar organizadamente.

Aplicando los criterios expuestos, se identificó como prioritarios y básicos los valores que a continuación se indican:

- Identidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Libertad y responsabilidad
- Respeto
- Criticidad y creatividad
- Calidez afectiva y amor

2.4.2. Perfil del niño y preadolescente desde los valores básicos.

- **Desde la identidad:** Un educando seguro de sí mismo, capaz de reconocerse como parte de una comunidad familiar y local, como miembro de un país - Ecuador- y del continente latinoamericano.
- **Desde la honestidad:** Niños que exijan y practiquen la coherencia entre lo que piensan y hacen; francos en sus opiniones y sus intenciones.
- **Desde la solidaridad:** Niños y niñas progresivamente sensibles a la realidad de los otros; comprometidos activamente en la vida escolar, familiar y comunitaria; participativa en los niveles de toma de decisión a su alcance; buscadores de la integración personal y grupal.
- **Desde la libertad y la responsabilidad:** Niños progresivamente autónomos, capaces de expresar lo que piensan y sienten, de proponer alternativas y proyectos, de crear y construir; permanentemente curiosos para preguntar y abiertos a la experimentación crítica.
- **Desde el respeto:** Estudiantes que se respeten porque se valoran, que respeten a los otros porque asimismo los valoran y que respeten a la naturaleza tras descubrirla como valor. Adiestrados para reconocer, valorar y aceptar las diferencias existentes entre los seres en los diversos niveles y para negar aquellas dimensiones que a veces se presentan como diferencias vinculadas a

los seres, pero que son puramente culturales. Decididos a cuidar su propia persona en todas las dimensiones, a responsabilizarse del cuidado de los otros como personas y a comprometerse en el cuidado y defensa de la vida en todas sus manifestaciones. Conocedores de los derechos propios y de los derechos de los otros, con los correspondientes deberes; dispuestos a vivirlos y respetarlos.

- **Desde la creatividad y la criticidad:** Niños abiertos a los cambios, animados a la aventura de crear; capaces de aceptar restos provenientes de su propia individualidad, del entorno escolar, familiar y social; con una fantasía activa para imaginar nuevas situaciones y soluciones.
- **Desde la calidez afectiva y el amor:** Personas transparentes en sus sentimientos y emociones, capaces de expresar con naturalidad su mundo interior; abiertas al don de la amistad, capaces de disfrutar lo hermoso que la vida les va proporcionando; cultivadores de una actitud positiva frente a la realidad.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) vigente en el Ecuador, en el Art. 2, referido a los valores, literal "i" señala textualmente que "La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación". Los planes de estudio y diseños curriculares en educación superior mencionan dentro del perfil de egreso los aspectos más importantes que los alumnos deben de poseer como son los conocimientos, las habilidades y destrezas, actitudes y valores que lo capacitarán para ser un profesional competente que resuelva las necesidades de la sociedad.

Los valores normalmente y por una condición necesaria del currículo se mencionan dentro del perfil de egreso pero en la realidad no se atiende en insertar, revisar o evaluar si verdaderamente aquellos que se incluyen dentro del plan de estudios son los apropiados, o si verdaderamente se adquieren durante y cuando el alumno termina sus estudios. Otro hecho que debemos cuestionarnos es el pasar por alto el hecho de que la Institución conformada por la administración en conjunto con el cuerpo docente son quienes deben de educar en valores al alumno durante su formación dentro y fuera del aula, y por supuesto pensar que el educar en valores

debe ser un aspecto de considerable importancia, y que cada docente, cada miembro de la administración debería de incluir aunque tal vez de manera no escrita pero si inserta dentro de un programa de materia, si aspectos que fomenten la formación de los mismos. Es muy importante añadir que se educa con el ejemplo. Recuperado de <http://www.psicopedagogia.com/valores-educacion-profesional>

La formación de valores, un hecho importante que normalmente se pasa por alto, debe de ser considerada con la debida seriedad e importancia ya que si un alumno se educa dentro de los valores sugeridos por su institución de educación superior, será un alumno mejor y un profesionalista educado con principios que le beneficiarán a él mismo y a la sociedad dentro de la cual preste sus servicios y se desarrolle.

Antes de tratar de decidir cuáles deben ser los valores que de manera general deban de adquirir y desarrollar los alumnos será importante definir que son los valores y lo haremos de una manera simple: un valor es cualquier cosa que me resulta un bien para mí y para la sociedad. Un valor es aquello que me hace crecer como persona. Los valores son el motor de nuestras vidas, esos bienes hacia los cuales tendemos.

Cabe señalar que los valores se expresan por acciones que son éticas cuando están a favor de la naturaleza, de la vida, la salud y la dignidad del ser humano.

Cuando se juzga un acto, se suele afirmar que es ético o no ético y en tal caso se entiende por ética el conocimiento de lo que está bien o mal.

La ética de una profesión viene a ser el conjunto de normas con la cuales se definen como bienhechoras o perjudiciales ciertas acciones, prácticas y relaciones profesionales.

Las acciones siempre están enmarcadas por una serie de principios y valores imprescindibles, a saber: la honestidad, la integridad, el compromiso, la responsabilidad, una conducta intachable, la dedicación, el respeto, la excelencia. Al mismo tiempo es importante no perder de vista que las relaciones particulares,

mediante las cuales se vincula el individuo con la sociedad, se basan sobre todo en la necesidad, la gratitud, la utilidad, la cooperación y la unión.

Generalmente, desde la educación inicial se pretende que los educandos aprendan y desarrollen los valores que se consideran importantes y que se deben de fomentar, valores como: la Libertad, la Justicia, la Equidad, la Fraternidad, la Dignidad humana (que contempla el desarrollo integral del individuo e incluye dentro de la misma el ejercicio pleno de las capacidades humanas, conocimiento y respeto por los derechos humanos, la salud, el deporte, la creación artística, entre otras).

Un profesional no debe engañar u ocultar la verdad. Por lo que respecta a la vida orgánica, el profesional no debe sino procurar el fortalecimiento de la vida y la salud; tocante a la vida psíquica no debe inducir con sus actividades aquellas acciones que afecten en la conciencia, la afectividad y la voluntad humanas, no debe realizar ningún mal o daño, sino estimular la maduración de la personalidad; en cuanto a la vida moral, no debe de engañar, ocultar la verdad, manipular las decisiones libres del hombre, y si alentar el respeto a la dignidad y la autonomía de la persona moral.

Todo valor se refiere a una excelencia o a una perfección, como ejemplo podemos decir que se considera como valor el ser honesto, decir la verdad, y eso es más valioso que mentir. La mentira será un contravalor.

Los valores se aprecian desde la visión subjetivista, la cual considera que los valores no son reales, que no valen en sí mismos más que en las personas que le les otorgan valor dependiendo del agrado o desagrado que les producen. Desde la perspectiva objetivista se dice que los valores valen independientemente de las cosas y de las estimaciones de las personas. De esta manera aunque seamos mentirosos, la verdad seguirá teniendo un valor.

Los valores se refieren a las necesidades humanas y en este sentido podemos referirnos a la tabla de jerarquía de necesidades que planteaba el psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1908-1970), iniciador con otros de la llamada psicología humanista o existencial.

Maslow sostuvo que los seres humanos tienden hacia el crecimiento y aman. Pensaba que la violencia y otros males ocurren cuando se frustran las necesidades humanas. De tal manera que es importante considerar cuáles son estas necesidades.

Dentro de la perspectiva de Maslow existen las necesidades fisiológicas, de seguridad y reaseguramiento, de amor y de pertenencia, necesidades de estima y necesidades de autoactualización.

Dentro de las metanecesidades, Maslow considera que las personas para ser felices necesitan lo siguiente: verdad, bondad, belleza, unidad, integridad y trascendencia, vitalidad, singularidad, perfección, realización, justicia y orden, simplicidad, riqueza, fortaleza, juguetonería, autosuficiencia y búsqueda de lo significativo.

Cuando una persona no llena estas necesidades responde con metapatologías que son una lista de problemas tan larga como la lista de necesidades y desarrollará depresión, invalidez emocional, disgusto, alineación y un cierto grado de cinismo.

Maslow sostiene que los valores que se deben inculcar en los jóvenes dentro de una formación universitaria, deben ser los siguientes:

Un valor fundamental para el estudiante es la honestidad. Ya que es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia los demás. La honestidad es una cualidad que buscamos y exigimos en los demás.

Una persona honesta se reconoce por ser siempre sincero en la manera de comportarse, en lo que dice y en sus afectos. Una persona honesta cumple con sus compromisos y obligaciones sin engaños ni trampas. Una persona honesta es fiel a sus promesas y habla siempre con la verdad.

La verdad como valor representa confianza. Representa lo que no se puede negar racionalmente y también representa conformidad de lo que se dice con lo que se siente o piensa. La verdad es una conformidad de las cosas con el concepto mental

que se hace de ellas. Lo contrario de la verdad es la mentira. Un profesional no debe mentir ya que ello representa un engaño, es una falta de verdad.

La integridad es rectitud, totalidad y plenitud. Una persona íntegra es una persona que obra con rectitud.

La responsabilidad es asumir las tareas y servicios contraídos a favor de los demás y se requiere aprecio y esmero para realizar dichas tareas. Se requiere iniciativa en la solución de dificultades o en la asunción de compromisos en beneficio de los demás

El compromiso es una obligación contraída que debe cumplirse, una promesa que se acuerda y para su realización se requiere de un espíritu de trabajo y colaboración

El respeto es la consideración debida hacia otra persona, hacia una idea. Es tener una actitud dialogante y apertura a las opiniones ajenas.

La salud entendida como amor al cuerpo, a la vida y a la naturaleza.

La eficiencia como valor posmoderno que se refiere a la capacidad de lograr los efectos que se desean o esperan haciendo uso de los conocimientos, habilidades, destrezas y valores adquiridos durante la formación profesional.

Como educadores, como formadores se debe inculcar en los jóvenes la búsqueda de ideales, de convicciones o creencias basados en modelos de perfección.

Los valores, al igual que las virtudes, incluyen siempre amor, amor a las personas, al trabajo, a la vida, a la verdad. Cabe incluir aquí la siguiente frase:

“El Amor es el significado último de todo lo que nos rodea. No es un simple sentimiento, es la verdad, es la alegría que está en el origen de toda creación”.

García (2006) indica que los “valores son cualidades de las acciones, de las personas, de las cosas, que las hacen atractivas. Los valores son cualidades de las

cosas, de las acciones, de las personas, que nos atraen porque nos ayudan a hacer un mundo habitable”.

Existen muchos valores que las personas deberían ponerlos en práctica en su relación con sus semejantes, los mismos que se relacionan con distintos ámbitos de la vida cotidiana, sin embargo, existen algunos que pueden servir para ser aplicados en cualquier circunstancia, entre ellos se tienen los siguientes:

Amistad. El valor de la amistad consiste en la relación que se establece entre dos o más personas que se tratan de conocerse y comprenderse pasando por el conocerse a sí mismo. La amistad es un bien humano y, a su vez, ocasión para desarrollar muchas virtudes humanas, porque crea una armonía de sentimientos y gustos que prescinde del amor de los sentidos.

Amor. Amar es encontrar en la felicidad de otro tu propia felicidad. El amor es un principio que crea y sustenta las relaciones humanas con dignidad y profundidad. El amor emana de la verdad, y de la sabiduría. El amor basado en la sabiduría es amor real, no es un amor a ciegas. Descubrir los secretos del amor es observar como se revelan los secretos en la vida.

Sinceridad. Es el valor que caracteriza a las personas por la actitud congruente y mantienen en todo momento basado en la veracidad de sus palabras y acciones.

Autoestima. Es el amor que cada uno se tiene a sí mismo. Ese amor implica, respeto, cuidados personales, sentirse bien consigo mismo y con lo que eres y ser capaz de valorar lo que hay a tu alrededor. Si yo me quiero a sí mismo puedo conseguir: Sentirme mucho más pleno a nivel personal y mucho más atractivo a nivel físico.

Diálogo. Saber dialogar es uno de los mejores regalos que puedes brindar a los otros y que te puedes dar a ti mismo. Cuando sabes escuchar, mejoras tu comunicación, y cuando mejoras tu comunicación, mejoras tus relaciones.

Dignidad. La dignidad propia del hombre es un valor singular que fácilmente puede reconocerse. Lo podemos descubrir en nosotros o podemos verlos en los demás.

Pero ni podemos otorgarlo ni está en nuestra mano retirárselo a alguien. Es algo que nos viene dado.

Honestidad. La honestidad significa que no hay contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones.

Honradez. Es tener y alejarse de todo lo que merece un castigo, de todo lo que es pecaminoso, ilegal, indeseable. La honradez es la base de la confianza y de la credibilidad. Pocas cosas dan más satisfacción que ser reconocidos como personas de fiar. Tú confías en otro cuando sabes que esa persona actúa con honradez.

Respeto. Es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra. Es el reconocimiento del valor inherente y de los derechos innatos de los individuos y de la sociedad. El respeto comienza en la propia persona.

Responsabilidad. Es el asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma consciente e intencionada. Es aceptar lo que se requiere, honrar el papel que se nos ha confiado y llevarlo a cabo conscientemente, poniendo lo mejor de uno mismo.

Solidaridad. Es aquella actitud entusiasta y sincera por la que se toman como propias, las necesidades de los demás y se pone empeño en conseguir en bien común con la misma intensidad con que se buscaría el propio.

3. METODOLOGÍA

La escuela Carlos Terán Zenteno comienza a funcionar desde el 21 de abril de 1957 en local prestado, luego de una serie de gestiones se logra conseguir un terreno, desde entonces se empieza a construir aulas con el aporte de los padres de familia y autoridades parroquiales y provinciales, durante todo este tiempo el plantel ha ofrecido un alto grado de calidad educativa lo que ha obligado a recibir cada año un mayor número de alumnos y alumnas; en la actualidad el plantel cuenta con 338 estudiantes.

3.1. Participantes

Las personas que pertenecen a la institución educativa, que han participado en la investigación son las siguientes:

a. Datos del personal docente de la escuela Carlos Terán Zenteno, clasificados por sexo, edad, años de experiencia y títulos académicos

TABLA 1

Personal docente de la escuela clasificado por sexo.

SEXO	f	%
Femenino	12	70,6
Masculino	5	29,4
Total	17	100

Fuente: Archivo de la escuela.

Autor. Vicente Gómez V.

Los datos de esta tabla permiten establecer que el 76 % de docentes que trabajan en la escuela son de sexo femenino. El 29,4 % corresponde al sexo masculino. De esto se desprende que en la institución trabajan más maestras que maestros.

TABLA 2

Personal docente de la escuela clasificado la edad.

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	f	%
Hasta 25 años	1	5,9
26 a 30 años	2	11,8
31 a 35 años	2	11,8
36 a 40 años	1	5,9
Mas de 40 años	11	64,6
TOTAL	17	100

Fuente: Archivo de la escuela
Autor. Vicente Gómez V.

Los datos presentados dan a conocer que el 64,6 % de docentes que trabajan en la escuela tienen más de 40 años de edad. El 11,8 % está en la edad comprendida entre 26 a 35 años. El 5,9 % se encuentra en la edad menor a 25 años y de 36 a 40 años respectivamente. Como conclusión se deriva que en la institución educativa hay pocos maestros jóvenes, la mayoría de ellos han superado los 40 años.

TABLA 3

Personal docente de la escuela Carlos Terán, clasificados por Años de experiencia

Años de experiencia	f	%
De 0 a 10 años	7	41%
De 10 a 20 años	1	6%
De 20 a 30 años	9	53%
Total	17	100%

Fuente: Archivo de la escuela
Autor. Vicente Gómez V.

Los datos de la tabla N° 3 indican que el 53 % de docentes tienen una experiencia laboral entre 20 a 30 años. El 41 % tiene una experiencia laboral de 0 a 10 años. El 6 % ha trabajado entre 10 a 20 años.

Los datos permiten establecer que la mayoría de maestros de la escuela tienen una experiencia de trabajo acumulada de más de 20 años, esto, sin duda puede tener

dos efectos: la experiencia puede ser usada como base para la realización correcta del proceso de aprendizaje de los alumnos; pero también, puede ser un mal indicador, porque los maestros con experiencia creen que todo lo saben, por lo que no realizan esfuerzos para mejorar. Muchas veces estos docentes ni siquiera planifican el currículo porque dicen que todo lo saben y que todo lo tienen en su cerebro. Por lo general, siempre andan improvisando en todo, se resisten a los cambios, constantemente están inconformes con el sistema que les exige cada día más.

TABLA 4

Personal docente de la escuela Carlos Terán, clasificados por Títulos académicos.

Respuestas	f	%
Bachiller	3	18%
Profesor Primario	10	59%
Licenciado en CC. EE.	4	23%
Total	17	100%

Fuente: Archivo de la escuela.
 Autor: Vicente Gómez V.

La información de esta tabla estadística muestra que el 59 % de maestros de la escuela posee título de “Profesor Primario”. El 23 % tiene título de “Licenciado en Ciencias de la Educación”. El 18 % tiene título de “Bachiller”

Con estos datos se comprende que la mayor parte de profesores/as de la escuela tienen los títulos docentes necesarios para el ejercicio de la función docente. Aunque hay un gran porcentaje de ellos que se han conformado con el título que les ha otorgado el Instituto Superior, se han estancado en su carrera docente, no se ha superado. Pero también es preocupante el porcentaje de maestros que tienen título de bachiller, como tales no poseen el perfil para desempeñar el cargo; esto, sin duda, debe afectar el proceso de aprendizaje de los alumnos.

Este grupo de maestros y también quienes se han estancado en su proceso de formación, deberían preocuparse para mejorar sus títulos académicos. Esto es lo

que en la actualidad el sistema educativo y las autoridades del ramo lo están exigiendo. Con lo indicado, el Ministerio de Educación busca mejorar la gestión docente y mejorar también la calidad del servicio que las instituciones educativas ofrecen a la comunidad, de manera muy especial de aquellas que corresponden al sector público o fiscal.

b. Población estudiantil por edad y sexo.

TABLA 5.

Datos de los alumnos de la escuela, por edad y sexo.

EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Hasta 5 años	19	6	18	5
6 a 8 años	50	15	76	22
9 a 12 años	75	22	91	27
Más de 12 años	3	1	6	2
TOTAL	147	43	191	57

Fuente: Libro de matrícula.
 Autor: Vicente Gómez V.

Los datos de esta tabla muestran que el 22 % de alumnos varones y el 27 % de mujeres están en una edad comprendida entre 9 a 12 años. El 15 % de hombres y el 22 % de mujeres tienen la edad que va desde los 6 hasta los 8 años. El 6 % de hombres y el 5 % de mujeres tienen hasta 5 años. El 1 % de hombres y el 2% de mujeres han superado los 12 años de edad.

Se concluye que los mayores porcentajes de estudiantes se encuentran entre la edad de 6 a 12 años, es decir los niños y las niñas que se encuentran entre 2º a 7º años de Educación General Básica. Hay porcentajes menores de niños y niñas que se encuentra fuera de las edades que se han señalado, es decir, menos de cinco años y más de 12 años.

3.2. Materiales e instrumentos.

En las diferentes fases de la investigación que se ha realizado en la escuela Carlos Terán Zenteno, se utilizaron los siguientes recursos:

Recursos humanos. Participaron de manera directa los siguientes recursos humanos: autor del proyecto, director, docentes, estudiantes, de la escuela, padres, madres de familia y representantes de los niños y las niñas.

Recursos técnicos. Corresponden a este aspecto, los textos para la consulta bibliografía, escritos o buscados en las páginas de Internet. Además, se usaron también recursos tecnológicos como: computadora, impresora, grabadora, cámara fotográfica, Cds, memorias rápidas y otros.

Recursos materiales. Dentro de este aspecto, se han utilizado: copias de documentos variados, materiales y suministros de escritorio, marcadores, lápices, borradores, etc.

Recursos económicos. En este caso, se ha requerido de dinero en efectivo para subvencionar costos de materiales, tecnología y transporte para cumplir con todos y cada uno de los pasos de la investigación. Esto ha sido cubierto con fondos propios del investigador.

Instrumentos para la investigación. En la investigación que se ha desarrollado se utilizaron los siguientes instrumentos:

a. Encuesta a directivos. Este instrumento se utilizó para recoger información sobre el criterio del director de la escuela respecto a la gestión, liderazgo y valores puestos en práctica a la institución educativa. Tiene catorce preguntas de selección múltiple, con algunas opciones. Además de los datos generales del establecimiento educativo se investigó sobre la organización de los equipos de trabajo, las tareas de los miembros de la institución, el clima institucional, la resolución de conflictos, las habilidades del liderazgo, los organismos que existen en la institución, la gestión pedagógica.

- b. Encuesta a docentes.** Fue empleada para recopilar la información sobre el criterio de los docentes con relación a la gestión, liderazgo y valores puestos en práctica a la institución educativa. Además de los datos informativos del maestro y de la escuela, el instrumento tiene 16 preguntas de selección múltiple, con tres opciones de respuesta: siempre, a veces, nunca. Se investigó sobre el rol del docente líder, el liderazgo en la unidad educativa, la gerencia educativa, si los directivos promueven la investigación, resistencia de los padres si se llevan nuevos métodos de enseñanza, trabajo en equipo, el proceso de valores, resistencia de los compañeros si se llevan nuevos métodos de enseñanza, si los docentes están poco integrados en la escuela, desacuerdo en la relaciones con el director, admiración del liderazgo y gestión de la escuela, si se siente comprometido con las decisiones que toma el director, si los directivos mantienen liderazgo en el área académica, administrativa-financiera, actividades de integración y si los valores influyen en los directivos y profesores.
- c. Encuesta a estudiantes.** Se aplicó para recoger la información sobre los criterios que los estudiantes tienen con relación a la gestión del liderazgo y valores que se practican en la escuela. Esta encuesta tiene 14 interrogantes de selección múltiple. Además de los datos del establecimiento y del encuestado se pregunta: si el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; si las autoridades hablan más que escuchar problemas; si el liderazgo está orientado a las tareas; si se llevan nuevas ideas en clases; si los alumnos realizan el mismo trabajo y al mismo tiempo; si los docentes inician clases con frases de motivación; si el profesor realiza actividades innovadoras; si el método de enseñanza se caracteriza por la innovación; si los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes; si los estudiantes dentro de clase expresan su opinión; si es el profesor el que decide lo que se realiza en clase; sobre los trabajos se realizan en grupo; si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades; si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los maestros.
- d. Encuesta a Padres de familia.** Se usó para recopilar la información sobre lo que piensan los padres de familia respecto a la gestión del liderazgo y valores puestos en práctica a la institución educativa. Esta encuesta consta de 16 ítems

de selección múltiple. Además de los datos del establecimiento y del encuestado se consulta si el director, los docentes, los estudiantes y padres de familia cumplen y hacen cumplir las leyes y reglamento de la institución; si el director es un líder participativo o burócrata; si los docentes mantienen un liderazgo; si están de acuerdo con el liderazgo del director y los docentes; si el director, los docentes, los estudiantes, los padres de familia practican valores en la escuela, y si son los padres responsables dentro de la institución.

- e. Entrevista a directivos.** Al director de la escuela se le aplicó un cuestionario que se relaciona con la gestión del liderazgo y los valores. El cuestionario permitió determinar cómo el director está operando dentro de la institución educativa. Trata acerca de la comunicación, investiga si la escuela cuenta con un manual o reglamento que contemple las tareas de liderazgo; cómo actúa frente a la dirección; cuáles son las características de un líder; que tipo de liderazgo maneja; qué valores busca para la institución y si en la escuela se ha notado que sus integrantes ponen en práctica los anti valores.

3.3. Método y procedimiento.

Los métodos de investigación aplicados son el descriptivo, analítico y sintético, los mismos que han permitido explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación realizada es de tipo descriptivo; facilitó la explicación y caracterización la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en la institución, de tal manera que ha conducido a conocer el problema de estudio, tal como se presenta en la realidad. Este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento, ya que permite recoger información, familiarizarse con el proceso del conocimiento y con el problema en estudio.

En el proceso de investigación se usó también del método analítico-sintético, que condujo a la estructuración del objeto de estudio en todas sus partes e hizo posible la explicación de las relaciones entre los elementos y el todo; así como también, la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones y conceptos que contribuyeron a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método inductivo y el deductivo fue utilizado para configurar el conocimiento y generalizar, de forma lógica, los datos empíricos alcanzados en el proceso de investigación.

El método estadístico permitió organizar y sistematizar la información recopilada, con la aplicación de los instrumentos de investigación; facilitó también los procesos de validez y confiabilidad de los resultados; finalmente, condujo a la interpretación práctica de la información empírica recogida, la misma que ha sido relacionada con los contenidos que fueron desarrollados en el marco teórico, para establecer las conclusiones del estudio.

En el proceso de recolección y análisis de la información teórica y empírica, se usaron y se seguirán utilizando las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

La lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicas sobre liderazgo y valores. Los organizadores gráficos, como recursos auxiliares para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales.

La encuesta y la entrevista, para recoger la información de campo relacionada con el objeto de estudio. Estos documentos proveyeron la información necesaria sobre las variables de estudio y permitieron construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y los valores que se practican en la institución educativa.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

La legislación educativa que todavía se encuentra vigente en nuestro país, que corresponde a las instituciones educativas de nivel primario, no incluye al código de ética, ni al manual de organización dentro de su estructura organizativa ni ejecutiva. Los asuntos que se relacionan con estos aspectos son tomados en cuenta en otros documentos curriculares como el Código de Convivencia y el Reglamento Interno de la Institución.

Por la razón indicada, estos dos documentos no se han encontrado en los archivos de la escuela, por lo cual resulta imposible conocerlos.

4.1.1.1. El manual de Organización

El manual de organización, es un documento de trabajo, no curricular, sino administrativo, que se necesita para normar y precisar las funciones del personal de los recursos humanos que trabajan en una institución, en el cual se detallan los perfiles profesionales, las funciones y responsabilidades que cada quien debe cumplir para el logro de los objetivos que se persiguen.

Este documento no constituye parte del currículo institucional, razón por la cual no existe en los archivos de la escuela; por consiguiente resulta imposible analizarlo.

4.1.1.2. El código de Ética

La ética está relacionada vinculada con la moral y establece lo que es bueno, malo, permitido o deseado respecto a una acción o una decisión. “El concepto proviene del griego *ethikos*, que significa “**carácter**”. Puede definirse a la ética como la ciencia

del comportamiento moral, ya que estudia y determina cómo deben actuar los integrantes de una sociedad”.<http://definicion.de/codigo-de-etica/>

El código se relaciona con una combinación de signos que tienen un determinado valor dentro de un sistema establecido. En el derecho se conoce como código al conjunto de normas que regulan una materia determinada.

Un **código de ética**, por lo tanto, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. “Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio”. <http://definicion.de/codigo-de-etica/>

En virtud de lo expuesto en líneas anteriores, se concluye que la ética, en su concepto más puro, no debe ser objeto de una reglamentación. La necesidad de tener un código, nace de la aplicación de las normas generales de conducta en la práctica diaria. Considerando que todos los actos humanos son regidos por la ética, también las reglas escritas deben ser de aplicación general.

En este contexto, en la institución educativa no se ha encontrado el código de ética en virtud de que este documento no está contemplado en la legislación educativa vigente.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

La Planificación Estratégica es una herramienta técnica que tiene por finalidad evaluar la situación real actual de la institución educativa, que está diseñada para largo plazo y permite trabajar en función de visión y misión institucional.

Es el proceso por el cual los administradores educativos de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la institución, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo. Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones educativas, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de beneficios.

Cumpliendo con un requerimiento académico de la Universidad, se ha investigado sobre el documento de Planificación Estratégica, que la institución sí lo incluye en los documentos curriculares y está orientado a alcanzar la visión institucional en el plazo de cinco años, para que pueda ofrecer un servicio educativo de buena calidad a la comunidad a la que sirve.

Los componentes del plan estratégico de la institución, en los cuales se encuentra implícita la gestión del liderazgo y los valores son los siguientes:

Objetivo general. Lograr una educación formativa, participativa, integral y significativa, con sentido de razonamiento y creatividad.

En este caso, el liderazgo y los valores se encuentran explícita e implícitamente incluidos en ese objetivo. La educación formativa, participativa, integral y significativa guarda estrecha relación con el liderazgo y los valores, puesto que requiere de alguien que lidere estos procesos y en ellos se encuentran muchos valores individuales y sociales.

Objetivos específicos:

- Lograr un alto desarrollo de la inteligencia a nivel del pensamiento creativo, práctico y teórico
- Capacitar al Personal Docente mediante cursos, seminarios, talleres con el objeto de adquirir un mayor compromiso con la educación
- Motivar al Padre de Familia sobre su colaboración y participación en el desarrollo de las actividades del plantel.

Metas:

- Lograr un razonamiento crítico en el alumno, con la colaboración constante de todo el personal docente del plantel en un 80%

- Conseguir un buen nivel de la lectura comprensiva en el alumno en un 80%
- Rescatar los valores primordiales del niño en un 90%
- Establecer un proyecto de trabajo conjunto con el Sub-centro de Salud de la parroquia para mejorar el alto índice de desnutrición en el alumno en un 80%
- Mejorar la comunicación entre docentes para tener un conocimiento básico y fundamental del alumno en un 90%
- Fomentar y mantener buenas relaciones humanas entre Autoridades, Personal Docente, Niñez y Comunidad en un 90%
- Lograr la participación de los Padres de Familia en las diversas actividades internas y externas del plantel en un 90%
- Efectuar un proyecto de trabajo conjuntamente con el Comité Central de PPF. (pozo-seguridad-veredas-pisos-cubiertas) en un 100%

Tanto los objetivos específicos como las metas, incluyen la gestión del liderazgo y los valores, porque para alcanzarlos, se requiere de la orientación de alguien e incluyen en sí los valores que se encuentran implícitos en ellos.

Estrategias:

- Realización de concursos pedagógicos a nivel del alumnado
- Implementación del rincón de lectura y matemática de acuerdo al interés del niño y según cada año de educación básica
- Organización y Desarrollo de charlas educativas sobre los diferentes valores
- Trabajarán coordinando actividades con Personal Médico del Sub-centro de Salud.

- Solicitarán asesoramiento técnico y pedagógico en la articulación.
- Realización de talleres de trabajo con Padres de Familia
- El Comité Central gestionará para el autofinanciamiento de diferentes actividades tanto sociales y pedagógicas de la institución

Estos aspectos del Plan Estratégico Institucional requieren necesariamente de la gestión del liderazgo de alguien, tal vez serían los directivos y los maestros que lo hagan. Se apegan más a la gestión que al liderazgo, pero con este modelo de gestión se los puede lograr con mayor efectividad.

Políticas:

A través del Plan Estratégico, los docentes tienen el compromiso de preservar, respetar, e incentivar los valores para ofrecer a nuestros alumnos: destrezas, contenidos, estrategias que busquen un mejoramiento de la calidad de la educación manteniendo el alto prestigio del plantel.

En lo que respecta a las políticas de la institución, que se incluyen en el Plan Estratégico, se puede precisar que éstas se relacionan mucho más con los valores que con la gestión administrativa. Aunque se incluyen aspectos que se relacionan mucho con la gestión pedagógica que corresponde ejecutarla a los maestros en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

El Ministerio de Educación (2006:66) señala que el “Plan Operativo Anual es una planificación a corto plazo, cuya realización está pensada para un año, tiene por objeto conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Surge de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias cronogramadas en su matriz de planificación de los proyectos específicos de implementación”.

Los proyectos de implementación que la escuela Carlos Terán Zenteno ha planificado para el año lectivo 2010 – 2011, son los que se indican a continuación:

1. A Jugar con los números.

Este proyecto ha surgido de una debilidad de alto impacto denominada “falta de razonamiento lógico de los alumnos”

Objetivo general. Desarrollar las clases de los alumnos, aplicando métodos activos y actividades de razonamiento lógico para que los niños y las niñas aprendan a pensar y resolver sus problemas de manera autónoma.

2. Asesoramiento técnico docente.

Este proyecto ha surgido de la debilidad de alto impacto denominada “falta de un plan de asesoramiento pedagógico en la escuela”

Objetivo general. Asesorar a los maestros de la institución sobre diversos temas inherentes a las funciones técnicas, a través de talleres y círculos de estudios para mejorar su perfil profesional.

3. Aplicación de metodologías activas en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Este proyecto también ha surgido de una debilidad de alto impacto, denominada por los docentes “Clases rutinarias e inactivas”

Objetivo general. Aplicar en el proceso de enseñanza-aprendizaje las metodologías activas, de manera permanente, en cada una de las áreas de estudio, para mejorar el rendimiento académico de los niños.

De la lectura de este apartado del presente trabajo, claramente se desprende que los proyectos del Plan Operativo Anual que corresponde al año lectivo 2010 – 2011, se relacionan con la gestión técnica y pedagógica de la escuela, razón por la cual su responsable es la Comisión Técnica o Consejo Técnico de la escuela. Sin embargo, pueden ser liderados también por el director, no ejerciendo autoridad, sino coordinando actividades, ejerciendo un liderazgo orientado a la participación de todos los maestros. Así se garantizará el éxito en sus objetivos.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Acuerdo Ministerial N° 1860, del 26 de abril de 1996, faculta a las instituciones educativas de todo el país la implementación del Proyecto Educativo Institucional.

Bases teóricas. El MEC (1996: 11) indica que el Proyecto Educativo Institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa; permite hacer viable la misión, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El PEI es un documento que orienta los aspectos importantes de la vida institucional en el largo plazo que si bien es cierto, debe ser repensado en forma cotidiana, no debe ser construido rutinariamente de año en año.

En el PEI se trata en líneas gruesas lo que es la institución educativa, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de un establecimiento con otros, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea educadora, con proyección al futuro.

Características del PEI.

- **Manejable, generador e innovador:** Para que pueda estar al alcance de todos los estamentos del Centro Educativo y que a su vez permita generar los proyectos específicos de implementación e innovación en la Institución.
- **Integral y coherente:** Debe integrar todas las dimensiones institucionales, para así otorgar coherencia en la práctica, para que los proyectos del establecimiento se articulen entre sí en forma concreta, con la realidad social que nos rodea.
- **Participativo, reflexivo y consensuado:** En su elaboración, ejecución y evaluación y en su puesta en práctica han de participar los mismos actores de tal manera que esto los obligue a asumir un compromiso crítico, activo y reflexivo frente a él.

- **Flexible, abierto y progresivo:** Estará abierto a los cambios que se generen durante la marcha y así poder rectificar lo errado e introducir las innovaciones que se requieran.

Componentes del PEI. De acuerdo con el MEC (1996, 9pp) el PEI tiene los siguientes componentes: diagnóstico, identidad institucional, componente curricular, componente de gestión, proyectos de aula.

Diagnóstico. Es una exploración concreta de la situación real de la institución educativa y su entorno. Es un trabajo en el que participan de manera conjunta los directivos, docentes, estudiantes, padres y miembros de la comunidad.

Identidad institucional. Se refiere a los datos más relevantes que permiten identificar a la institución educativa; en ellos constan: los perfiles de la institución, de los docentes, estudiantes, padres y representantes; el modelo pedagógico, la visión, la misión institucional, los objetivos estratégicos.

Componente curricular. Es un componente que concreta el conjunto de decisiones en relación a los diferentes aspectos curriculares que se ha de tomar colectivamente y que le son propias en el periodo de escolarización que se imparte, a fin de definir los medios y las características de la intervención pedagógica de la institución y darle coherencia a lo largo de la enseñanza – aprendizaje.

Componente de gestión. Es un prerrequisito de todo proyecto educativo institucional, que permite viabilizar su realización. La gestión educativa tiene que atender las realidades del presente con el fin de lograr los objetivos consignados en el PEI. Para lo cual tienen que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa. Consecuentemente el director ya no es un jefe, sino un líder armonizador de voluntades.

PEI de la escuela Carlos Terán Zenteno.

Los aspectos más relevantes del Proyecto Educativo de la Escuela Carlos Terán Zenteno, que guardan relación con la gestión de liderazgo y valores, son los siguientes:

Misión institucional. La Escuela Carlos Terán Zenteno, tiene como misión formar personas reflexivas, críticas, creadoras, con el propósito de conseguir, un conjunto humanista y equitativo, mediante la aplicación de métodos activos.

Visión institucional. La escuela Carlos Terán Zenteno tiene como visión ser una institución integral de educación mixta, que abarque todos los niveles de enseñanza, que cumpla estándares de calidad y que dinámicamente introduzca innovaciones académicas y tecnológicas de acuerdo a las necesidades y desarrollo de la sociedad.

Perfil de la institución

- Autonomía administrativa y técnica para la toma de decisiones oportunas.
- Infraestructura adecuada a los requerimientos de la sociedad actual.
- Aulas alegres, ambiente acogedor para el aprendizaje activo.
- Mobiliario adecuado a la edad y a los requerimientos de la pedagogía moderna.
- Recursos didácticos adecuados y suficientes.
- Servicios básicos necesarios y con buen estado de funcionamiento.

Perfil de los maestros

Ámbito personal. En el ámbito personal, el maestro de la institución debe:

- Ser orientador educativo de la familia.
- Ejercer un liderazgo moral.
- Tener equilibrio emocional.
- Constituirse en buen ejemplo para el estudiante.

Ámbito profesional. En el campo profesional, el maestro debe:

- Ser un facilitador de aprendizajes.
- Ser innovador.
- Ser creativo.
- Ser reflexivo.
- Ser diseñador del currículo.
- Estar permanentemente capacitado.
- Conocer, respetar las diferencias y capacidades individuales y desarrollar las clases considerando que los alumnos tienen características diversas.
- Ser un evaluador constante de los aprendizajes.
- Ejercer un liderazgo proactivo, es decir prevenir, antes que lamentar.

Perfil de los estudiantes. Además de los que se incluyen en la Educación Básica, los estudiantes de la institución deben:

- Poseer elevada autoestima.
- Práctica constantemente los principios universales y los valores.
- Tolerantes, respetuosos.
- Solidarios.
- Respetuosos y promotores de la equidad de género.
- Participativos y activos en sus aprendizajes.
- Innovadores, creativos, participativos.
- Organizados y disciplinados.
- Preocupados por la conservación de su entorno natural y social.
- Promotores de la conservación y difusión de valores étnicos y culturales de su contexto.

Perfil de los padres de familia y representantes de los alumnos:

Los padres de familia y representantes de la institución deben:

- Ser responsables en el hogar.
- Cumplir a cabalidad con las responsabilidades frente a la institución.

- Constituirse en ejemplo de vida para sus hijos y/o representados.
- Comprometerse con la educación de sus hijos y/o representados.
- Colaborar con la institución cuando lo requiera.
- Practicar principios universales en la vida del hogar.
- Preocuparse constantemente por el aseo y buena presentación de sus hijos y/o representados.
- Ser tolerantes con sus hijos y /o representados.

Todos los aspectos del Proyecto Educativo Institucional, seleccionados en el apartado anterior, se relacionan con la gestión de liderazgo y los valores. En ellos la institución educativa incluye temas que se relacionan con la posibilidad de coordinación para alcanzar objetivos, metas y la visión institucional. De la misma manera, en los perfiles, se contemplan muchos valores relacionados con los modos de comportamiento de los miembros de la comunidad educativa.

Sin duda, la escuela, en su gestión, ha tomado en cuenta que el liderazgo debe ser considerado como una estrategia inteligente que puede servir para alcanzar la visión institucional en el futuro inmediato y mediano, así mismo, los valores implícitos en sus componentes pueden contribuir a armonizar las relaciones interpersonales y mejorar la gestión pedagógica de la institución.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones

Los aspectos más relevantes del Reglamento Interno de la institución, que se relacionan con la gestión del liderazgo y los valores son los siguientes:

Funciones de: director, subdirector, Junta General de Profesores, Consejo Ejecutivo, personal docente, profesor de turno. Además se establecen funciones de las comisiones y de los estudiantes.

El director señala que las funciones de los organismos e integrantes de las comisiones nombradas, se cumplen a cabalidad ya que han sido analizadas y socializadas durante el proceso de construcción del reglamento interno.

Cabe destacar también, que las comisiones internas de la escuela, al inicio el año lectivo, se encargan de diseñar los planes de trabajo, los mismos que son debidamente socializados con todos los actores educativos, para su involucramiento, participación y colaboración.

4.1.2. La estructura organizativa de la Escuela

4.1.2.1. Misión y visión

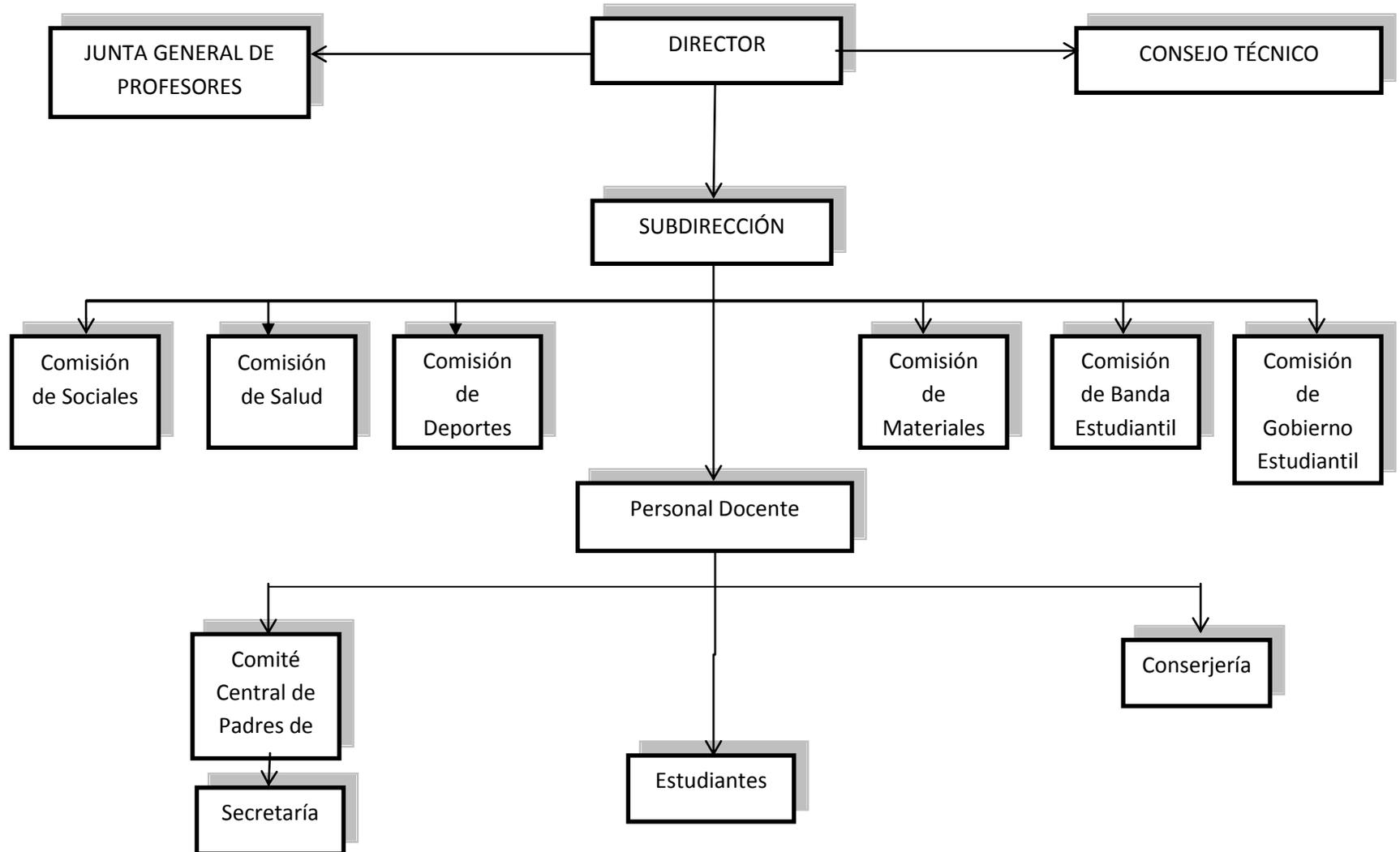
Misión institucional. “La Escuela Carlos Terán Zenteno, tiene como misión formar personas reflexivas, críticas, creadoras, con el propósito de conseguir, un conjunto humanista y equitativo, mediante la aplicación de métodos activos”. (Plan estratégico 2009)

Visión institucional. “La escuela Carlos Terán Zenteno tiene como visión ser una institución integral de educación mixta, que abarque todos los niveles de enseñanza, que cumpla estándares de calidad y que dinámicamente introduzca innovaciones académicas y tecnológicas de acuerdo a las necesidades y desarrollo de la sociedad”. (Plan estratégico 2009)

Como es de notar, tanto en la visión como la misión institucional se incluyen valores y aspectos que se relacionan con la gestión educativa.

Entre los valores se destacan la formación de las personas para que sean críticas, reflexivas, creadoras para que puedan trabajar por conseguir un mundo más humano.

4.1.2.2. El Organigrama



Proyecto Educativo Institucional (2011, 57)

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Tomando en cuenta que la Escuela Carlos Terán Zenteno es una institución educativa de nivel primario, completa, en la que existen dos paralelos de primero a séptimo de educación básica, que tiene director sin grado a su cargo, las instancias administrativas internas determinadas por el Art. 76 de reglamento general a la ley de educación, son las siguientes:

Director, Junta General de Profesores, Consejo Ejecutivo, Profesores, Comisiones Especiales: Sociales, Deportes, Salud, Materiales, Banda de Música, Gobierno Estudiantil. Además, en la escuela participan también los padres de familia.

Por ejercer las funciones de Supervisor de Educación de la Escuela Carlos Terán Zenteno, se podría asegurar que en ella tanto los directivos como los demás organismos internos y las comisiones cumplen con los aspectos legales y reglamentarios.

El Director en su función se encarga de cumplir y hacer cumplir con los preceptos legales y disposiciones de las autoridades competentes, razón por la cual, la institución realiza un trabajo bien organizado, por lo que su imagen institución es muy valorada por la comunidad a la que sirve.

Tanto el Consejo Ejecutivo como la Junta General de Profesores, demuestran un trabajo bien organizado, esto se puede inferir del análisis de las actas que los dos organismos internos presentan. Constituyen elementos de apoyo y asesoramiento para el director de la escuela y desarrollan sus funciones de conformidad con la ley.

El plan operativo anual de la escuela incluye proyectos planificados por todas y cada una de las comisiones internas, lo que conduce a establecer que se realiza un trabajo bien planificado.

Así mismo, se observa que los padres de familia tienen mucha participación en el trabajo de la institución, con la que colaboran cuando las necesidades se presentan. Se

evidencia una estrecha relación entre la escuela y los padres de familia. Todo esto se desprende del análisis de las actas de este organismo interno que forma parte de la comunidad educativa.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Acuerdo Ministerial N° 182, señala que el Código de Convivencia es un instrumento de construcción colectiva por parte de la comunidad educativa que fundamenta las normas del Reglamento Interno y se convierte en el nuevo modelo de coexistencia de dicha comunidad.

El Código de Convivencia contribuye al fortalecimiento y desarrollo integral de los actores de la comunidad educativa conformada por los docentes, estudiantes y las familias en el ejercicio de sus obligaciones y derechos, calidad educativa y convivencia armónica.

Código de convivencia de la escuela Carlos Terán. Los aspectos más relevantes del Código de Convivencia, que se relacionan con los valores, son los que se detallan a continuación.

Visión. Tiene como visión, mejorar las relaciones interpersonales entre niños, niñas, padres de familia, docentes y autoridades, cultivando y practicando los valores de todos los integrantes; nos proponemos mejorar la infraestructura para tener aulas adecuadas y equipadas que permitan formar estudiantes críticos, reflexivos, creativos, autónomos, capaces de solucionar problemas de la vida diaria mediante el dialogo y la participación; maestros con vocación, predispuestos al cambio, mediadores de las problemáticas, respetuosos, donde exista compañerismo; padres de familia responsables y comprometidos con la educación de sus hijos e hijas dentro del establecimiento y en su formación humana

Misión. La misión está orientada al desarrollo de una educación integral con calidad humana y académica donde se practiquen metodologías activas, participativas y el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y económicos a fin de tener

una integración y participación activa de todos los actores que hacemos el centro educativo y de esta forma conseguir el tener una convivencia más pacífica y de dialogo constante.

La tarea de los integrantes de la Comunidad Educativa de la escuela Carlos Terán Zenteno es hacer de este código un instrumento que nos oriente y nos ayude a fortalecer nuestra labor educativa, para mejorar la comunicación y nuestras relaciones interpersonales entre docentes, padres de familia, estudiantes, personal administrativo, de servicio y autoridades parroquiales.

Como no puede ser de otra manera, este instrumento curricular incluye los valores que deben contribuir a la convivencia armónica entre los actores de la comunidad educativa, entre los cuales se destacan: responsabilidad, compromiso personal con el desarrollo humano de los niños y las niñas, dialogo.

Sin embargo de lo indicado, parece que en la visión y misión de este instrumento curricular hace falta ampliar el marco de los valores que los miembros de la institución educativa los deben incluir en las actividades diarias.

Objetivo general. Mejorar las relaciones inter-personales y de convivencia entre niños, niñas, docentes, padres de familia, autoridades, cultivando y practicando los valores de todos los integrantes; para alcanzar una formación integral del educando a través del desarrollo de destrezas, capacidades: cognitivas, socio-afectivas, sicomotrices, educación ambiental, mejoramiento de su infraestructura y equipamiento de sus aulas para formar estudiantes críticos, reflexivos, creativos, autónomos, capaces de solucionar problemas de la vida diaria, con capacidad de enfrentar los retos del mundo moderno y proyectarse hacia el nuevo milenio.

Objetivos específicos.

- Lograr el cultivo y la práctica de valores entre niños, niñas, docentes, padres de familia y autoridades para mejorar las relaciones inter-personales.

- Acrecentar la infraestructura física y su equipamiento para formar estudiantes críticos, reflexivos, creativos y autónomos.
- Lograr que todos los actores se comprometan en velar por la educación de calidad y humana.

Tanto el objetivo general como los específicos incluyen la gestión del liderazgo y los valores puesto que se orienta al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la convivencia y el desarrollo de las actividades docentes tendientes a la formación de la condición humana de los niños y las niñas.

Compromisos de directivos y docentes.

Yo, directivo y/o docente de la escuela me comprometo a:

- Ser parte de los talleres junto a los PP.FF. y los niños/as
- Dar todas las facilidades para la elaboración de los talleres.
- Comunicar con tiempo a los padres de familia sobre los talleres.
- Buscar horarios apropiados para la realización de los talleres.
- Buscar y gestionar a las distintas autoridades para conseguir a los especialistas para la conformación de la escuela para padres.
- No promover la discriminación brindándoles a todos el mismo espacio y respeto.
- Realizar dinámicas de integración.
- No ser exclusivo con ningún estudiante dentro del aula
- Practicar las buenas relaciones humanas.
- Escuchar y llegar a consensos que ayuden a tener una mejor convivencia.
- Realizar charlas en equipo y relaciones humanas.
- Promover la relación y el diálogo en espacios de tiempo libre.
- Dar espacio de integración entre docentes.
- Orientar las tareas escolares a trabajar con los padres de familia.
- Realizar charlas que hable sobre la responsabilidad del padre o madre dentro del sistema educativo.

- Promover mediante socio dramas, videos y canciones, el valor de la responsabilidad y otros valores

Compromisos de los estudiantes.

Yo, alumno de la escuela me comprometo a:

- Apoyar en la creación de una escuela para padres.
- Asistir a las charlas en conjunto con mis padres.
- Llegar puntual al taller.
- Prestar atención y participar en los talleres
- Respetar a mis compañeros y compañeras en el aula como en el recreo
- Integrar a mis compañeros/as en los juegos
- No llamar a mis compañeros/as por el apodo.
- Promover que los profesores tengan un mejor diálogo y comunicación.
- Motivar a que acudan con frecuencia a la escuela para que sepan de mi rendimiento académico y disciplina.
- Conversar sobre mi rendimiento en clases con mis padres en todo momento.

Compromisos de los padres de familia.

Yo, padre y/o madre de familia y representante me comprometo a:

- Asistir a los talleres con puntualidad
- Poner en práctica en la familia lo aprendido.
- Poner atención y participar en los talleres.
- Dar el ejemplo a mi hijo e hija en el buen trato y respeto.
- No ser causante de conflictos entre los docentes y autoridades.
- Proponer espacios de integración entre docentes.
- Acudir dos veces a la semana a la escuela para preguntar sobre el rendimiento de mi hijo e hija.
- Prestar más atención en las tareas que realiza mi hijo e hija.

- Ayudar a mi hijo e hija a ser responsable en la escuela.

Los aspectos contemplados en el Código de Convivencia institucional, han surgido del diagnóstico desarrollado por los actores educativos, cumpliendo estrictamente con lo estipulado en el instructivo que para este efecto se tiene.

De los compromisos concertados entre el director, los profesores, padres de familia y representantes de los alumnos, se desprende que todos están conscientes de que hace mucha falta poner en práctica los valores, lo cual se encuentra explícitamente presente en todo lo que se incluye en ellos. Esta situación es muy favorable si se desea contribuir al logro de los objetivos planteados. Será preciso esperar que todos sepan cumplir a cabalidad con los buenos propósitos del documento elaborado.

Además de este aspecto, la institución educativa jamás ha presentado problemas que se relacionan con la convivencia ni el clima institucional; así como tampoco se han evidenciado situaciones problemáticas relacionadas con el campo administrativo. Podría indicarse que ha sido una institución que ha laborado en un ambiente de total armonía.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

El Ministerio de Educación (2009) al señalar que la Educación General Básica en el Ecuador abarca diez niveles de estudio, desde primero de básica hasta completar el décimo año con jóvenes preparados para continuar los estudios de bachillerato y preparados para participar en la vida política-social, conscientes de su rol histórico como ciudadanos ecuatorianos. Incluye en el perfil correspondiente lo siguiente:

Los niños y jóvenes que terminan este nivel de estudios deben convivir y participar activamente en una sociedad intercultural y plurinacional. Sentirse orgullosos de ser ecuatorianos, valorar la identidad cultural nacional, los símbolos y valores que caracterizan a la sociedad ecuatoriana. Valorar y proteger la salud humana en sus aspectos físicos, psicológicos y sexuales. Preservar la naturaleza y contribuir a su cuidado y conservación. Hacer buen uso del tiempo libre en actividades culturales,

deportivas, artísticas y recreativas que los lleven a relacionarse con los demás y su entorno, como seres humanos responsables, solidarios y proactivos.

Del análisis realizado a los instrumentos curriculares de la institución se desprende que no se ha diseñado de manera correcta el Programa Curricular Institucional, por lo tanto, los aspectos señalados no se los ha encontrado, razón por la cual, este documento curricular podría ser considerado para efectos del desarrollo de la propuesta de mejoramiento que debe incluirse como parte fundamental del presente estudio.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Este aspecto se relaciona con el estilo y manera de funcionamiento de la institución educativa y comprende el organigrama institucional, las tareas que cada quien debe desempeñar, las características del trabajo, los canales de comunicación formal, el uso del tiempo y de los espacios. Este documento no se encuentra en los archivos de la escuela. El organigrama institucional y las tareas que cada quien debe desempeñar se determinan en el Reglamento Interno de la escuela.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

Este aspecto se relaciona más con la gestión de los actos administrativos y con el manejo de los recursos económicos de la institución educativa, los mismos que provienen del presupuesto estatal. En este documento debe constar la planificación de las estrategias, los recursos humanos y financieros, el control de las acciones que se realizan y el manejo de la información. Este documento tampoco se ha encontrado en los archivos de la institución; sin embargo, forman parte de otros documentos ya analizados posteriormente.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Entre los documentos curriculares de la escuela no se ha encontrado instrumento alguno con este nombre ni algo parecido, razón por la cual no ha sido posible observarlo. Pero, en la planificación de las comisiones especiales de la escuela se ha

encontrado información relacionada con planes de trabajo que se relaciona con los siguientes aspectos:

- Programa socio cultural de navidad que se realiza todos los años, con la participación activa de docentes, estudiantes, padres y representantes.
- Jornadas Deportivas Internas que se realizan por lo general, en el mes de noviembre de cada año en las que participan activamente los estudiantes, y los padres de familia, siempre con la guía de la institución.
- Programa socio-cultural por el día de la madre, que se realiza todos los años en el mes de mayo en el que participan tanto los docentes como los padres de familia de la institución.

Considerando que estos aspectos no se contemplan en la legislación educativa vigente, la institución no se ha preocupado por diseñarlos; sin embargo, los aspectos relacionados con estas dimensiones, tienen estrecha relación con otros instrumentos curriculares que garantizan transparencia en los procesos de administración interna, comunicación horizontal y abierta entre todos y seriedad en el trabajo. Esto se afirma considerando que el investigador ejerce funciones de Supervisor de la institución.

4.1.2.9. El Gobierno Escolar

Dando cumplimiento al Acuerdo ministerial N: 382 – 11, del 14 de noviembre de 2011, firmado por la Dra. Gloria Vidal Illingworth, Ministra de Educación, la escuela Carlos Terán Zenteno, cuenta con su gobierno escolar.

El Gobierno Escolar es el órgano de representación y la instancia primaria de participación social de la comunidad educativa de cada una de las instituciones educativas públicas. Tendrá a su cargo la veeduría ciudadana de la gestión administrativa y la rendición social de cuentas de la respectiva institución educativa.

El Gobierno Escolar de la escuela Carlos Terán está conformado por: Dos vocales del Consejo Ejecutivo, dos docentes elegidos por la Junta General de Profesores, dos estudiantes delegados por el Consejo Estudiantil, dos delegados de los padres y madres de familia. El secretario del Gobierno Escolar es el secretario de la institución.

Para garantizar la participación ciudadana, el Gobierno Escolar contará con el sistema denominado silla vacía, que consistirá en que cada una de sus sesiones será pública y en ella habrá una silla vacía que será ocupada por un representante de la comunidad educativa la que pertenezca la institución pública.

El Gobierno Escolar estará presidido por la persona designada por voto universal de entre sus miembros para el periodo de un año lectivo.

Las funciones del Gobierno Escolar están determinadas en el Art. 34 de la LOEI.

- a. Participar en la elaboración del plan educativo institucional;
- b. Participar activamente en el diagnóstico y solución de las necesidades de los centros educativos;
- c. Participar activamente en la formulación, elaboración de planes y programas de prevención y contingencia de riesgos y seguridad ciudadana;
- d. Participar activamente en la formulación de planes y programas de mejoramiento continuo de la educación de los centros educativos;
- e. Establecerse como espacio de rendición de cuentas y veeduría ciudadana de la gestión educativa y del cumplimiento de PEI por parte de las autoridades educativas;
- f. Mediar, a través del diálogo, en la solución de los conflictos relativos a la institución educativa;
- g. Participar en la organización de tribunales para la evaluación de clases demostrativas en los procesos de ingresos de nuevos docentes;
- h. Participar en la evaluación de los directivos y docentes de los establecimientos educativos e informar a la autoridad competente;
- i. Promover la realización de proyectos educativos ligados al desarrollo comunitario;

- j. Construir el Código de Convivencia de la institución de manera participativa, generando acuerdos entre los actores para su aprobación e implementación; y,
- k. Las demás que establezca el respectivo reglamento.

4.1.3. Análisis FODA

Este término es un acrónimo de: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Al habla de un análisis FODA, se hace referencia aun modelo de evaluación en el que se trata de diferenciar los aspectos positivos y negativos de una institución educativa. Es decir los aspectos que favorecen o limitan el logro de la misión y visión institucionales. Es un medio relativamente simple de coleccionar datos sobre cómo los miembros de la comunidad educativa perciben lo bueno y lo malo de la institución, y puede ser fuente importante de información para estudios posteriores de planificación estratégica. (Valenzuela, 2004, Pág. 213)

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

El FODA es un instrumento de diagnóstico, que permite determinar los aspectos positivos y negativos de la institución.

Fortalezas. Son aspectos o factores positivos que facilitan o favorecen el desarrollo institucional, como las capacidades, virtudes, potencialidades, recursos y experiencias de la comunidad educativa que facilitan el logro de la visión y misión institucional. (Ministerio de Educación, 2006, pág. 24)

Debilidades. Son los factores y aspectos negativos o desfavorables de carácter interno como carencias, limitaciones y problemas que obstaculizan, limitan o entorpecen el desarrollo de la institución educativa. (Ministerio de Educación, 2006, pág. 24)

Tanto las fortalezas como las debilidades son aspectos de la vida interna de la institución, que influyen en su desarrollo. Las fortalezas constituyen aspectos positivos, mientras que las debilidades son factores negativos. En la planificación estratégica, se usan las fortalezas para mejorar las debilidades.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades. Son factores positivos del entorno social, económico, político y ecológico, que favorece el desarrollo de la escuela para cumplir mejor con su misión educativa. (Valenzuela, 2004, Pág. 214)

Amenazas. Es el factor negativo del entorno, que impide el desarrollo de la institución y la impartición de un servicio de calidad. (Valenzuela, 2004, Pág. 214)

De estos criterios se establece que tanto las oportunidades como las amenazas provienen del entorno exterior de la institución, se encuentra ahí y pueden constituir obstáculos que impiden el desarrollo normal de las actividades institucionales.

En los documentos curriculares observados resulta imposible determinar la existencia de estos aspectos. Por la experiencia, podría afirmarse que los factores externos que podrían influir, de alguna manera, en el logro de objetivos y la visión institucional, son los siguientes:

4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Mayor porcentaje de profesores que tienen título profesional.• Plan Estratégico estructurado de acuerdo con lineamientos del MEC.• Proyecto Educativo Institucional (PEI) elaborado.• Plan Operativo Anual elaborado.• Reglamento Interno elaborado y en vigencia.• Código de Convivencia elaborado.• Misión y visión elaboradas.• Organigrama de la escuela bien	<ul style="list-style-type: none">• Algunos profesores no tienen título profesional.• En el Plan Estratégico no se explica cómo aplicar la gestión educativa relacionada con el liderazgo y los valores.• El Proyecto Educativo Institucional no se encuentra bien estructurado. Presenta incongruencias.• Plan Operativo Anual orientado más a la gestión educativa que al liderazgo y los valores.

<p>estructurado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones claras para todas las personas y grupos que trabajan en la escuela, de acuerdo a sus propósitos. • Dimensión pedagógica y curricular incluida en el PEI. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Reglamento Interno se relaciona más con el ejercicio de la autoridad que con el liderazgo y los valores. • No existe un Código de Ética. • No existe un Manual de Procedimientos. • Código de Convivencia muy resumido. • Misión y visión muy ambiguas, poco claras. • No existe un documento que se relacione con la dimensión administrativa, financiera y valores • La Dimensión pedagógica y curricular no está bien definida en el PEI.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de organismos gubernamentales. • Apoyo de personas y organizaciones que no son del gobierno (ONGs) • Asesoría de la supervisión educativa. • Capacitación docente del Ministerio de Educación. • Becas para profesionalización y perfeccionamiento de los maestros concedidas por el IECE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestros contratados con inestabilidad laboral, que son cambiados de manera repentina. • Evaluación docente amenazante y represiva. • Autoritarismo exagerado de funcionarios del Estado.

Fuente: Plan estratégico de la escuela Carlos Terán.

Elaboración: Lic. Vicente Gómez V.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los directivos

TABLA 6

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Forma de organización	f	%
a. En una reunión cada trimestre	3	60
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	1	20
d. Trabajan individualmente.	1	20
e. No contestan	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta a directivos.

Autor: Lic. Vicente Gómez V.

El 60 % de respuestas de directivos indica que la forma de organización de los equipos de trabajo, en el centro educativo, se la realiza en una reunión cada trimestre. El 20 % indica que se lo realiza por grupos de trabajo e individualmente.

TABLA 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.	4	80
b. Los resultados obtenidos en la institución.	1	20
c. Valor y tiempo empelados en la institución.	0	0
d. Otros.	0	0
e. No contestan.	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta a directivos.

Autor: Lic. Vicente Gómez V.

El 80 % de respuestas de directivos indica que para medir el tamaño de la institución educativa se toma en consideración el número de miembros, no los resultados

obtenidos ni el valor y tiempo empleados en la institución. El 20 % señala que se toma en cuenta los resultados obtenidos.

TABLA 8

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	100
b. No	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta a directivos.

Autor: Lic. Vicente Gómez V.

El 100 % de respuestas otorgadas por los directivos señala que para la asignación de las tareas de los miembros de la institución si se toma en cuenta el manual de normas.

No hay respuestas negativas.

TABLA 9

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	1	20
b. Subdirector	0	0
c. Consejo Técnico	0	0
d. Junta General	4	80
Total	5	100

Fuente: Encuesta a directivos.

Autor: Lic. Vicente Gómez V.

El 80 % de respuestas otorgadas por los directivos indican que en la determinación del clima de respeto y consenso para la toma de decisiones se toma en cuenta en la Junta General. El 20 % indica que lo hace el director.

TABLA 10

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	0	0
b. No	5	100
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta a directivos.

Autor: Lic. Vicente Gómez V.

La mayoría de respuestas conferidas por el personal directivo de la institución señala que para la delegación en la toma de decisiones no se toman en cuenta los aspectos a la toma de decisiones tendiente a resolver los conflictos.

TABLA 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica.	5	100	0	0	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes.	5	100	0	0	0	0
c	La capacitación continua de los docentes.	5	100	0	0	0	0
d	Trabajo en equipo.	4	80	1	20	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	3	60	2	40	0	0

f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	4	80	1	20	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	3	60	2	40	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.
 Autor: Lic. Vicente Gómez V.

El 100 % de respuestas de directivos da a entender que siempre, la administración y el liderazgo se promueve, la excelencia académica, el desarrollo profesional de los maestros, la capacitación continua: El 80 % indica que se lo hace mediante el trabajo en equipo y la participación de los padres de familia en las actividades programadas. El 60 % señala que se lo hace mediante la vivencia de valores institucionales y personales y la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

TABLA 12

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	0	0	4	80	1	20
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	4	80	0	0	1	20
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	80	1	20	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	3	60	2	40	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	5	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.
 Autor: Lic. Vicente Gómez V.

El 100 % de respuestas de los directivos indica que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución siempre se logran mediante la capacitación

continua, la teoría y la reflexión. El 80 % señala que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; se adquieren a partir de la experiencia. El 60 % indica que se desarrollan siempre con estudios en gerencia.

TABLA 13

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	100	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	0	0	5	100
c	La mejora de los mecanismos de control	5	100	0	0	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	60	2	40	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.
 Autor: Lic. Vicente Gómez V.

El 100 % de respuestas de directivos indica que para mejorar el desempeño y progreso de la institución, siempre se promueve a bases del uso de la información de resultados de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; así como también a base de la mejora de los mecanismos de control. El 100 % indica que nunca se lo hace mediante la disminución de estudiantes por aula. El 40 % considera que a veces se lo hace mediante la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

TABLA 14**Organismos que integran la institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	4	80	0	0	1	20
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	80	1	20	0	0
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	1	20	4	80
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0	0	0	5	100
E	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.

Autor: Lic. Vicente Gómez V.

El 100 % de respuestas de directivos indica que los organismos que integran la institución nunca se promueven de manera técnica, tomando en cuenta los departamentos y equipo docente. El 80 % señala que siempre se lo hace con la dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc. Así como también con el equipo de gestión como: secretario, subdirector, comisiones. El 80 % indica que nunca hace mediante el equipo de coordinación.

TABLA 15**Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	80	1	20	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	80	1	20	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 a los alumnos.	5	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.

Autor: Lic. Vicente Gómez V.

El 100 % de respuestas de directivos indica que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores, siempre promueve tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos; coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. El 80 % indica que las actividades del equipo a veces llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

TABLA 16**Los departamentos didácticos y sus acciones**

Orden	Los departamentos se encargan de:	Si		No	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	80	1	20
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	80	1	20
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	80	1	20
D	Mantener actualizada la metodología.	4	80	1	20
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	60	2	40
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	0	0	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.	3	60	2	40
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	0	0	5	100
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	1	20	4	80
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	40	3	60

Fuente: Encuesta a directivos.

Autor: Lic. Vicente Gómez V.

El 100 % de respuestas de directivos indican que los departamentos didácticos nunca colaboran con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. Se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, Mantener actualizada la metodología. No se presenta la colaboración con el Departamento de Orientación en la prevención en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, tampoco que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo; así mismo no se da que los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

TABLA 17

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

A	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100	0	0

Fuente: Encuesta a directivos.

Autor: Lic. Vicente Gómez V.

El 100 % de respuestas de los directivos indica que la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones sí fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

TABLA 18**Material de planificación educativa**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	3	60	2	40
B	Plan estratégico.	5	100	0	0
C	Plan operativo anual.	5	100	0	0
D	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	1	20	4	80

Fuente: Encuesta a directivos.

Autor: Lic. Vicente Gómez V.

El 100 % de respuestas de los directivos, en lo relacionado con el material de planificación educativa, señala que sí se relaciona el plan estratégico y con el plan operativo anual. El 60 % con la reingeniería de procesos. El 20 % indica que el material de planificación no se relaciona con proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

4.2.2. De la encuesta a docentes**TABLA 19**

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	24	9	53	4	23
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del	17	100	0	0	0	0

cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	94	1	6	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.	15	88	1	6	1	6
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	6	10	59	6	35
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	71	5	29	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	94	1	6	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	12	5	29	10	59
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	6	5	29	11	65
10.Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	1	6	4	23	12	71
11.Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	59	5	29	2	12

12.Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/rector del centro educativo.	14	82	0	0	3	18
13.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	17	100	0	0	0	0
14.Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	14	82	0	0	3	18
15.Actividades de integración en los ámbitos: deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes.	17	100	0	0	0	0
16.Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	12	71	5	29	0	0

Fuente: Encuesta a docentes.
Autor: Lic. Vicente Gómez V.

El 100 % de docentes señalan que siempre 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. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Siempre hay actividades de integración en los ámbitos: deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes. El 94 % señala que a veces la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son considerados como eje transversal de la formación integral del estudiante. El 88 % señala que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil- padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. El 82 % indica que siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera. El 71

% señala que siempre se trabaja en equipo para tomar decisiones de cambios de metodología de la enseñanza aprendizaje. en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.

4.2.3. De la encuesta a los estudiantes

TABLA 20

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	20	100	0	0	0	0
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	4	20	15	75	1	5
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	13	65	7	35	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	35	12	60	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.	8	40	9	45	3	15
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	12	60	8	40	0	0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	60	8	40	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.	11	55	7	35	2	10

9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	9	45	10	50	1	5
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	19	95	1	5	0	0
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	16	80	3	15	1	5
12. Se realizan trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	11	55	9	45	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	55	9	45	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	17	85	2	10	1	5

Fuente: Encuesta a docentes.
 Autor: Lic. Vicente Gómez V.

El 100 % de respuestas de los estudiantes indica que el director, en su gestión, siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y de los estudiantes. El 95 % señala que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. El 85 % indica que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. El 80 % responde que siempre es el profesor quien decide lo que se hace. El 65 % indica que siempre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar. El 60 % contesta que siempre los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario y que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. El 55 % contesta que siempre los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, que siempre se realizan trabajos en grupos con instrucciones claras y participación del docente y que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Hay respuestas con porcentajes menores que indican también que a veces las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

4.2.4. De los padres de familia

TABLA 21

¿Qué es liderazgo?	f	%
Don innato	1	7
Capacidad	14	93
Tarea	0	0
Oficio	0	0
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.

Autor: Lic. Vicente Gómez

El 93 % de padres de familia señala que el liderazgo es una capacidad. El 7 % responde que es un don innato. Consecuentemente, los padres tienen razón, puesto que el liderazgo sí se relaciona con las capacidades del líder.

TABLA 22.

Cualidades del líder	f	%
Conformista	4	27
Soñador	9	60
Imaginativo	2	13
Ninguna	0	0
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.

Autor: Lic. Vicente Gómez

El 60 % de padres de familia responde que el líder debe ser soñador, carismático y honesto. El 27 % contesta que debe ser conformista. El 13 % indica que debe ser imaginativo. A criterio del investigador, la opinión de los padres es dividida, sin embargo, se cree que el líder debe ser sobre todo soñador para que pueda creer en lo que hace.

TABLA 23

¿Qué es líder en el grupo?	f	%
El más elegante.	0	0
El más motivador.	11	73
El más educado.	4	27
Ninguna otra opción.	0	0
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.

Autor: Lic. Vicente Gómez

El 73 % de padres de familia señala que el líder es la persona con mayor capacidad para motivar. El 27 % responde que es el más educado. Tal vez esto se asocia con las características del director actual de la escuela, quien siempre ha demostrado ser una persona motivadora, emprendedora, dinámica y persistente en sus acciones.

Tabla 24

¿El líder debe ser?	f	%
Participativo.	6	40
Controlador.	3	20
Dinámico.	6	40
Otros	0	0
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.
 Autor: Lic. Vicente Gómez

El 40 % de padres de familia responde que el líder debe ser una persona participativa y dinámica, respectivamente. El 20 % responde que debe ser controlador. Sin duda, los padres de familia tienen razón, ya que estas sí son características del liderazgo. Por la experiencia se deduce que estas opiniones se asocian con las características del director de la escuela, quien siempre ha demostrado ser muy participativo y dinámico en su trabajo.

TABLA 25

Relación: organización y valores	f	%
El trabajo	14	93
La familiaridad	0	0
El liderazgo	1	7
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.
 Autor: Lic. Vicente Gómez

El 93 % de padres de familia contesta que entre la organización y los valores está presente el trabajo. De esto se concluye que los padres relacionan la organización y los valores con el trabajo y lo hacen muy bien puesto que el trabajo debe ser organizado y se lo debe realizar poniendo en práctica los valores.

TABLA 26

Valores de relación entre líder y el grupo.	f	%
Reglas de juego fijas, lealtad, respeto.	14	93
Confusión, irrespeto	0	0
Frialdad, debilidad.	1	7
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.
 Autor: Lic. Vicente Gómez

El 93 % de padres de familia señala que para una buena relación entre el líder y los miembros del grupo contribuye el hecho de tener reglas de juego fijas, bien establecidas, lealtad respeto. El 7 % responde que debe tener frialdad y debilidad. Los porcentajes altos corresponden a opiniones acertadas, puesto que esos valores cohesionan la relación entre el líder y los demás miembros del grupo.

TABLA 27

¿Qué son los valores?	f	%
Justicia	9	60
Amistad	6	40
Tranquilidad	0	0
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.
 Autor: Lic. Vicente Gómez

El 60 % de padres de familia relaciona a los valores con la justicia. El 40 % lo hace con la amistad. Sin duda alguna, los padres de familia consultados tienen razón, pues los valores sí se relacionan más con la justicia que con la amistad.

TABLA 28

¿Qué es la justicia?	f	%
Respetar y hacer valer derechos.	12	80
Convivencia entre seres humanos.	1	7
Posibilidad personal de decidir.	2	13
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.

Autor: Lic. Vicente Gómez

El 80 % de padres de familia señala que la justicia se relaciona con respetar y hacer valer los derechos de las personas. El 13 % responde que la justicia se relaciona con la posibilidad personal de decidir. El porcentaje mayor se relaciona con una respuesta correcta puesto que la justicia se refiere al aspecto indicado, básicamente.

TABLA 29

Gestión del director	f	%
Responsabilidad demostrada.	9	60
Usar la consulta para practicar el liderazgo.	5	33
Delegar autoridad a miembros del grupo.	1	7
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.

Autor: Lic. Vicente Gómez

El 60 % de padres de familia señala que la gestión del director de la se relaciona con la responsabilidad. El 33 % indica que la gestión del director debe usar la consulta para practicar el liderazgo. Lo indicado, es verdadero, puesto que la gestión sí se relaciona con la responsabilidad. En el trabajo que se desarrolla en la escuela, el director, en su gestión, ha demostrado mucha responsabilidad, es decir, su gestión es acertada.

TABLA 30

¿Qué es la gestión?	f	%
Dejar que las personas hagan lo que creen que es bueno.	3	20
Tomar decisiones importantes para alcanzar la visión.	12	80
Obligar a trabajar a los miembros del grupo.	0	0
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.

Autor: Lic. Vicente Gómez

El 80 % de padres de familia responde que la gestión se relaciona con el hecho de dejar a las personas que hagan lo que creen que es bueno. El 20 % relaciona a la gestión con el hecho de dejar que las personas hagan lo que creen que es bueno. El criterio de los padres es correcto, puesto que la gestión se relaciona con lo que ellos indican. La gestión se proyecta a la toma de decisiones importantes para alcanzar la visión institucional. al logro de objetivos institucionales y a la ejecución planificada de actividades.

TABLA 31

Los padres participan en la gestión educativa	f	%
	15	100
No	0	0
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.

Autor: Lic. Vicente Gómez

El 100 % de padres de familia responde que sí debe participar en la gestión educativa. Este criterio es muy positivo, puesto es obligación de los padres intervenir en la gestión

que la institución educativa realiza, deben involucrarse en el trabajo de los directivos y docentes.

TABLA 32

Opciones de la gestión educativa	f	%
Participación activa	12	80
Comité de vigilancia y control	1	7
Participación y colaboración continua	2	13
Total	15	100

Fuente: Entrevista a padres de familia.

Autor: Lic. Vicente Gómez

El 80 % de padres de familia responde que la gestión educativa se relaciona con la participación activa. El 13 % indica que la gestión educativa se relaciona con la participación y colaboración continua. Es decir, tienen razón, porque la gestión educativa si se relaciona e incluye la participación activa en el trabajo que se realiza.

4.2.5. De la entrevista a Directivos

TABLA 33

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	4	80	1	20
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	80	1	20
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el	3	60	2	40

	profesorado?				
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	100	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	80	1	20
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	80	1	20
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	80	1	20
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	3	60	2	40

Fuente: Entrevista a directivos.
Autor: Lic. Vicente Gómez.

El 80 % de respuestas de directivos de la escuela indica que la comunicación se diferencia de la información porque ésta contribuye al diálogo, al acercamiento personal; señala que el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. El 60 % responde que conoce cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su escuela y el profesorado. El 100 % señala que sabe cuáles deben ser las características de un líder educativo. El 80 % contesta que conoce cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado. Indica, además, que conoce los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo y los valores que predominan en los profesores. El 60 % considera que en la escuela hay antivalores, sin embargo, no los señalan.

4.2.6. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. No hay proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	<ul style="list-style-type: none"> • No hay quien lidere la realización de estos proyectos. • No se incluye en el POA institucional, ningún proyecto de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes y directivos desactualizados. • Imposible aplicar nuevos métodos de trabajo en las clases.
Problema 2. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de diálogo. • El director es exigente lo que disgusta a algunos profesores. • Docentes renuentes a cumplir con sus responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de las relaciones interpersonales. • Resistencia de algunos docentes a cumplir con sus responsabilidades.
Problema 3. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes desactualizados. • Docentes desconocen procesos de innovación de los aprendizajes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las clases no han superado el tradicionalismo. • Clases rutinarias para los estudiantes.
Problema 4. Hay resistencia en los compañeros o el director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio de algunos docentes. • Actitud conformista y negligente de algunos docentes de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indiferencia de los docentes por realizar cambios en su metodología de trabajo. • Conformismo con respecto al trabajo que realizan.
Problema 5. los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes no promueven espacios para dialogar con los estudiantes. • Los estudiantes demuestran desconfianza y falta de acercamiento a los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se producen traumas en los estudiantes. • Baja autoestima de estudiantes. • Desmotivación para el aprendizaje y para la realización de sus actividades cotidianas.

Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas a directivos, docentes y estudiantes.

Autor: Lic. Vicente Gómez

5. DISCUSIÓN

La investigación realizada se contextualiza en tres ámbitos muy concretos: la gestión, el liderazgo y los valores.

La Gestión educativa es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, fortalecimiento y desarrollo de una nueva comunidad educativa, caracterizada por el compromiso, la participación e innovación permanente.

El Ministerio de Educación indica que el modelo de gestión es un prerrequisito de todo proyecto educativo institucional, para viabilizar su realización.

En lo que respecta a la gestión educativa, de acuerdo con el marco legal y reglamentario que rige a las instituciones, los directivos deben trabajar en dos campos. Administrativo y técnico-pedagógico.

Gestión administrativa. Se relaciona más con el cumplimiento de normas, leyes, reglamentos, disposiciones de las autoridades competentes, con respecto a las actividades educativas.

Considerando los resultados de la investigación, dentro de este aspecto, el 60 % de directivos responde que los equipos de trabajo en la escuela se forman con la realización de una reunión cada trimestre. El 80 % señala que para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta el número de miembros. El 100 % contesta que las tareas de quienes traban en la escuela constan en el manual de normas. El 80 % responde que para establecer el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones se toma en cuenta a la Junta General de profesores. El 100 % estima que la delegación de la toma de decisiones, para resolver los conflictos, no se toma en cuenta ningún aspecto. El 80 % de directivos indica que los organismos de la institución promueven la coordinación.

De lo indicado se desprende que el aspecto administrativo presenta fortalezas y debilidades. Las debilidades se resumen en el hecho de que en la escuela los equipos de trabajo en se forman con la realización de una reunión cada trimestre. Parece que esto es desfavorable puesto que la dinámica del trabajo exige mayor protagonismo de directivo y docentes.

Se indica también que para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta el número de miembros, que las tareas de quienes trabajan en la escuela constan en el manual de normas. En este caso, se considera acertado el criterio de los directivos, puesto que el número de miembros sí constituye un referente válido que permite medir el tamaño de una organización. Sin embargo, debe destacarse que la escuela no cuenta con el manual de normas, por lo que la respuesta es poco confiable.

Se destaca, además, que para establecer el clima de respeto y consenso para la toma de decisiones se considera a la Junta General de profesores; que en la delegación para resolver los conflictos, no se toma en cuenta ningún aspecto y que los organismos de la institución promueven la coordinación. Los criterios establecidos parecen acertados, puesto que así se debe actuar. Sin embargo, en la resolución de conflictos se debería considerar los motivos que influyeron en ellos.

Gestión técnica y pedagógica. Se relaciona con la administración del currículo, que se refiere a las actividades de planificación, ejecución y desarrollo del currículo para llevar a la práctica el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.

Desde lo pedagógico, la gestión promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

Dentro de este aspecto, los resultados de la investigación permiten determinar que el 100 % de respuestas de los directivos indica que para mejorar el desempeño y progreso de la institución, siempre se promueve a base del uso de la información de resultados de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; así como también a base de la mejora de los mecanismos de control. El 100 % indica nunca que se lo hace mediante la disminución de estudiantes por aula.

En lo referente a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, El 100 % de directivos indica que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores, siempre promueve tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos; coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. El 80 % indica que promueve llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

Sobre los departamentos didácticos y sus acciones, El 80 % de directivos señala que los departamentos didácticos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, elaborar planes y programaciones de la institución, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología. El 100 % responde que no se presenta la colaboración con el Departamento de Orientación en la prevención en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, tampoco que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo; así mismo, los departamentos no didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

Con relación a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones. El 100 % de respuestas de los directivos indica que la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones sí fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

En lo que se refiere al material de planificación educativa, el 60 % de respuestas de los directivos señala que sí se relaciona con la reingeniería de procesos; el 100 % indica que se relaciona con el plan estratégico y con el plan operativo anual. No con proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

Por su parte el 88 % de docentes responde que se promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil- padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. El 71 % indica que hay resistencia en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. El 71 % indica que se trabaja en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de la enseñanza – aprendizaje. El 59 % indica que se presenta resistencia en los compañeros o el director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

En cuanto a los estudiantes, el 60 % señala que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas a las clases. El 45 % indica que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. El 60 % indica que el profesor siempre propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. El 55 % señala que a siempre los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. El 80 % indica que siempre el profesor es quien decide lo que se debe hacer en las clases.

De los datos expuestos se concluye que el componente técnico pedagógico de la escuela se esta desarrollando bastante bien. Presenta más aspectos positivos que negativos. Dentro de los primeros cabe destacar la buena acción docente sobre la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Resulta muy positivo que en la escuela se promueva la investigación a nivel educativo; que se trabaje en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, se presentan también aspectos que pueden

ser considerados débiles, como la resistencia de los profesores o el director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza; también, el hecho de que rara vez se lleven a cabo nuevas ideas a las clases; que no se propone actividades innovadoras para los estudiantes.

El liderazgo. El líder de Alta Gerencia Educativa debe ser innovador, activo, honesto, veraz, eficiente, capaz, humano, comprometido con la institución, excelente comunicador, competente y con éxitos en la planificación estratégica.

Con relación al liderazgo, los datos de la investigación permiten establecer que el 14% de padres de familia señala que el liderazgo es una capacidad. Consecuentemente, los padres tienen razón, puesto que el liderazgo sí se relaciona con las capacidades del líder. El 60 % de padres de familia responde que el líder debe ser soñador, carismático y honesto; lo que a criterio del investigador, la opinión de los padres, es correcta, pues esta si son cualidades del líder. El 73 % de padres de familia señala que el líder es la persona con mayor capacidad para motivar. Tal vez esto se asocia con las características del director actual de la escuela, quien siempre ha demostrado ser una persona motivadora, emprendedora, dinámica y persistente en sus acciones.

Por otro lado, el 40 % de padres de familia responde que el líder debe ser una persona participativa y dinámica, respectivamente. Sin duda, los padres de familia tienen razón, ya que esta sí son características del liderazgo. Por la experiencia se deduce que estas opiniones se asocian con las características del director de la escuela, quien siempre ha demostrado ser muy participativo y dinámico en su trabajo.

El 93 % de padres de familia señala que para una buena relación entre el líder y los miembros del grupo contribuye el hecho de tener reglas de juego fijas, bien establecidas, lealtad respeto.

Como es de notar, las respuestas y conceptos que tienen los padres de familia sobre el liderazgo y sus cualidades, coinciden en gran medida con los enunciados teóricos desarrollados. Es decir, los padres de familia tienen una visión muy clara de lo que es el liderazgo.

Liderazgo educativo. Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

En este contexto, los criterios de los directivos, presentados en los resultados de la investigación, permiten determinar que el 100 % de respuestas de directivos da a entender que siempre, la administración y el liderazgo promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los maestros, la capacitación continua, el trabajo en equipo y la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

Con relación a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, el 80 % de respuestas de los directivos indica que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución siempre se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; se adquieren a partir de la experiencia. El 100 % indica que se lo hace por medio de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Por su parte el 53 % de docentes indica que a veces su rol como líder se define como una persona que posee actitud y habilidades para cuestionar las órdenes existentes. El 100 % de docentes señala que siempre el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. El 59 % responde que siempre admira el liderazgo de las autoridades educativas. El 100 % de directivos siempre mantiene el liderazgo y la gestión en el área académica. El 82 % indica que siempre los directivos mantienen liderazgo en el área administrativa y financiera.

Por su lado, el 65 % de estudiantes responde que siempre el liderazgo conductual, orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.

De los datos indicados se desprende que el liderazgo de la escuela está bien encaminado. Todos los actores educativos tienen criterios favorables sobre el estilo de liderazgo que los directivos evidencian en el trabajo que realizan. Lo indicado es muy plausible y debería fortalecerse.

Los “valores son cualidades de las acciones, de las personas, de las cosas, que las hacen atractivas. Los valores son cualidades de las cosas, de las acciones, de las personas, que nos atraen porque nos ayudan a hacer un mundo habitable”.

Existen muchos valores que las personas deberían ponerlos en práctica en su relación con sus semejantes, los mismos que se relacionan con distintos ámbitos de la vida cotidiana, sin embargo, existen algunos que pueden servir para ser aplicados en cualquier circunstancia, entre ellos se tienen los siguientes:

Respecto a los valores, el 60 % de padres de familia relaciona a los valores con la justicia. El 40 % lo hace con la amistad.

El 93 % de padres de familia contesta que entre la organización y los valores está presente el trabajo.

Los padres de familia tienen conceptos muy certeros sobre lo que son los valores y los asocian de manera correcta con el trabajo.

En el contexto de los valores, el 71 % de directivos considera que éstos predominan en sus decisiones y en las de los profesores. El 94 % indica que siempre en el proceso de enseñanza – aprendizaje los valores son considerados como un eje transversal de la formación integral del estudiante.

El 60 % de estudiantes indica que siempre los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.

De los datos indicados se percibe que en la institución educativa, el tema de los valores está bien llevado, lo que constituye un elemento favorable para el buen desempeño directivo y docente, para la creación de ambientes favorables para el trabajo y la educación integral de los estudiantes.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Del estudio realizado, en el que se han desarrollado contenidos teóricos y se han recogido datos en la investigación de campo, los mismos que han sido relacionados y analizados debidamente, se desprenden las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1. Conclusiones:

1. Se han alcanzado satisfactoriamente todos los objetivos relacionados con la investigación; es decir, se ha analizado la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo.
2. En cuanto se refiere a la gestión educativa, se han considerado dos perspectivas: la gestión administrativa y la gestión técnica-pedagógica.

La gestión administrativa presenta fortalezas y debilidades. Las debilidades se resumen en el hecho de que en la escuela los equipos de trabajo se forman con la realización de una reunión cada trimestre, que es desfavorable, puesto que la dinámica del trabajo exige mayor protagonismo de directivos y docentes. No se delega a ningún organismo interno la resolución de conflictos. La escuela no cuenta con el Manual de Normas, porque este documento no se encuentra en el marco legal correspondiente.

3. El componente técnico pedagógico de la escuela se encuentra desarrollando de manera acertada. Presenta más aspectos positivos que negativos. Dentro de los primeros se destaca la buena acción docente sobre la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Así mismo, la escuela promueve la investigación a nivel educativo; se trabaja en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de la enseñanza y el aprendizaje. Dentro de los aspectos negativos se identifica la resistencia de los profesores o el director cuando se intenta

desarrollar nuevos métodos de enseñanza; el hecho de que rara vez se lleven a cabo nuevas ideas a las clases; no se propone actividades innovadoras para los estudiantes.

4. El ejercicio del liderazgo educativo en la escuela está bien encaminado. Todos los actores educativos tienen criterios favorables sobre el estilo de liderazgo que los directivos evidencian en el trabajo que realizan.
5. El campo de los valores se encuentra bien encausado, lo que constituye un elemento favorable para el buen desempeño directivo y docente, para la creación de ambientes favorables para el trabajo y la educación integral de los estudiantes.

6.2. Recomendaciones:

1. Los directivos institucionales, conjuntamente con los docentes, deben preocuparse de evaluar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales para preocuparse siempre de elevar la calidad de la educación en el centro educativo.
2. Fortalecer la gestión administrativa en los aspectos débiles, de manera especial en la formación de los equipos de trabajo, que no debe hacerse una vez cada trimestre, sino cuando las necesidades lo ameriten. Se debe delegar responsabilidades para la resolución de conflictos y elaborar el Manual de Normas que permita definir con objetividad lo que cada quien debe cumplir.
3. En componente técnico pedagógico debe también fortalecerse, con planes de capacitación docente, para evitar la resistencia de los profesores o el director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza y para que los maestros desarrollen sus clases con metodologías que promuevan el trabajo activo de los alumnos, superando el tradicionalismo pedagógico.

4. Fortalecer el ejercicio del liderazgo educativo con un plan de asesoramiento y reflexión en el que deben involucrarse, de manera proactiva, todos los actores educativos: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

5. Afianzar también el componente de los valores, con la realización de un ciclo de talleres para directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, con lo que se garantizará el ambiente favorable para el desarrollo de las actividades pedagógicas.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Plan de capacitación para directivos y docentes de la escuela Carlos Terán Zenteno, de la parroquia Cumbe, sobre la planificación y aplicación del nuevo currículo de la Educación General Básica.

7.2. Justificación

La investigación desarrollada permite establecer que el 80 % de directivos señala que en la escuela no hay proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes. El 60 % de estudiantes responde que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Esto se ratifica porque en el POA institucional no se ha incluido ningún proyecto de capacitación.

Los problemas indicados se producen porque en la escuela no hay quien lidere la realización de estos proyectos. Ante lo cual, algunos docentes de la institución están desactualizados porque desconocen procesos de innovación de los aprendizajes.

Como consecuencia de lo señalado, resulta imposible aplicar nuevos métodos de trabajo en las clases, razón por la que el proceso didáctico que se desarrolla no ha superado el tradicionalismo pedagógico, por lo que, las clases, se han convertido en espacios rutinarios, cansados para los estudiantes, que no son los protagonistas principales del proceso, ya que en muchos casos se limitan a atender y asimilar lo que los maestros les enseñan.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. Objetivo general.

Diseñar un plan de capacitación para directivos y docentes de la escuela Carlos Terán Zenteno, de la parroquia Cumbe, sobre la planificación y aplicación del nuevo currículo de la Educación General Básica.

7.3.2. Objetivos específicos.

- Determinar los requerimientos de capacitación que tienen los directivos y docentes sobre el proceso de planificación y aplicación del nuevo currículo en el aula.
- Establecer los componentes básicos, las actividades y recursos del proyecto de capacitación sobre el proceso de planificación y aplicación del nuevo currículo en el aula.
- Establecer consensos que permitan desarrollar el proyecto de capacitación sobre el proceso de planificación y aplicación del nuevo currículo en el aula con directivos y docentes.

7.4. Actividades.

Las actividades que corresponden al cumplimiento de los objetivos planteados son las siguientes:

- Elaborar encuestas para determinar las necesidades de capacitación de directivos y docentes.
- Aplicar las encuestas a directivos y docentes.
- Sistematizar la información recogida a través de las encuestas aplicadas.
- Conformar un equipo de trabajo, integrado por directivos y docentes, para el diseño del proyecto de capacitación docente.
- Realizar una reunión de directivos y docentes para socializar el proyecto de capacitación elaborado por la comisión correspondiente.

- Desarrollar el proyecto de capacitación con directivos y docentes de la escuela.
- Aplicar en el trabajo diario los conocimientos asimilados en el proceso de capacitación.

7.5. Localización y cobertura espacial.

Datos informativos de la institución:

Escuela:	“Carlos Terán Zenteno”.
Nivel:	Educación General Básica.
Años de Educación Básica:	1 ° a 7 °
Parroquia:	Cumbe.
Provincia:	Azuay.
Tiempo:	Tercer trimestre del Año lectivo 2011 – 2012.
Responsable:	Comisión técnica-pedagógica.

7.6. Población objetivo.

N° de docentes:	17
N° de estudiantes:	337

7.7. Sostenibilidad de la propuesta.

Recursos necesarios:

Recursos humanos: autor del proyecto, directivos, maestros estudiantes de la escuela.

Recursos tecnológicos: computadora, proyector de imágenes de multimedia, recursos audiovisuales, documentos relacionados con el currículo.

Recursos materiales: papel, papelotes, marcadores, cinta adhesiva, copias de documentos, material de escritorio, textos y cuadernos de trabajo donados por el Ministerio de Educación.

Recursos físicos: aulas de la escuela, mesas de trabajo de los niños, materiales didácticos variados.

Recursos económicos: fondos asignados por el Estado, de acuerdo con la partida presupuestaria correspondiente. Aporte del Gobierno Local de Cumbe.

Recursos organizacionales: supervisión de educación, director, comisión técnica – pedagógica de la escuela.

7.8. Presupuesto.

ASPECTOS	INGRESOS	EGRESOS
Presupuesto del ME.	\$ 50,00	
Aporte del Gobierno local	\$ 400,00	
Costo facilitador del taller		\$ 300,00
Materiales de escritorio		\$ 50,00
Copias de documentos y otros insumos		\$ 50,00
Imprevistos		\$ 50,00
TOTAL	\$ 450,00	\$ 450,00

7.9. Cronograma.

ACTIVIDADES	1° TRIMESTRE AÑO LECTIVO 2011 - 2012											
	ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Elaborar encuestas para determinar las necesidades de capacitación de directivos y docentes.	X											
Aplicar las encuestas a directivos y docentes.		X										
Sistematizar la información recogida a través de las encuestas aplicadas.			X									
Conformar un equipo de trabajo, integrado por directivos y docentes, para el diseño del proyecto de capacitación docente.				X	X							

Realizar una reunión de directivos y docentes para socializar el proyecto de capacitación elaborado por la comisión correspondiente.							X						
Desarrollar el proyecto de capacitación con directivos y docentes de la escuela.								x					
Aplicar en el trabajo diario los conocimientos asimilados en el proceso de capacitación.									x	x	X	x	x

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Luz, (2010). Guía didáctica de proyecto de grado I. Loja: Editorial UTPL
- Agudelo Humberto, (2003). Educación en los Valores. Bogotá-Colombia: Editorial Paulinas.
- Aguilera Juan Carlos, (2004). La gestión educativa desde una perspectiva humanista, Santiago Chile: Editorial RIL.
- Botanaz Palomares I., (1998). Organización escolar de las instituciones educativas. Córdoba: Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- Chavarría Marcela, (2007). Educación en un mundo Globalizado. México: Editorial Trillas S.A.
- Fabelo, R. (2003). Los valores y sus desafíos actuales. Ciudad de La Habana: Editorial José Martí.
- García Joaquín (2006) Educando con los Valores. Biblioteca nacional del Perú.
- González José Luis, (2005), De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. México. Disponible en la página: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>. (Consultado el 28-12-2010)
- Guajala Miriam, (2009). Guía Didáctica de Administración y Gestión Educativa. Loja, Editorial UTPL.
- Guillén Parra Guillermo, (2006). Ética en las organizaciones construyendo confianza. Madrid: Pearson Educación S.A.

- López, L. (2003). La subjetivación de los valores. El papel de la regulación moral en este proceso. En Pensando en la personalidad. Selección de lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Ministerio de Educación y Cultura, (1996). Módulo de Administración Educativa, Quito- Ecuador.
- Ministerio de Educación y Cultura, (1998) Reforma Curricular para la Educación Básica, Quito-Ecuador.
- Ministerio de Educación y Cultura, (2006) Proyecto Educativo Institucional, Serie pedagógica N° 5, Quito-Ecuador.
- Morán Márquez, Francisco (1996) Liderazgo en Alta gerencia Educativa, Universidad de Guayaquil.
- Ortiz Alexander. El liderazgo educacional un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad. Cuba. Disponible en la página: http://www.elplan.org/liderazgo_educacional-1.html. (Consultado el 26-12-2010)
- Placencia Beatriz. Técnicas de trabajo grupal. Loja, Editorial UTPL.

9. APÉNDICES

Apéndice N° 1. Fotografías relacionadas con la investigación.



El autor del proyecto, participa en la inauguración del año lectivo 2011-2012, junto con los maestros y estudiantes de la escuela Carlos Terán Z.



El autor del proyecto, junto con el Director, entonan el Himno Nacional, en la inauguración del año lectivo 2011-2012, en la escuela Carlos Terán Z.



Vista general de los estudiantes, maestros, padres de familia y del edificio principal de la escuela Carlos Terán Zenteno.



El Director de la Escuela Carlos Terán Zenteno entrega al autor del proyecto, el acta-compromiso para la elaboración del proyecto de investigación.

Apéndice N° 2

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 - 30 años () 31- 35 años () 36 - 40 años ()

 41- 45 años () 46 - 50 años () 46 - 50 años ()

 51- 55 años () 56 - 60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento Educativo: -----

UBICACIÓN:

Provincia: -----

Cantón: -----

Parroquia: -----

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de Establecimiento:

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

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

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

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. Subdirector ()
- c. Consejo Técnico ()
- d. Junta General de Profesores ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			

e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y 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?

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

11. El equipo educativo o equipo didáctico o Junta de Profesores de su institución es el encargado de:

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice N° 3.

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. (a) Profesor: (a)

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.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento Educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: -----

Cantón: -----

Parroquia: -----

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 - 30 años () 31 - 35 años () 36 - 40 años ()

41 - 45 años () 46 - 50 años () 51 - 55 años ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice N° 4

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón: Parroquia:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice N° 5

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

La información que sea dada a través de este medio, servirá como aporte para fundamentar un informe de tesis, a fin de potenciar la innovación para la Gestión de una Organización sustentada en valores y liderazgo como es la Escuela Fiscal “Carlos Terán” de la parroquia Cumbe cantón Cuenca.

Con la (X) marque la o las respuesta/s más aceptables de cada pregunta.

1. ¿Qué es Liderazgo?

- Don innato ()
- Capacidad ()
- Tarea ()

2. El líder debe poseer cualidades básicas como:

- Conformismo, autoritarismo y exigente con los demás ()
- Soñador, carismático y honesto ()
- Imaginativo, prometedor y amigo ()

3. El líder dentro de un grupo, es la persona:

- Más elegante ()
- Más motivadora ()
- Más educada ()

4. Un liderazgo debe ser:

- Participativo, instrumental y orientado a logros ()
- Centralizado, controlador y autócrata ()
- Dinámico, amistoso y orientado a la solución de problemas. ()

5. A través de qué valores se logra las metas y la organización de la escuela:

- El trabajo ()
- La familiaridad ()
- El liderazgo ()

6. La relación del líder que establece con sus empleados se basa en los siguientes valores:

- Fijar las reglas de juego, lealtad, respeto ()
- Confusión, inaccesibilidad, irrespetuosidad ()
- Frialdad, debilidad, no exigencia ()
7. ¿Cuáles de ellos son considerados como valores?
- Justicia ()
- Amistad ()
- Tranquilidad ()
8. ¿Qué es la Justicia?
- Consiste en conocer, respetar y hacer valer los derechos ()
- Fruto de la sana convivencia entre los seres humanos ()
- Posibilidad de decir por nosotros mismos como actuar en las diferentes situaciones. ()
9. La gestión del Director esta basada en:
- Asumir toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. ()
- Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. ()
- Delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Proporciona muy poco contacto. ()
10. ¿Qué es la gestión?
- Dejar que las personas hagan lo que piensan que es bueno. ()
- Tomar decisiones importantes para cumplir con la misión de la escuela. ()
- Obligar que las personas hagan lo que se espera que hagan. ()
11. Los padres de familia deben participar en la gestión educativa
- Si () No ()
12. Gestión Educativa es:
- Participar activamente en todas las acciones pedagógicas. ()
- Comité de vigilancia para controlar el destino del presupuesto que se maneja con una Institución. ()
- Continúa participación y colaboración de todos los miembros para mejorar la educación de sus progenitores. ()

¡Gracias!