



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**La Universidad Católica de Loja**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

“Gestión del liderazgo y valores, en la administración de la Unidad de Educación Básica “La Inmaculada, del cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 – 2012”

Tesis de Grado

**Autora:** Goyes Santillan Yadira del Carmen, Lic.

**Directora:** Paladines Balcázar Bélgica del Rosario, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR**

Cuenca, 14 de enero del 2012

Mgs

Bélgica del Rosario Paladines Balcázar.

DIRECTORA DE TESIS

### **CERTIFICA:**

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

.....  
Mg. Bélgica del Rosario Paladines Balcázar.

**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

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

.....  
Lic. Yadira Goyes Santillan  
C.I. 0604045526

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Yadira del Carmen Goyes Santillan, 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, 10 de marzo de 2012

.....

Yadira del Carmen Goyes Santillan

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

### **A mi madre Fanny**

*Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. ¡Gracias por darme la vida!*

### **A mi padre Víctor**

*Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado. Siempre, por el valor mostrado para salir adelante, por haberme educado y soportar mis errores. Gracias a tus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad. ¡Te quiero mucho!*

### **A mis Hijas Fiorella y Camila**

*Por todas las veces que no pudieron tener una mamá de tiempo completo y por ser el motor que me conduce siempre a la superación, ¡Gracias a ustedes!*

### **A Daniel**

*Gracias por estar en los momentos más difíciles de mí vida y sobretodo porque todavía puedo contar contigo, a pesar de las dificultades, siempre fuiste paciente y supiste entender. Por compartir mi vida y mis logros. Esta tesis también es tuya.*

**A Sor Elvia Cojitambo**, quien me dio la oportunidad de alcanzar esta meta.

**A la Directora de Tesis, Mg. Bélgica del Rosario Paladines Balcázar**, por su orientación acertada en este proceso de investigación y elaboración del informe.

### **A la Universidad Técnica Particular de Loja**

*A través de sus docentes, que aunque sea desde lejos, han sembrado en sus estudiantes la semilla del saber, la ciencia y la investigación, por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.*

Yadira Goyes S.

**DEDICATORIA.**

*Esta tesis dedico con todo mi amor al inquebrantable trajinar de mis padres por ver cristalizados mis sueños.*

*A mis hijas preciosas, por su inagotable paciencia y comprensión.*

*A todos mis hermanos, quienes estuvieron incentivándome a alcanzar ese reto.*

Yadira Goyes S.

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL



**UNIDAD DE EDUCACIÓN BÁSICA "LA INMACULADA"**

**Hijas de la Caridad.**

TELÉFONO: 2270-143  
SANTA ISABEL - AZUAY.

Santa Isabel, 13 de enero del 2012

La **SUSCRITA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN BÁSICA "LA INMACULADA"** a petición verbal de la interesada,

### CERTIFICA

Que la **LCDA. YADIRA DEL CARMEN GOYES SANTILLÁN**, portadora de la **C.I. N° 0604045526**, se encuentra Realizando el Proyecto de Investigación de Gerencia y Liderazgo Educativo en esta Institución.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad, pudiendo la interesada hacer uso del presente documento según lo estimare conveniente.

Atentamente,

*Sor Elvira Cojltambo M.*

**Sor Elvira Cojltambo M.  
DIRECTORA**



Unidad de Educ. Básica  
**"La Inmaculada"**  
DIRECCIÓN  
SANTA ISABEL - AZUAY

## INDICE DE CONTENIDOS

| <b>Contenidos</b>                            | <b>Páginas</b> |
|--|----------------|
| Portada                                      |                |
| Certificación del Director                   | II             |
| Autoría                                      | III            |
| Acta de cesión de derechos                   | IV             |
| Agradecimiento                               | V              |
| Dedicatoria                                  | VI             |
| Certificado institucional                    | VII            |
| Índice de contenidos                         | VIII           |
| Resumen                                      |                |
| 1. INTRODUCCIÓN                              | 1              |
| 2. MARCO TEÓRICO                             | 4              |
| 2.1. La gestión educativa                    | 4              |
| 2.1.1. Concepto                              | 4              |
| 2.1.2. Importancia de la gestión             | 5              |
| 2.1.3. Tipos de gestión                      | 7              |
| 2.2. Liderazgo educativo                     | 12             |
| 2.2.1. Conceptos de liderazgo                | 12             |
| 2.2.2. Tipos de liderazgo                    | 17             |
| 2.2.3. Características de un líder cristiano | 27             |

|  |    |
|--|----|
| 2.3. Diferencias entre directivo y líder   | 31 |
| 2.4. Los valores y la educación  | 33 |
| 3. METODOLOGÍA   | 40 |
| 3.1. Participantes   | 40 |
| 3.2. Materiales e instrumentos   | 45 |
| 3.3. Método y procedimiento  | 47 |
| 4. RESULTADOS  | 50 |
| 4.1. DIAGNÓSTICO   | 50 |
| 4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa donde se evidencia la gestión en liderazgo en valores | 50 |
| 4.1.1.1. El manual de Organización   | 51 |
| 4.1.1.2. El código de ética  | 51 |
| 4.1.1.3. El plan estratégico   | 51 |
| 4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)   | 53 |
| 4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)   | 54 |
| 4.1.1.6. El reglamento interno y otras regulaciones  | 61 |
| 4.1.1.7. Código de convivencia   | 70 |
| 4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad de Educación Básica                                 | 72 |
| 4.1.2.1. Misión y visión   | 72 |
| 4.1.2.2. El organigrama  | 73 |
| 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos   | 74 |
| 4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores  | 79 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores       | 82  |
| 4.1.2.6. Dimensión organizativa y operacional y valores  | 82  |
| 4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores | 82  |
| 4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores                 | 82  |
| 4.1.3. Análisis FODA                                     | 83  |
| 4.1.3.1. Fortalezas y debilidades                        | 83  |
| 4.1.3.2. Oportunidades y amenazas                        | 84  |
| 4.1.4. Matriz FODA                                       | 85  |
| 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS               | 87  |
| 4.2.1. De los directivos                                 | 87  |
| 4.2.2. De los profesores                                 | 101 |
| 4.2.3. De los estudiantes                                | 103 |
| 4.2.4. De los padres de familia                          | 106 |
| 4.2.5. De la entrevista a directivos                     | 118 |
| 5. DISCUSIÓN   | 121 |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES<br>GENERALES           | 134 |
| 6.1. Conclusiones  | 134 |
| 6.2. Recomendaciones                                     | 135 |
| 7. PROPUESTA DE MEJORA                                   | 136 |
| 7.1. Título de la propuesta                              | 136 |
| 7.2. Justificación                                       | 136 |

|  |     |
|--|-----|
| 7.3. Objetivos                         | 137 |
| 7.3.1. Objetivo general                | 137 |
| 7.3.2. Objetivos específicos           | 137 |
| 7.4. Actividades                       | 137 |
| 7.5. Localización y cobertura espacial | 141 |
| 7.6. Población objetivo                | 141 |
| 7.7. Sustentabilidad de la propuesta   | 141 |
| 7.8. Presupuesto                       | 142 |
| 7.9. Cronograma de actividades         | 143 |
| 8.BIBLIOGRAFÍA                         | 144 |
| 8. APÉNDICES                           | 146 |

## RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Unidad de Educación Básica “La Inmaculada” patrocinada por las Hijas de la Caridad, de la ciudad de Santa Isabel, de la provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 – 2012”. Además de la investigadora, participaron en el proceso, la directora y subdirectora del establecimiento, 19 maestros y maestras, 20 estudiantes y 15 padres de familia.

Este estudio permitió analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales. De lo expuesto, se ha establecido que existen criterios coincidentes de los actores educativos que señalan que la gestión de los directivos institucionales es muy acertada. Se identifica más con el liderazgo que con el ejercicio de la autoridad.

Los padres de familia presentan resistencia cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. No se evidencia que haya proyectos de capacitación para directivos y docentes. Por lo antes mencionado, se elaboró una importante propuesta de mejoramiento, con estrategias para desarrollar el pensamiento creativo y lógico en el proceso de enseñanza – aprendizaje de los docentes y estudiantes en la mencionada Institución

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión educativa se relaciona con las actividades técnicas y administrativas que realizan los directivos y docentes de una institución educativa, en el ejercicio de sus funciones, para alcanzar los objetivos de la educación. Por su parte, el liderazgo se relaciona con las acciones que permiten a las personas dirigir o encabezar la ejecución conjunta de actividades de manera voluntaria, con la aceptación del grupo y con la guía de alguien que ha merecido su confianza y aceptación. Los valores hacen referencia a la manera correcta de actuar de las personas con relación a los demás, para llevar a la práctica el Buen Vivir.

Bajo esta perspectiva teórica, la Universidad Técnica Particular de Loja, en esta oportunidad, como siempre, se encuentra liderando un proceso de investigación que deben desarrollar todos los estudiantes de maestría para que lleguen a conocer cómo se encuentra la gestión, liderazgo y los valores en los centros educativos del país. Este trabajo se ha desarrollado en la Unidad de Educación Básica “La Inmaculada” regentada por las Hijas de la Caridad, que se encuentra en la ciudad de Santa Isabel, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 – 2012.

El tema de la investigación titulado “Gestión, Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador” tiene como finalidad y objetivo determinar la calidad de la gestión educativa, el liderazgo y los valores que se aplica en las instituciones educativas del país. Para el efecto, se ha requerido del aporte de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, quienes con sus criterios aportaron con información confiable que permitió realizar un diagnóstico objetivo y válido, con miras a elaborar una propuesta de mejoramiento para alcanzar una educación de calidad con calidez.

Como toda actividad que el ser humano realiza, a veces se encuentra con aspectos favorables y desfavorables, el presente trabajo investigativo también ha tenido que enfrentar estas dos situaciones. Los aspectos positivos, como la voluntad y motivación personal por el trabajo, el interés de la directora de la escuela y otros

factores, han sido aprovechados para sortear las dificultades de tiempo, recursos, movilidad y abandono familiar, que se ha tenido que enfrentar en la concreción del presente trabajo. Por lo expuesto, podría afirmarse que este proyecto ha sido factible de realizarlo.

La principal beneficiaria del trabajo de investigación ha sido su autora, porque con él se acercará un poco más a una meta propuesta, que parecía lejana pero que se acerca, que es la obtención de un título profesional de cuarto nivel, muy necesario para el ejercicio del rol profesional. Pero también se beneficiará de los resultados de este trabajo, la escuela, los docentes, alumnos y padres de familia de la escuela, puesto que, a partir de los nudos más críticos determinados en el diagnóstico, se diseñará una propuesta de mejoramiento de la gestión educativa basada en el liderazgo moral y en la práctica de valores individuales, sociales, cívicos y religiosos, que tanta falta hacen en estos tiempos modernos, para trabajar y llevar a la práctica el principio constitucional del Sumakkawsay o Buen Vivir.

Se han alcanzado todos los objetivos de la investigación; en tal virtud:

Se desarrolló la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico de la investigadora, sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas, en el ámbito del liderazgo, que posibiliten el mejoramiento de la calidad del servicio educativo que ofrece la institución.

Para alcanzar lo indicado, se han desarrollado competencias para la investigación de la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo investigado.

De igual manera, se ha asumido con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones desarrolladas con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y el liderazgo educacional.

Como punto culminante, para conseguir lo indicado, se va a diseñar y ejecutar estrategias didácticas que permitan desarrollar el pensamiento creativo y lógico,

en el proceso de enseñanza - aprendizaje de los docentes y estudiantes en la Unidad Educativa “La Inmaculada”, durante el año lectivo 2011 -2012. Además, estas estrategias, serán incluidas en la planificación curricular en el desarrollo de las clases y se establecerán los mecanismos pertinentes que permitan monitorear el desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje en el aula y así garantizar el cumplimiento de lo planeado.

Por lo expuesto anteriormente es importante hacer extensiva la invitación para la lectura y asimilación del contenido de esta investigación, puesto que es interesante implantar nuevas estrategias didácticas con miras a desarrollar el pensamiento creativo y lógico de los docentes y estudiantes, permitiéndoles ser propositivos, creativos, reflexivos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA.**

#### **2.1.1. CONCEPTO.**

“La gestión es entendida como la habilidad entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada. La capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. La gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación”(Pérez Gómez, 1998:147)

Por su parte Ivancevich y otros (1997) nos dicen que es "el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr".

Según E. F. L. Brech. Manifiesta que la gestión, es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

De lo indicado se desprende que la gestión se relaciona con las acciones o actividades que se realizan para conseguir una finalidad. Se refiere a los trámites que comúnmente se deben realizar para concretar algo. Se indica también que la gestión se encuentra presente en todas las instituciones y que en algún momento todos los miembros de una organización las pueden realizar. En ella se incluyen los aspectos más importantes de la administración.

La gestión debe ser comprendida como la capacidad que poseen las personas para dirigir y administrar una organización o una institución.

La gestión es entendida también como el conjunto de acciones o actividades que realizan las personas o más bien quienes se encuentran dirigiendo una institución, con la finalidad de alcanzar un objetivo determinado.

Para el contexto del presente trabajo, a partir de las ideas expuestas, se concluye que la gestión es un proceso generado por una o más personas que permite la coordinación de las actividades laborales de otras personas para alcanzar los objetivos propuestos, relacionados con la calidad, la misma que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

En la gestión administrativa se encuentran presentes las actividades relacionadas con la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la organización.

### **2.1.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN.**

La gestión es importante porque permite realizar investigaciones y estudios relacionados con las diversas áreas de trabajo de la institución, cuyos resultados conducirán a la toma de decisiones.

En las actividades que realizan las instituciones educativas se presentan muchos problemas que afectan la vida de las personas que se encuentran a su alrededor, por lo que constituye un reto aligerar las tareas administrativas y burocráticas de las autoridades proponiendo actividades diferentes que conduzcan a un escape de la rutina.

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

Todavía hay resistencia por parte de los maestros y directivos a un mundo globalizado y cambiante; se intenta formar docentes y directivos profesionales a partir de una capacitación permanente de manera especial en la tecnología de la

información junto con el mayor acceso a los nuevos estilos de liderazgo, los cambios rápidos y complejos, en las fuerzas del trabajo. 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, por medio de 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.

### **Componentes de la gestión.**

- **Planificación de las acciones.** Según los objetivos de proyecto educativo institucional u objetivos emergentes.
- **Decisiones de planificación.** Según los recursos disponibles y la capacidad de programación.
- **Formulación de estrategias.** Según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas, cuál sería la mejor forma de realizar las acciones.
- **Visualización de resultados esperados.** Según los objetivos que guían la planificación definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno o externo.
- **Evaluación de la gestión.** Según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y

características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización.

### 2.1.3. TIPOS DE GESTIÓN

Existen diferentes tipos de gestión, a nivel general como:

**Gestión de Recurso Humanos.** Se define como el proceso para lograr los objetivos de la organización, por medio de la adquisición, conservación, despido, desarrollo, y uso de adecuado de los recursos humanos en una organización.

**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.** Se refiere al proceso de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

**Gestión de Proyecto.** Trata de 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.** Hace referencia al concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, todo este conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

**Gestión del Ambiente.** Se relaciona con el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una estrategia que permite organizan las actividades entrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**Gestión Estratégica.** Se refiere a la forma de hacer y de entender las organizaciones, en el supuesto de que, como nos plantea la dialéctica, está en el ejercicio intelectual, individual o colectivo, de definir lo que se va a hacer para cumplir los objetivos, para la gestión estratégica, el eje central de su concepción está ubicado en la acción.

**Gestión Administrativa.** Se refiere a la manera de administrar un negocio, una institución, una empresa, para alcanzar objetivos propuestos.

**Gestión Gerencial.** Se relaciona al 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 Educativa.** Se refiere a la forma de administración de las instituciones educativas. Dentro de este campo se distinguen dos tipos de gestión: directiva y pedagógica.

**Gestión Directiva.** Se relaciona con el proceso de toma de decisiones referidas a la administración educativa, en la cual se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: planificación, programación e implementación, asignación de tareas, reorientación y evaluación de la gestión administrativa.

**Gestión Pedagógica.** En este caso se encuentra la toma de decisiones respecto al proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos y docentes, incluye aspectos como: planificación, programación e implementación, reorientación y evaluación de los aprendizajes.

#### **Cualidades de la gestión.**

- Conocer la Institución y a las personas involucradas.

- Ser realistas e insistir en ello.
- Establecer metas claras y priorizarlas.
- Realizar el seguimiento del desempeño.
- Establecer recompensas.
- Expandir las capacidades.
- Conocer sus limitaciones.

El trabajo de gerenciar o dirigir, como sinónimo de gestión, no puede realizarse productivamente si se define el espacio de actuación de forma estática y aislada del resto de los elementos que componen esa unidad llamada Institución.

El trabajo de una empresa o institución puede compararse como el del director de orquesta que establece el ritmo, los tiempos y marca la intervención de cada instrumento, pero nunca toca uno. Es crear la imagen de un resultado y producirlo, logrando consolidar un estilo característico que forma parte del ADN de la empresa y que la hace mejor que sus competidores.

### **Capacidades de la gestión.**

Existen diversas categorías de capacidades de mucha importancia para el ejercicio de la gestión, las mismas que se explica a continuación:

**Capacidades técnicas.** Adquieren especial importancia en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.

**Capacidades analíticas.** Se relacionan con las habilidades que tienen las personas para identificar factores claves, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. Se identifican con las habilidades para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción.

**Capacidades informáticas.** Los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos.

**Capacidades para tratar con las personas.** En vista de que los gestores o gerentes deben realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es muy importante. Las capacidades para tratar con las personas son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un buen gerente o director.

**Capacidades conceptuales.** Constituyen un conjunto de habilidades que permiten alcanzar una percepción global de la organización, de sus complejidades en forma sistémica y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

Las organizaciones manejadas por gestores o gerentes son los motores que propulsan a las tres economías mundiales dominantes. Los gestores y directivos fueron elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana. Hoy en día, son ellos los que dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión.

Existen diferentes tipos de gestión, como:

**La gestión como un proceso.** Comprende las funciones y actividades sobre el trabajo que las personas deben realizar para lograr los objetivos institucionales. En la gestión, los directivos utilizan principios y normas que les sirven de guía en este proceso.

**La gestión y las personas.** Los seres humanos son considerados como la parte fundamental y más importante del ejercicio de la gestión; son los que guían, dirigen, trabajan para las instituciones. El término “gestión”, usado en este caso, hace referencia a las personas, es decir a quienes son responsables de ejecutar el proceso de la gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

**La gestión como carrera.** Las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la gestión como requisito indispensable para llevar a la práctica el proceso de gestión.

**La gestión educativa.** Considerando los criterios anotados, la gestión educativa debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 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 el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

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

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

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

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

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

## **2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.**

### **2.2.1. CONCEPTOS DE LIDERAZGO.**

Shaw, citado por Placencia (2008:59) define al líder como “el miembro del grupo que ejerce una influencia más positiva sobre los otros que la que éstos ejercen sobre él”.

Además indica que “la palabra liderazgo se relaciona con tres acepciones: “Atributo a una posición, las características de una persona y la categoría de una conducta. Estas tres categorías se utilizan para referirse a un individuo que tiene determinadas cualidades”.

El líder es el impulsor o iniciador de una obra o grupo. Es el dirigente, el jefe que cuenta con la aceptación voluntaria de sus seguidores. El que va al frente y vela siempre por los suyos.

Placencia (2008:60), indica que el líder es el “miembro del grupo que ejerce una influencia más positiva sobre los otros que la que éstos ejercen sobre él. El liderazgo, sin embargo, es algo más que un esfuerzo para influir en los demás, su presencia es indicativa de los cambios que tienen lugar sucesivamente”.

Es decir, indica que el líder es un integrante del grupo que por sus características personales influye sobre los demás. Posee cualidades personales que lo hacen sentir diferente, con carisma especial para el servicio.

“El liderazgo es servicio, en el sentido de que trata de satisfacer las necesidades de la otra persona o del grupo, a través del desempeño de diversas funciones. Algunas veces el liderazgo se convierte en una gran fuerza de dirección, como acontece cuando el grupo pierde su sentido de orientación o de propósito. Cuando un grupo está funcionando bien necesita otro estilo de liderazgo no directivo. En algunos casos el grupo necesita ser incentivado y apoyado en otros necesita ser orientado por lo tanto el liderazgo atiende las necesidades del grupo”.

Sin duda alguna, el liderazgo se identifica con el servicio que es una de las cualidades que distingue a las personas que posee estas características. Es más, se trata del servicio desinteresado, que no espera recompensa por lo que se hace.

Botero (2007:48) señala que de acuerdo con lo que indica Pío XII, el líder es “un hombre espiritualmente inminente, de firme carácter, de sólidas convicciones cristianas, de juicio justo y seguro, de sentido práctico y ecuánime, coherente consigo mismo en todas las circunstancias; hombre de doctrina clara y sana, de propósitos altos y rectos, capaz de ser guía y jefe, capaz de difundir visiones claras, bondad operativa y justicia, igualmente favorable a todos, de tendencia hacia la unión y la concordia con espíritu de sincera fraternidad”.

En este concepto se vislumbra al líder como un ser espiritualmente superior, que posee carácter firme, convicciones cristianas y cualidades internas que le identifican con la nobleza esencial del ser humano que nace con pureza de alma, con espíritu sincero y con nobleza de corazón.

**Personalidad del líder.** Un buen líder debe poseer las siguientes características personales:

- Iniciativa para comenzar las cosas y mantenerlas vivas.
- No tiene temor a comprometerse, escucha con mente abierta, considera los sentimientos de los otros.

- Acepta las ideas de los demás, demuestra comprensión, incluso ante las sugerencias más disparatadas.
- Logra sacar a la superficie lo mejor del comportamiento de los otros.
- Es una persona con quien es fácil trabajar, precisa, completa y digna de confianza.
- Admite sus errores y hace lo necesario para corregirlos.
- Es habilidoso pero firme y riguroso, nunca se da por vencido ni reclama.
- Deja en claro que cada persona tiene que dar una contribución en beneficio del esfuerzo común.
- Incentiva a los más humildes, al mismo tiempo sabe controlar de manera gentil a los más entusiasmados.
- Logra conciliar los puntos de vista en conflicto, en lugar de tomar posición como partidario o defensor de uno de los lados.
- Inspira voluntad de vencer en todos los que con él o ella trabajan. D'Souza (s.f.:16-17)

Además, explica que ninguna persona está dotada de todas estas cualidades al mismo tiempo, pero es razonable que deben tener la mayor parte de estas características.

**Características del líder.** Stogdill, identifica los rasgos psicológicos de los líderes:

- a) Capacidad (inteligencia, destreza, facilidad verbal, originalidad, capacidad de juicio).
- b) Realizaciones (formación académica, conocimientos, emprendimientos)
- c) Responsabilidad (confiabilidad, iniciativa, persistencia, agresividad, autoconfianza, deseo de vencer).
- d) Participación (actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, sentido del humor)
- e) Condición social (posición socio-económica, popularidad)
- f) Situación (capacidad mental, habilidades, necesidades e intereses de los seguidores, objetivos a ser alcanzados y tareas a realizar).

Afirma también el autor que, aunque las cualidades de un líder de cuadrillas no son las mismas que de un líder cristiano hay tres cualidades generales: coraje, firmeza y convicción que todo líder debe poseer”.

De lo indicado se concluye que el líder debe poseer cualidades personales que lo distingue de los otros miembros del grupo, entre las cuales se destacan: abnegación, inteligencia, coraje, lealtad, criterio, perseverancia, decisión, porte, energía, responsabilidad, entusiasmo, sensibilidad, humildad, sentido del humor, iniciativa, simpatía, integridad y tacto.

**Funciones del líder.** Existen diferentes funciones que se relacionan con el liderazgo; estas son:

- Funciones que afectan a las actividades del grupo: ejecutiva, planificadora, representativa.
- Funciones que afectan a la vida del grupo: de arbitraje y mediador; de juez; mítica.

### **Liderazgo educativo.**

Under, señala que un genuino liderazgo educativo es sin duda un concepto que tiene muchas definiciones y caminos, a pesar de ello hay un punto en común que tiene como objetivo la capacidad de liderar, y es la de crear capacidades, pulir facultades y lograr objetivos.

Esta capacidad para influir en un grupo con el objetivo de lograr metas comunes con éxito, conduce a concluir que se trata de una labor de mucha responsabilidad que conlleva influenciar a las personas positivamente para que trabajen conjuntamente con entusiasmo en los proyectos a fin de establecer metas que concluyan con los objetivos del bien común.

Siempre que se reúne para establecer un propósito en común con una persona, o un grupo de personas se puede tener la oportunidad de ejercer el papel de líder, de acuerdo a sus facultades para representar influencia sobre determinada colectividad, y estableciendo ciertos vínculos afectivos entre los miembros del equipo así como tus atributos al formar un estilo de liderazgo, que permita tomar decisiones y promoverlas con el grupo.

En otras palabras, el autor indica que el auténtico líder posee características peculiares que no son comunes en todas las personas. De manera especial, se refiere a la capacidad de influir en los demás. Él con su modo ser y con sus acciones, a veces sin necesidad de las palabras, motiva a los demás al trabajo, a la acción. Tiene un carisma especial que, a veces sin intención, ejerce su influencia en las personas con quienes trabaja.

El papel del líder es el de un mediador, que promueve los intereses de su equipo, representa dejar de lado la fantasía que muchos líderes tienen y que no logran establecer con éxito al imaginar que se trata de un papel que es realizado únicamente por un individuo, contrariamente a la realidad que es la de tornarse la base del equipo junto a los colaboradores, que son principales en el rol del liderazgo, asumiendo tanto las debilidades, como las fortalezas del grupo en un ambiente de constante consulta, reflexión y armonía entre los miembros reconociendo con humildad las fallas transformándolas en fortalezas al dar el siguiente paso en cualquier proyecto.

El líder no es la persona que impone condiciones ni ordena. Mejor, es quien persuade a los demás para la acción. Sabe escuchar y actúa cuando es pertinente.

El papel de las ideas propias del líder le otorga un marco de seguridad al equipo, pero el líder debe siempre tener cuidado de que sus ideas no tengan más peso que las conveniencias de todo el equipo, pues las opiniones de los demás pueden tener más fundamento.

El rol de la educación es un proceso continuo que el ser humano a lo largo de todo el camino en su vida va adquiriendo, absorbiendo distintos aprendizajes que nutren las facultades con las que son dotados.

El liderazgo educativo debe propender al desarrollo de todas las personas con las que se trabaja, ya sea de los educadores como de los estudiantes o colaboradores, el líder pedagógico debe ser una fuente de inspiración que no limite su papel en el mandar, sino debe tener habilidad para crear expectativas en los demás.

El liderazgo educativo está dirigido al progreso educativo, permite superar las barreras de la obediencia y conducir al grupo por el camino de la motivación que permite superar las fronteras con determinación, que inspire a los educadores a trabajar, sin descanso, por el bien de sus educandos.

### **2.2.2. TIPOS DE LIDERAZGO**

De Hernández y Anello (1998) indican que existen seis tipos de liderazgo, los mismos que sin dificultad alguna se los puede encontrar en el campo educacional; estos son: el liderazgo autoritario, paternalista, sabelotodo, manipulador y moral.

**Liderazgo autoritario.** El líder autoritario, como su nombre lo indica, es una persona que da órdenes. Espera una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamientos. Este líder no propicia el diálogo ni da explicaciones acerca de sus órdenes. Crea en los subordinados una sensación de resentimiento e inestabilidad emocional que puede ser expresada de manera abierta o indirecta. El ejemplo más claro de este tipo de líderes se encuentra en algunas instituciones educativas particulares, cuyos dueños o administradores son los que imponen las reglas de juego.(De Hernández y Anello, 1998:39)

Se trata de un líder falso, disfrazado como tal, que se impone sobre los demás, mejor se identifica con la autoridad que impone su voluntad.

**Liderazgo paternalista.** Quien ejerce este tipo de liderazgo puede sinceramente desear el bienestar de los miembros del grupo y trabajar motivado por un verdadero sentimiento de cariño hacia ellos. Llega a tratar a los miembros del grupo como un padre protector trataría a sus hijos. Les cuida, les allana el camino para todo y siempre está buscando eliminar los obstáculos de su camino. Sus acciones están encaminadas a buscar su bienestar sobre todo.

Con este tipo de líderes, los miembros del grupo pueden sentirse felices y vivir bien; sin embargo, la buena vida y la felicidad no siempre serán duraderas, porque al enfrentarse solos a la vida, los miembros del grupo, lejos de su protector, se enfrentarían con muchas dificultades. Este tipo de liderazgo, además de coartar la libertad de los miembros del grupo y de minimizar su aporte, crea total dependencia. Incluso se encuentran identificados con algunos líderes religiosos que todo lo dan.

**Liderazgo sabelotodo.** El líder “sabelotodo” por lo general se presenta en grupos humanos cuyos conocimientos y nivel cultural tienen marcadas diferencias. La persona con mayor conocimiento y mejor nivel cultural tiene la tendencia de dominar a los demás. Este líder, cada vez que puede, aprovecha la oportunidad para jactarse de sus conocimientos y minimizar a los demás. En todas las acciones que realiza siempre trata de demostrar que es él quien sabe más y que se debe hacer lo que él dice. Los miembros del grupo reaccionan con indiferencia y en muchos de los casos se crean complejos de inferioridad que finalmente terminarán destruyendo al grupo. Este tipo de líderes también se encuentran en las instituciones educativas, por lo general son las personas con mayor experiencia o con más años de carrera docente quienes se jactan de saber más, de conocer todo.

**Liderazgo manipulador.** El líder manipulador hace creer que piensa y actúa por el bienestar de los demás; sin embargo, sus verdaderos intereses están orientados a sacar provecho de ellos. En muchas ocasiones, de manera hipócrita busca satisfacer sus necesidades, agrandar su ego y aprovechar todo cuanto puede en su beneficio personal. Este tipo de líderes se ejemplifican con los

dirigentes gremiales del magisterio que terminan creando sentimientos de insatisfacción, desconfianza y falta de credibilidad en los miembros del equipo y también crean falsas expectativas.

**Liderazgo democrático.** El líder democrático es elegido por los miembros del grupo. Esta situación le autoriza a representarlos y a ser portador de sus ideales. Permite la participación de todos y el libre intercambio y debate de ideas. Una vez que se asume la posición de líder, generalmente adopta características de los modelos anteriormente indicados. Los maestros identificados con determinados partidos políticos del país se identifican con este tipo de liderazgo; al igual que en el caso anterior, producen desconfianza e incredulidad en los miembros del grupo.

**Liderazgo moral.** El líder moral está convencido en el valor de la nobleza esencial y de la bondad del ser humano. Sostiene que “aunque cada individuo es esencialmente noble y está dotado con una bondad potencial, reconoce que estas características fundamentales se manifiestan gradualmente como resultados de aprendizaje y transformación”.(De Hernández y Anello, 1998:76)

Este tipo de líder se distingue de los demás porque cree fervientemente en la nobleza esencial del ser humano, en la bondad innata que posee, que le ha sido otorgada por Dios. Considera que todas las personas son esencialmente nobles y están dotadas de bondad, pero que no se manifiestan totalmente en todas las personas.

El liderazgo moral está fundamentado en seis elementos que son: a) la creencia en la nobleza esencial del ser humano. b) El liderazgo orientado hacia el servicio. c) La transformación personal y social constituye propósitos de liderazgo. d) La responsabilidad moral de investigar y aplicar la verdad. e) La trascendencia. f) El desarrollo de capacidades que contribuyen a la transformación personal, a mejorar las relaciones interpersonales y a buscar la transformación social.

A continuación se resumen los elementos del liderazgo moral.

**Nobleza esencial del ser humano.** El liderazgo moral tiene como sustento la nobleza esencial y la bondad potencial del ser humano.

Cada individuo nace con un componente natural que es esencialmente noble y está dotado con bondad potencial que se manifiesta en forma progresiva de acuerdo con su desarrollo. Estos atributos personales serán sus patrones de conducta en todos los actos de su vida y constituyen fundamentos positivos desde los cuales se puede guiar a los grupos humanos hacia su madurez espiritual y buscando el bien común. Se contraponen a la posibilidad de encauzar la vida por el sendero de las bajas pasiones que conducen al ser humano a su destrucción.

**Liderazgo orientado hacia el servicio.** El mundo actual, convulsionado como está requiere un nuevo estilo de liderazgo orientado a la transformación personal con miras al beneficio social, totalmente comprometido con los valores y principios morales que provienen de las enseñanzas de Dios; en tal virtud, se entiende el liderazgo como un servicio a la comunidad y no como un servirse de la comunidad. En este contexto, el verdadero líder, cumpliendo literalmente las palabras de Jesús, ha de servir a los demás, con humildad y obediencia a ellos. La prioridad principal de un líder moral será servir a los demás, sin esperar recompensa alguna, buscando siempre el bienestar común; es decir, llevar a la práctica la enseñanza máxima del amor que Jesús nos enseñó.

En el liderazgo moral el poder está centrado en los integrantes del grupo, dentro del cual éste se convierte en un guía. Sus palabras y acciones están caracterizadas por una sincera humildad. El verdadero servicio se caracteriza por la sabiduría; no crea dependencia, sino que libera a las personas de ella. No pretende atar sino emancipar, respeta la dignidad de las personas y busca potenciar a los miembros del grupo. No se interesa solamente por la satisfacción de las necesidades inmediatas de los integrantes de un grupo, sino por ayudar a cada uno de ellos a desarrollar sus capacidades personales para buscar su bienestar material, intelectual, espiritual y el desarrollo social. Se trata de enseñarle a pescar y no de limitarse a regalarle un pescado para que pueda saciar su hambre.

Esto implica tener cierta sensibilidad hacia las capacidades, intereses y potencialidades de cada persona. Significa dar a las personas la oportunidad de participar en situaciones de aprendizaje, invitándoles a participar en tareas desafiantes y estimulantes para ellos, pero que no sean abrumadoras que les lleven al desaliento. A veces implica supervisar o dar autoridad a otros para que puedan llevar a cabo una tarea, implica invitar a otros para “acompañarle” o participar como “aprendices” para que puedan observar y aprender cómo llevar a cabo una actividad, esto es, estimularles a tomar iniciativas y luego seguirles.

El liderazgo moral se mantiene invisible, e impulsa las acciones necesarias para asegurar el progreso en el proceso continuo de la transformación individual y colectiva.

**La transformación personal y social constituye el propósito de liderazgo.** El liderazgo consiste en convertir las potencialidades latentes del individuo en una realidad viviente, en la cual las dimensiones físicas, intelectuales y espirituales alcanzan su expresión más elevada y noble. Esto ocurre por medio del desarrollo de capacidades específicas que armonizan con la nobleza esencial del ser humano. Anello (1998). Estas capacidades pueden ser genéricas, técnicas, que pueden ser la expresión de los talentos particulares de cada persona, las cuales contribuyen a la pericia en los papeles específicos que cumple en la sociedad.

Aunque la transformación personal no está motivada por el deseo de contribuir a la transformación social porque corre el riesgo de caer en el egocentrismo. El objetivo del proceso de transformación social es la promoción de una civilización en progreso continuo, basado en los principios de justicia, unidad y amor. La evolución de un sistema social a la vez progresista y pacífico, dinámico y armonioso, un sistema que de rienda libre a la creatividad e iniciativa individual, pero basado en la cooperación y la reciprocidad, es por cierto una tarea altamente compleja y desafiante que enfrenta la humanidad.

En este proceso, la rectificación de las relaciones verticales, basadas en la dominación y su transformación en verdaderas relaciones horizontales, basadas en la equidad, la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo, es una tarea fundamental. No se las puede lograr por medio del cambio estructural. Los individuos que están involucrados en este tipo de liderazgo tienen que desarrollar nuevas actitudes y capacidades, es decir tienen que estar involucrados en el proceso de la transformación personal.

La transformación personal y social consiste en trabajar simultáneamente en dos dimensiones: esforzarse por desarrollar las capacidades de liderazgo moral tanto en la vida propia como en las organizaciones y comunidades donde uno de sirve. Sólo cuando existe este compromiso es posible que desarrolle sus potencialidades más elevadas y nobles. Esto ocurre cuando un grupo de personas trabajan juntos en beneficio de las metas de la transformación personal y social. Para ello es necesario tomar en cuenta dos requisitos básicos:

- a) Es importante tener una visión del ideal hacia el cual uno se está esforzando, puesto que cuando no se tiene un ideal no se tiene una dirección para desarrollar el proceso de transformación personal. De igual forma, para trabajar por la transformación social se debe tener clara la visión de la sociedad deseada y compromiso consiente con los principios sobre los cuales estará basada.
- b) Desarrollar capacidades. Para ejemplificar e implementar los ideales, puesto que, es muy fácil hablar de honestidad y conducta recta, pero es más difícil manejar los asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta, basada en principios éticos y morales.

Si el grupo decide aplicar el marco conceptual del liderazgo moral como medio para transformar sus modelos mentales, los miembros pueden ayudarse unos a otros en el proceso de crear una nueva visión, a través de un proceso continuo de aprendizaje que consiste en la reflexión individual y la consulta para tomar decisiones.

El esfuerzo activo de parte del grupo que comparte lo que ha aprendido y aplica las capacidades de liderazgo moral en sus vidas personales, con la familia, en las organizaciones que trabajan y en las comunidades en general, ayudará a consolidar el proceso de transformación personal e iniciar y sostener el proceso de transformación social.

**La responsabilidad moral de investigar y aplicar la verdad.** En primera instancia, está el compromiso con la búsqueda de la verdad y la aceptación de aquellas verdades que han sido verificadas. En segunda instancia la fiel aplicación en el proceso de la transformación personal y social, y en todos los demás aspectos de la vida propia de las verdades que uno ha aceptado.

Estas dos verdades son inseparables. Cuando cada persona se esfuerza por cumplir estas responsabilidades gemelas, la luz de la verdad se convertirá en la brújula y señal que guía los procesos de transformación.

La búsqueda de la “verdad contingente” tiene que ver con la averiguación de los hechos. Esta búsqueda involucra el percibir lo más claramente posible como están las cosas en este momento, tiempo o espacio. Peter Senge, citado por Anello (1998) utiliza el término “realidad actual” para referirse a esta categoría de la verdad, no es tarea fácil, porque nuestras percepciones y comprensión de los hechos son relativas a nuestras limitaciones humanas. Para los científicos la humanidad es la herramienta más factible donde investigar la verdad, sin embargo admiten que sus conocimientos sobre la verdad no son absolutos sino relativos. Este reconocimiento es lo que mantiene a la ciencia en buen camino, entonces cuando hablamos de la necesidad de comprender la verdad, nos referimos a una comprensión relativa que puede ser mejorada.

La segunda categoría tiene que ver con la “verdad ideal”, que señala cómo deberían ser las cosas. Esta verdad es normativa y tiene que ver con los principios éticos, morales y sociales que deberían guiar los procesos de la transformación individual y social. El desafío que enfrenta el liderazgo moral es de

construir un consenso universal de principios que puedan servir como un nuevo código moral en el desarrollo de una sociedad global.

La responsabilidad de buscar la verdad implica desprenderse de las opiniones de los demás, en vez de aceptarlas automáticamente sin pensar. Cada persona debe aprender a ver con sus propios ojos y conocer con sus propios conocimientos, y no por el conocimiento de los otros. Quien descubre una verdad relativa tiene la responsabilidad moral de aplicar lo mejor que pueda tanto en su vida personal como colectiva, solo así vivirá en armonía con la estructura subyacente de la realidad.

El ser humano llega a ser consciente de algunas leyes físicas a través de la experiencia diaria. Otras han sido descubiertas por los científicos a través de la observación y experimentos donde la mayoría de los seres humanos aceptamos lo que dicen las autoridades. De igual forma, el hombre llega a darse cuenta de algunos de los principios que gobiernan las relaciones humanas por medio de un proceso de ensayo-error y su propia experiencia. Pero base de los principios morales y espirituales de la civilización humana que a veces son llamadas verdades espirituales, vinieron de los grandes fundadores de las religiones mundiales.

Según lo señala Toynbee, la verdad es una sola, no pueden existir contradicciones irreconciliables entre la verdad científica y la verdad espiritual, más bien se complementan y juntas ayudan al hombre a lograr una percepción más completa de la realidad. La verdad científica nos provee con los medios prácticos y la espiritual nos otorga la guía moral para crear una sociedad justa y armoniosa, que beneficia a todos sus miembros.

**La trascendencia.** Es la capacidad de desprenderse de la “realidad actual” y de conectarse con aquellos valores y principios que creemos ser de valor eterno y que forman parte de nuestra visión Anello (1998). De esta manera es posible renovar nuestro compromiso y volver a enfrentar situación problemáticas con una

perspectiva más amplia, vigor renovado y fuerza moral que nos permite continuar nuestro “trabajo”.

La trascendencia permite desprendernos de la situación inmediata, renovarnos con la perspectiva de nuestra visión y acercarnos a la tarea con renovada energía y comprensión, incluso nos puede salvar de “ahogarnos en un vaso de agua”, cuando los problemas amenazan con hundirnos. Nos da fuerza para mantenernos firmes y vivir de acuerdo a nuestros principios.

Es una responsabilidad moral aplicar la verdad que uno ha reconocido, puesto que implica actuar de acuerdo con los principios que hemos aceptado y debemos obedecerlos, aun cuando esas acciones no benefician nuestros propios intereses egoístas.

Se desarrolla un mayor sentido de trascendencia cuando los principios y valores que hemos aceptado como verdades perdurables se incorporan en una visión con la cual nos podemos comprometer. La visión sirve como el medio por el cual trascendemos por encima de los detalles de nuestras tareas diarias, permitiéndonos poner en perspectiva el contexto en el que estamos llevando a cabo nuestras actividades.

La condición más eficaz para alcanzar la trascendencia es la oración y la meditación en los escritos sagrados, comulgar con la naturaleza, caminar, escuchar música, contemplar obras de arte que expresan valores y principios relativos a los de su propia realidad.

La trascendencia tiene especial importancia en la búsqueda de soluciones a los problemas. Elevar la consulta al nivel de principios en la búsqueda de soluciones prácticas ayuda a que cada participante deje de lado los intereses, bienestar y considere qué estrategias deben usarse y sobre todo que líneas de acción se pueden seguir a la luz de los principios que promueven la unidad, justicia y bien común. En conclusión la tarea desafiante del liderazgo moral es la búsqueda del progreso mediante la aplicación de los principios morales y cristianos.

**El desarrollo de capacidades.** El concepto de liderazgo moral no implica solamente un nuevo estilo de liderazgo sino un nuevo concepto de persona moral entendida como aquella que ha llegado a ser actora social, que está consciente y activamente preocupada de realizar acciones que promueven procesos de transformación personal y social. La persona que ejerce el liderazgo moral debe poseer ciertas capacidades que le facultan actuar en la búsqueda del bien común. Consideramos las siguientes:

- ❖ La capacidad de evaluar sus propias fortalezas y debilidades sin involucrar el ego: la auto-evaluación.
- ❖ La capacidad de aprender de la reflexión sistemática sobre la acción dentro de un marco conceptual consistente y evolutivo.
- ❖ La capacidad de tomar la iniciativa de manera creativa y disciplinada.
- ❖ La capacidad de mantener el esfuerzo, perseverar y superar los obstáculos en el logro de las metas.
- ❖ La capacidad de oponerse a las abajas pasiones y tendencias egocéntricas por medio de volverse hacia propósitos y capacidades más elevadas: la autodisciplina.
- ❖ La capacidad de manejar los asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta basada en principio moral y éticos.
- ❖ La capacidad de pensar sistemáticamente en la búsqueda de soluciones.

Capacidades que contribuyen a mejores relaciones interpersonales.

- ❖ La capacidad de imbuir con amor los pensamientos y acciones propias.
- ❖ La capacidad de alentar a otros a brindar alegría a sus corazones.
- ❖ La capacidad de participar efectivamente en la consulta en la toma de decisiones colectivas.
- ❖ La capacidad de ser un miembro cariñoso y responsable de una familia.
- ❖ La capacidad de construir y promover la unidad en la diversidad.

Capacidades que contribuyen hacia la transformación social.

- ❖ La capacidad de crear una visión de un futuro deseado basada en valores y principios, que inspire en otros un sentido de compromiso hacia su cumplimiento.
- ❖ La capacidad de comprender las relaciones de dominación y de contribuir hacia su transformación en relaciones basadas en la reciprocidad, el compartir y servicio mutuo.
- ❖ La capacidad de contribuir al establecimiento de la justicia.
- ❖ La capacidad de comprometerse con el proceso de potenciar las actividades educativas.
- ❖ La capacidad de servir en las instituciones de la sociedad de manera que ayude a sus miembros a desarrollar y usar talentos y capacidades en el servicio a la humanidad.
- ❖ La capacidad de percibir e interpretar el significado de los procesos sociales y eventos actuales a la luz de una perspectiva histórica apropiada.

### **El líder cristiano.**

El liderazgo cristiano implica esencialmente el servicio, puesto que Jesucristo dijo “El que quiera ser el primero entre vosotros sea vuestro servidor” Es el liderazgo que lo da todo, sin esperar nada a cambio, es la mayor obra que se puede hacer para la construcción del Reino de Cristo.

Los líderes cristianos efectivos inspiran a sus seguidores y los animan a desarrollar su vida personal cristiana y a poner su fe en acción. Los líderes cristianos más confiables son generalmente aquellos que invierten tiempo en identificar, apoyar e inspirar a otros a participar en su trabajo.

Los líderes deben invertir tiempo en desarrollar dones de liderazgo en otros. Primero deben creer en la capacidad de otras personas y estar preparados para compartir la responsabilidad con ellas. Deben dar tiempo, compromiso y oración para entrenar y apoyar a personas en estas nuevas responsabilidades. Las

personas cometerán errores. Los líderes deben desarrollar su paciencia y perdón y animar a las personas a aprender de sus errores y a seguir adelante.

### 2.2.3. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER CRISTIANO.

D'Souza, señala que las características de un líder cristiano, son las siguientes:

1. **Orientación hacia un objetivo.** Comprende el propósito de la vida y del trabajo del grupo o de la organización, tiene visión y sentido de dirección, sabe indicar el camino a seguir. El líder cristiano tiene el propósito de perseguir la misma meta que Jesús persiguió: ayudar a las personas a alcanzar sus metas con la ayuda de Dios, esto lo podemos constatar cuando les dijo: "Yo he venido para que tengan vida y vida en abundancia" Jn. 10,10.
2. **Capacitación.** Los líderes cristianos como su maestro, tratan de capacitar a otras personas en el sentido de experimentar la vida en abundancia. Buscan ayudar a otros a crecer hasta lo máximo de su capacidad.
3. **Preocupación.** Los seres humanos son el recurso más importante de que disponen los líderes, por ello es necesario tratar a los seres humanos como personas y ayudarles a satisfacer sus necesidades.
4. **Autodesarrollo.** A medida que desarrolla a otras personas, el líder tiene que desarrollar una auto-imagen saludable y positiva, una actitud de vencedor.

Muchos buscan ser líderes, pero pocos están dispuestos a esforzarse en cumplir su labor con madurez. El siervo llamado a ministrar a otros debe ser capaz de desempeñar todas las tareas en obediencia a principios bíblicos, desde una perspectiva cristiana y en la realidad del poder espiritual. Esto no es un trabajo para niños sino para personas adultas, tanto física como espiritualmente.

Podemos mencionar seis características deseables en aquellos que pretenden ser líderes maduros, genuinamente espirituales:

1. **Amor incondicional.** No hay nada que un individuo haya hecho o llegue a hacer que pueda causar que un líder maduro deje de amarlo. Tal vez no esté de acuerdo con sus acciones, pero lo amará como persona y hará todo lo posible para su edificación (1 Co. 13,1-8).
2. **Disponibilidad.** El líder cristiano maduro pone sacrificialmente su tiempo, energía, puntos de vista y posesiones a disposición del grupo (Hch. 2,43-47).
3. **Vulnerabilidad y confiabilidad.** La madurez requiere que el líder cristiano sea una persona abierta, que pueda compartir sus sentimientos y luchas, sus gozos y tristezas de una manera honesta con otra gente, en especial el grupo más próximo a él, y que no encierre todo en sí mismo (Ef. 4,25; Stg. 5,16; 1 Jn. 1,5-7). Asimismo, debe responsabilizarse de hablar la verdad en amor (Ef. 4,15-16).
4. **Apertura.** El líder maduro está dispuesto a escuchar a otros, a realizar un examen de las costumbres y tradiciones, a recibir y evaluar nuevas ideas, y poner en práctica aquellas que sean más convenientes; además, es sensible a lo que sucede a su alrededor y sabe analizar las características de su entorno.
5. **Responsabilidad.** El líder espiritual maduro asume seriamente su rol en el crecimiento de otros. Se hace responsable ante Dios, la iglesia y, especialmente, ante los demás miembros de su equipo de cumplir fielmente la tarea que le ha sido encomendada.
6. **Autoridad espiritual.** Un líder cristiano se somete voluntariamente a la autoridad congregacional legítima. Si bien reconoce las falencias, él confía en que Dios hace su voluntad en la congregación, de tal manera que en el cuerpo reinen la unidad, la armonía y la estabilidad (Ef. 4,11-16).

A las características mencionadas puede añadirse un séptimo elemento: la integridad, que lo identifica como una persona incorruptible y honesta, que cumple sus promesas.

El líder cristiano es el siervo de los siervos de Dios. Los numerosos pasajes que tratan del liderazgo espiritual guían a una serie de conclusiones, resumidas de la siguiente manera:

- El liderazgo espiritual está inseparablemente ligado a dones espirituales identificables y a un claro llamado de Dios a ocupar posiciones distintivas.
- Consiste en una actitud de servicio acuñada según el modelo de Jesucristo mismo.
- Pone especial énfasis en que la gente se involucre activamente en la toma de decisiones, y se opone a la tiranía y a las técnicas autoritarias.
- Incluye la responsabilidad de enseñar y nutrir a aquellos a quienes se está guiando.
- Requiere una actitud de humildad y mansedumbre, sin confundir esta última con indecisión.

Sin duda alguna, podría asegurarse que los lineamientos del liderazgo moral y del líder cristiano serían los conceptos más aconsejables y recomendados para aplicarlos en el contexto educativo, es decir en el liderazgo educativo.

Si los maestros en la escuela y los padres de familia en sus hogares se esfuerzan por poner en práctica en su vida diaria, tanto en el hogar como en el trabajo, las enseñanzas de estos dos tipos de liderazgo, estaríamos señalando el camino correcto que los niños y jóvenes deben seguir para que puedan, en el futuro, cuando tengan que dirigir los destinos de sus familias y la sociedad en general, desde el ángulo y función que les toque desempeñar, escoger las opciones más recomendables que les permita el buen vivir.

## **El liderazgo y relaciones intraescolares.**

Las relaciones intraescolares son una cuestión compleja, por lo común demasiado específica en cada caso como para poder caracterizarla. Su estructura está determinada, en gran medida, por los rasgos particulares de la personalidad y las tendencias de los directores, profesores y demás personal escolar.

La figura clave en la determinación de la estructura de las relaciones intraescolares es la del director. Su personalidad tiene un papel fundamental en el funcionamiento satisfactorio de una escuela.

Es imposible identificar los infinitos tipos de personalidades de quienes están al frente de un establecimiento educacional, pero por las características del presente trabajo, se clasificarán en dos amplias categorías: personalidades autocráticas y democráticas, extremos de un continuo que puede graficarse con una curva en forma de campana, donde cada individuo presenta una mezcla más o menos dosificada de ambas tendencias.

En esta parte del trabajo, vale la pena incluir lo que expone Álvarez, en su obra *El Liderazgo de la Calidad Total*, que no se condenará ni ensalzará cada una de estas categorías, sino más bien se describirá los distintos tipos de problemas que según sea tal personalidad se le presentan al profesor en sus relaciones con el personal de la escuela.

Por fortuna, estos tipos de liderazgo no existen en estado puro: hay directores con tendencia a desempeñar uno u otro rol. Ambos líderes, el autocrático y el democrático, tienen como preocupación básica, el mejor funcionamiento de la institución educativa; ambos actúan como lo hacen con la mayor sinceridad posible y ambos piensan honestamente que su método de administración es el que mejor sirve al bienestar de los educandos.

**El director autocrático y su influencia sobre los profesores.** El director autocrático es el que toma todas las decisiones iniciales concernientes a los

principales aspectos de la actividad educativa. En sus directrices explica siempre cómo desea que se las cumpla y él mismo se encarga de evaluar, unilateralmente, la forma en que han ejecutadas. Quizá emplee para alcanzar dichos objetivos (moderadamente tiránicos) modales cordiales y benévolas, pero las consecuencias son las mismas. El buen pasar de los profesores depende casi por entero de que agraden o no al "patrón".

El efecto de un liderazgo de este tipo sobre los docentes es evidente. Atentos a todos los deseos del director, rivalizan entre sí para lograr sus favores. La competencia por llegar a formar parte del anhelado "círculo íntimo" se hace feroz y con frecuencia los menos afortunados acusan a los favorecidos por la suerte de aduladores y serviles. Se despierta agresión mutua entre ellos, estableciéndose a menudo una especie de "jerarquía" de gallinero (expresión desde el punto de vista sociológico que se usa para designar aquellos tipos de organización social en que el status de un individuo está determinado por una agresiva conciencia de su rol, posición económica, etc.), donde los profesores noveles asumen el rol de no privilegiados que todavía deben ganar su lugar en la escuela. Por supuesto, todo este proceso ocurre en forma subrepticia. Si se los acusara por tal conducta, los profesores no sólo rechazarían indignados el cargo sino que lo considerarían honestamente infundado.

### 2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

| <b>DIRECTIVO</b>   | <b>LÍDER</b>   |
|--|--|
| Dirige, manda, controla, da órdenes, exige trabajo, ejerce sus funciones respaldado con leyes y reglamentos. | Constante animador que también dirige.<br>Confía en las potencialidades latentes de cada individuo que conforma un grupo de trabajo.   |
| Se relaciona con un proceso administrativo que se desarrolla a través de las actividades productivas.        | Persona que con su actitud genera confianza en el grupo.<br>Persuade a realizar de manera eficiente cada tarea.<br>Motivado por la Misión y la Visión, conduce estos recursos para transformarlos en una |

realidad.

Elaboración: Lic. Yadira Goyes

Fuente: Alves de Mattos, Luis (1974), Compendio de Didáctica General.

### **El administrador:**

- Es conservador.
- Es una copia.
- Mantiene lo establecido.
- Se concentra en estructuras y sistemas.
- Controla.
- Tiene una visión a corto plazo.
- Pregunta cómo y dónde.
- Sus objetivos son las utilidades.
- Acepta el status.
- Es un buen soldado.
- Hace bien las cosas.
- No va más allá de sus posibilidades.
- Es equilibrado.

### **El Líder:**

- Es innovador.
- Es original.
- Desarrolla nuevos caminos.
- Se concentra en las personas.
- Inspira confianza.
- Tiene una visión a largo plazo.
- Pregunta qué y por qué.
- Su visión es conceptual.
- Desafía lo establecido.
- Es un desobediente en orden superior.
- Hace lo que debe hacer.
- Intenta lo imposible.

- Es soñador.

## **2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

Ortega, citado por García (2006:9) señala que «los valores son cualidades de las acciones de las personas, de las cosas, que las hacen atractivas».

Cuando una acción, una persona o una institución tienen un valor positivo, es atractiva; cuando tiene un valor negativo es repugnante.

Los valores son cualidades de las cosas, de las acciones, de las personas, que nos atraen porque nos ayudan a hacer un mundo habitable. Los valores ayudan a acondicionar el mundo y a hacerlo habitable.

La justicia, la libertad, la belleza hacen que el mundo sea habitable y humano, hacen de él un mundo en el que merece la pena vivir y en el que el suicidio resulta un sin sentido, porque es penoso marcharse. Los valores hacen del mundo un hogar y son atractivos. Lo contrario es repelente. Por eso los valores valen por sí mismos.

La educación en valores está dirigida a educar en la moral en virtud de que los valores enseñan al individuo a comportarse como tal, busca construir formas armónicas de vida, persuadir al ser humano para que dirija sus acciones por el camino del bien en beneficio de la transformación de la sociedad, practicando en todos sus actos la equidad y la justicia.

Educar en valores es también educar al ser humano para que sea capaz de apreciar el valor real de las cosas; las personas que practican valores creen que la vida tiene sentido, reconocen y respetan la dignidad de los demás.

Cuando se hace referencia a los valores por lo general se hace alusión a las cosas materiales, espirituales, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al ser humano realizarse de alguna manera. El valor es definido como

una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale.

El valor es definido como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe.

Agudelo (2004: 27) indica que “no existen valores como realidades aparte de las cosas o del hombre, sino la valoración que hace el hombre de las cosas mismas. No son meramente objetivos ni meramente subjetivos, sino ambas cosas a la vez: el sujeto valora las cosas y el objeto ofrece un fundamento para ser valorado y apreciado. Los valores no coexisten con independencia de las cosas.

Descubrir los valores sólo es posible a quien mira positivamente el mundo, al que previamente ha comprendido que todo lo que existe ‘existe por algo y para algo’; que cualquier ser, por pequeño que sea tiene su sentido y su razón de ser, es decir, vale”.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos. Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades. Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas. (Agudelo, 2004)

La época actual, en la que el aspecto material y el valor del dinero predomina sobre todas las cosas, se ha presentado cierta confusión sobre las actitudes y formas de actuar de las personas en relación a determinados valores que la sociedad ha considerado como necesarios e insustituibles.

Desde la perspectiva de diferentes estamentos de la sociedad actual, se plantea la necesidad urgente de trabajar por los valores que conduzcan al ser humano a modificar ciertas actitudes para ser más solidarios y humanos.

En este contexto, las instituciones educativas deben preocuparse de la educación en valores para la convivencia pacífica, sin olvidar que la efectividad de los procesos de aprendizaje requiere también del concurso activo de la familia y de la sociedad en general, así como de los medios de comunicación colectiva, cuyo enorme poder de persuasión puede conducir a la modificación de actitudes y hábitos de vida.

Lograr formas correctas de convivencia, respeto, diálogo, espíritu crítico constructivo, sensibilización ante los problemas, en contraposición a la violencia, sexo desmesurado, valoración de la fuerza, prepotencia y otras formas de corrupción, es algo que se encuentra latente en la mente de cualquier ciudadano honesto.

Debe destacarse que el ser humano posee características particulares. Las personas no nacen programadas, debido a las exigencias del entorno se sienten obligadas a decidir sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de las presiones sociales y los condicionamientos culturales.

La palabra valor proviene de la axiología o estimativa que significa disciplina filosófica que estudia los valores. La axiología o filosofía de los valores, trata de ellos en cuanto tales y de lo que llamamos juicios de valor.

La esencia de los valores está en su valer, en ser valiosos. El valor no depende de apreciaciones subjetivas individuales; es objetivo.

Los valores se perciben a través de las actitudes del ser humano. La práctica de valores siempre presenta una polaridad, puede ser positiva o negativa. Cuando la

actitud del ser humano es positiva estamos hablando de la presencia de un valor; cuando esta es negativa se trata de un contravalor.

Sierra y Bedoya, en su libro *Pedagogía de los Valores*, indican que “Los valores no existen por sí mismos, sino que descansan en un depósito o sostén. Los valores no son por consiguiente, ni cosas, ni vivencias, ni esencias: son valores.

Los valores son propiedades que tienen los objetos llamados bienes o cosas. El valor es una cualidad. La cualidad no puede vivir sin apoyarse en objetos reales.

El valor no tiene el objeto de por sí, sino que se lo adquiere gracias a su relación con el hombre como ser social. Pero los objetos, a su vez, sólo pueden ser valiosos cuando están dotados efectivamente de ciertas propiedades objetivas.

Valor es lo que tiene validez. Depende, desde luego, esta validez, del juicio que se tiene personalmente en la vida diaria. Por eso no se puede afirmar que el valor sea positivo o negativo. De ahí que los valores sean principios fundamentales del comportamiento humano. Pueden motivar el deber ser de la persona.

Esencialmente, los valores son pilares de conducta que, desde luego, crecen si se les alimenta, mediante una pedagogía familiar. Los valores son cualidades que dan sentido a la vida”.

Los valores son patrones de comportamiento humano, opciones que se escogen para actuar. Creencias, conocimientos significativos, cuya concreción se presenta a través de las actitudes del ser humano. El valor es definido como un bien que responde a necesidades humanas y como un criterio que permite evaluar la bondad de las acciones que realizamos.

### **Clases de valores.**

Se entiende por **valor moral** todo aquello que lleva al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo, vivir en la mentira, hacer uso de la violencia, cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario, las acciones buenas como: vivir con la verdad, actuar con honestidad, buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral le lleva a realizarse como persona, a hacerle más humano.

Depende exclusivamente de la elección libre; el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre debe actuar como sujeto activo y no como un ente pasivo ante los valores morales. Los valores perfeccionan al hombre y lo hacen más humano.

### **Clasificación de los valores.**

- a. **Valores infrahumanos.** Son aquellos que perfeccionan al hombre, pero en aspectos inferiores, en aspectos que comparte con otros seres. En este grupo se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.
- b. **Valores humanos infra morales.** Son los valores exclusivos del hombre, En este grupo se encuentran los valores económicos como la riqueza, el éxito, la inteligencia, el conocimiento, el cultivo del arte, el buen gusto.
- c. **Valores Instrumentales.** Son comportamientos alternativos mediante los cuales se consiguen determinados fines. Por ejemplo: perseverancia, creatividad, constancia.

- d. **Valores Terminales.** Son estados finales o metas que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida. Por ejemplo: prosperidad, prestigio, autoridad, seguridad, tranquilidad, paz interior.

Cuando se habla de valor, generalmente se refiere a las cosas materiales, espirituales, que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

Se dice también, que la finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad. Para ello una de las cosas que debe hacer la persona, es la valoración de su vida y establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la carta de presentación moral del individuo.

### **Características de los valores.**

García (2006: 11) indica que dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- a. **Independientes e inmutables.** Son originales, no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, la lealtad, la honradez, la fidelidad.
- b. **Absolutos.** Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- c. **Inagotables.** No existe ninguna persona que los niegue; por ejemplo: la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.
- d. **Objetivos.** Los valores son dados tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.
- e. **Subjetivos.** Tienen importancia para la persona, de acuerdo a sus intereses y necesidades.

### **Finalidad de la educación en valores ciudadanos.**

Misión prioritaria de la educación es ofrecer a los niños y adolescentes la posibilidad de conocer y practicar valores éticos y morales, útiles y necesarios para la convivencia armónica en la sociedad, para el desarrollo de la personalidad, para la práctica de la democracia y para la conservación de los bienes públicos y privados.

Los valores abarcan la totalidad de la existencia del hombre, de ahí que su pérdida se traduce en conductas atentatorias en contra del bien común. El sistema educativo, a todo nivel, debe considerar a los valores como parte sustancial de su accionar, los mismos que marcarán las pautas que conduzcan a los niños y jóvenes a integrarse y trabajar por la construcción del bienestar ciudadano.

El Ministerio de Educación (1998), indica que el sistema educativo tiene como meta final la formación de adultos capaces de decidir su destino personal y el de la sociedad en la que viven. Esa meta se habrá alcanzado cuando los hombres y mujeres hayan llegado a hacer suyos determinados valores y practicarlos en los actos que realizan.

El hombre del mañana estará perfilado por los valores que dirigen su vida y estará en capacidad de ofrecer a sus hijos la posibilidad de conocer e ir practicando históricamente esos valores.

Se considera que los valores constituyen los elementos presentes en el ser y los seres humanos, que los hacen apreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos. Estos pueden y deben ser aprehendidos por las personas consideradas como seres bio-psico-sociales; por lo mismo, no sólo deben conocerlos sino que deben sentirlos y amarlos, hasta realizarlos con la mayor precisión. Los valores permiten el crecimiento personal y dignifican al ser humano.

### **Importancia de los valores.**

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas.

La sociedad en los últimos años ha experimentado cambios vertiginosos, la "globalización", la revolución tecnológica, la libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.

Durante los últimos años la sociedad ha testificado la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada.

En este contexto, parece que el Ecuador no encuentra la brújula que le oriente a buscar objetivos para alcanzar el desarrollo nacional, en todos sus aspectos. Es por ello que la importancia de los valores radica en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo. Se busca que el buen vivir, como principio constitucional, no sea letra muerta, sino práctica habitual de todos.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. PARTICIPANTES.**

En concordancia con los requerimientos técnicos establecidos por la Universidad Técnica Particular de Loja, los participantes en la investigación son los siguientes:

**a. Datos del personal docente de la Unidad de Educación Básica “La Inmaculada”, clasificados por sexo, edad, años de experiencia y títulos académicos.**

**Tabla N°1.**

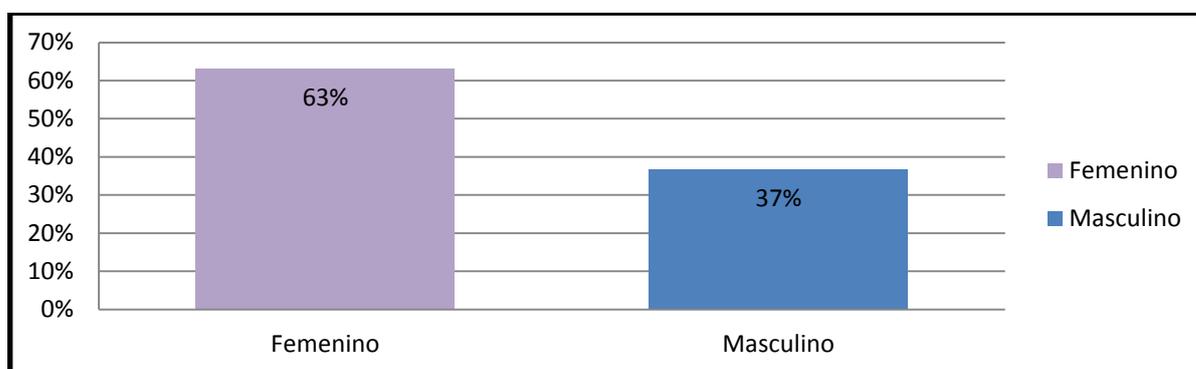
Personal docente de la Institución Clasificados por sexo

| SEXO      | f  | %   |
|-----------|----|-----|
| Femenino  | 12 | 63  |
| Masculino | 7  | 37  |
| Total     | 19 | 100 |

Elaboración: Lic. Yadira Goyes

Fuente: Archivo de la escuela.

**Gráfico N° 1**



Elaboración: Lic. Yadira Goyes

Fuente: Archivo de la escuela.

En la escuela trabajan 19 maestros/as, de las cuales, 12 que corresponde al 63 % son mujeres y 7, que corresponde al 37 % son hombres. Se concluye que en la institución hay más docentes mujeres que hombres.

**Tabla Nro. 2**

Personal docente de la Unidad de Educación Básica “La Inmaculada” clasificado la edad.

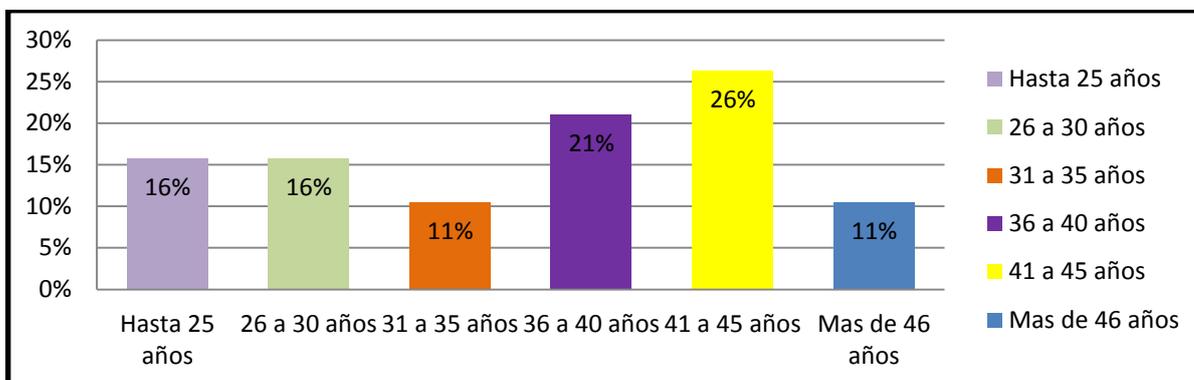
| EDAD (AÑOS CUMPLIDOS) | f | %  |
|-----------------------|---|----|
| Hasta 25 años         | 3 | 15 |
| 26 a 30 años          | 3 | 15 |
| 31 a 35 años          | 2 | 11 |
| 36 a 40 años          | 4 | 22 |

|                |    |     |
|----------------|----|-----|
| 41 a 45 años   | 5  | 26  |
| Más de 46 años | 2  | 11  |
| TOTAL          | 19 | 100 |

Elaboración: Lic. Yadira Goyes

Fuente: Archivo de la escuela.

### Gráfico N° 2



Elaboración: Lic. Yadira Goyes

Fuente: Archivo de la escuela.

Existen 3 maestros, que corresponden al 15% se encuentran en una edad comprendida entre menos de 25 años y entre 26 a 30 años, respectivamente. 2 maestros, que corresponden al 11%, están en una edad comprendida entre los 31 a 35 años y más de 46 años, respectivamente. 4 docentes, que corresponde al 22% se encuentran en una edad comprendida entre 36 a 40 años.

Como conclusión se establece que en la institución educativa hay una población mayoritaria de docentes comprendidos entre quienes tienen menos de 25 años hasta 40 años de edad. Son pocos quienes tienen más de estos rangos. Esto quiere decir que los docentes de la escuela tienen la edad cronológica que corresponde a la madurez y se comprende también que han acumulado la experiencia suficiente para desempeñar de manera adecuada su trabajo.

### Tabla N° 3.

Personal docente de la Unidad de Educación Básica "La Inmaculada" clasificado por años de experiencia.

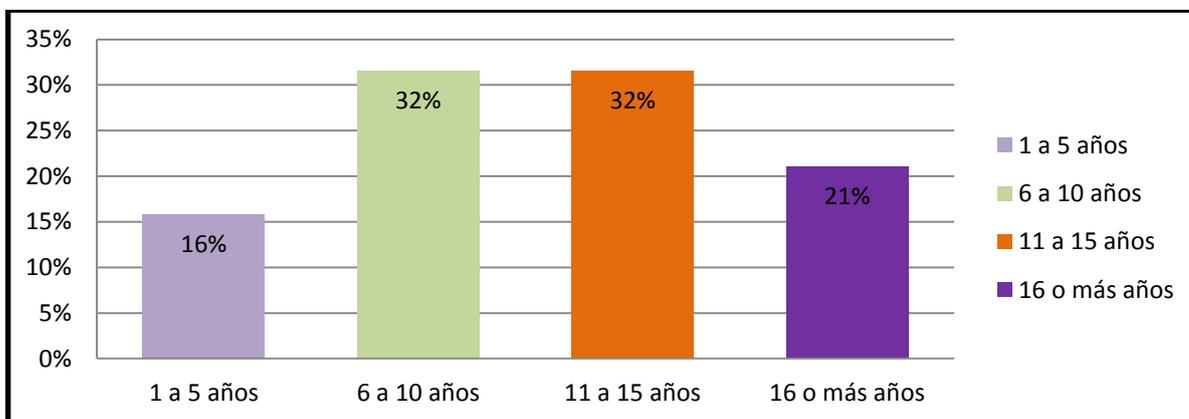
| Años de experiencia | f | %  |
|---------------------|---|----|
| 1 a 5 años          | 3 | 15 |
| 6 a 10 años         | 6 | 32 |
| 11 a 15 años        | 6 | 32 |

|               |    |     |
|---------------|----|-----|
| 16 o más años | 4  | 21  |
| Total         | 19 | 100 |

Elaboración: Lic. Yadira Goyes

Fuente: Archivo de la escuela.

### Gráfico N° 3



Elaboración: Lic. Yadira Goyes

Fuente: Archivo de la escuela.

Hay 3 docentes, que corresponden al 15% tienen una experiencia laboral de 1 a 5 años. 6 docentes, que corresponden al 32% tienen una experiencia laboral de 6 a 15 años. 4 docentes, que corresponden al 21% han trabajado más de 16 años. De los datos expuestos se desprende que la mayor parte de maestros/as de la escuela han acumulado una experiencia de trabajo que va desde los 6 a los 16 años. Esto constituye un buen indicador puesto que en la institución se presenta una combinación interesante de maestros con poca experiencia y de otros con mayor experiencia. Sin duda, los más jóvenes podrían aprender muchas cosas de los que tienen mayor experiencia, pero también éstos podrían también aprender de los que recién están empezando su carrera docente.

### Tabla N° 4.

Personal docente de la Unidad de Educación Básica "La Inmaculada", clasificado por sus títulos académicos.

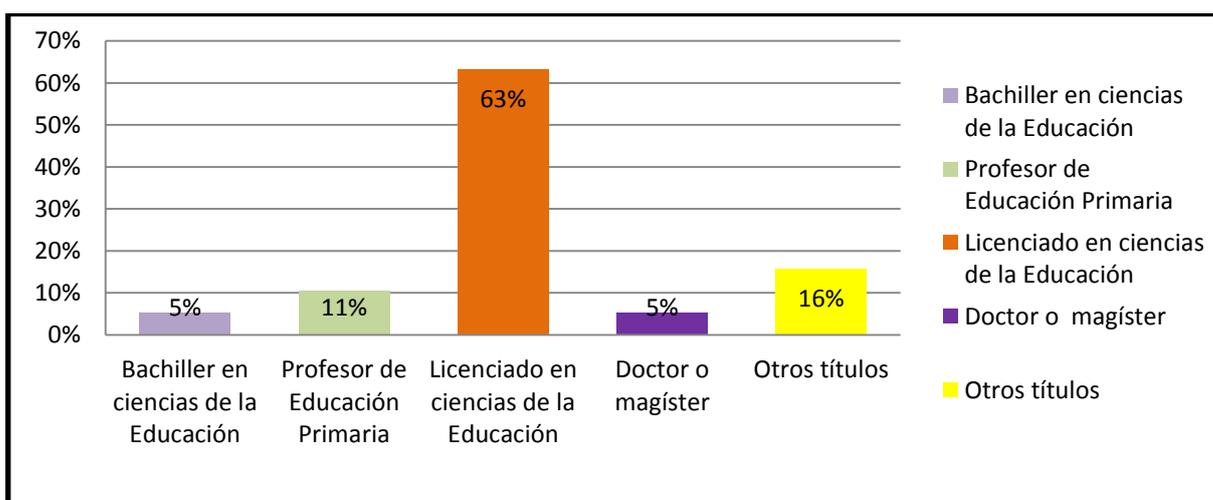
| Títulos académicos                    | f | %  |
|---------------------------------------|---|----|
| Bachiller en ciencias de la Educación | 1 | 5  |
| Profesor de Educación Primaria        | 2 | 10 |

|  |    |     |
|--|----|-----|
| Licenciado en ciencias de la Educación | 12 | 64  |
| Doctor o magíster                      | 1  | 5   |
| Otros títulos                          | 3  | 16  |
| TOTAL                                  | 19 | 100 |

Elaboración: Lic. Yadira Goyes

Fuente: Archivo de la escuela.

#### Gráfico N° 4



Elaboración: Lic. Yadira Goyes

Fuente: Archivo de la escuela.

Los datos indicados conducen a establecer que 12 maestros, que corresponde al 64 % tienen título de Licenciado en Ciencias de la Educación. 2 maestros, que corresponden al 10 % tienen título de Profesor de Educación Primaria. 1 docente, que corresponde al 5 % tiene título de Bachiller en Ciencias de la Educación y de magíster, respectivamente. 3 docentes, que corresponden al 15 % poseen otros títulos académicos.

De estos datos se establece que la mayor parte de profesores/as de la escuela tienen los títulos académicos que exige el sistema educativo, lo que garantiza el otorgamiento de un servicio educativo de calidad. Los maestros están preparados para dirigir con acierto el proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos.

## b. Población estudiantil por edad y sexo.

**Tabla N°5.**

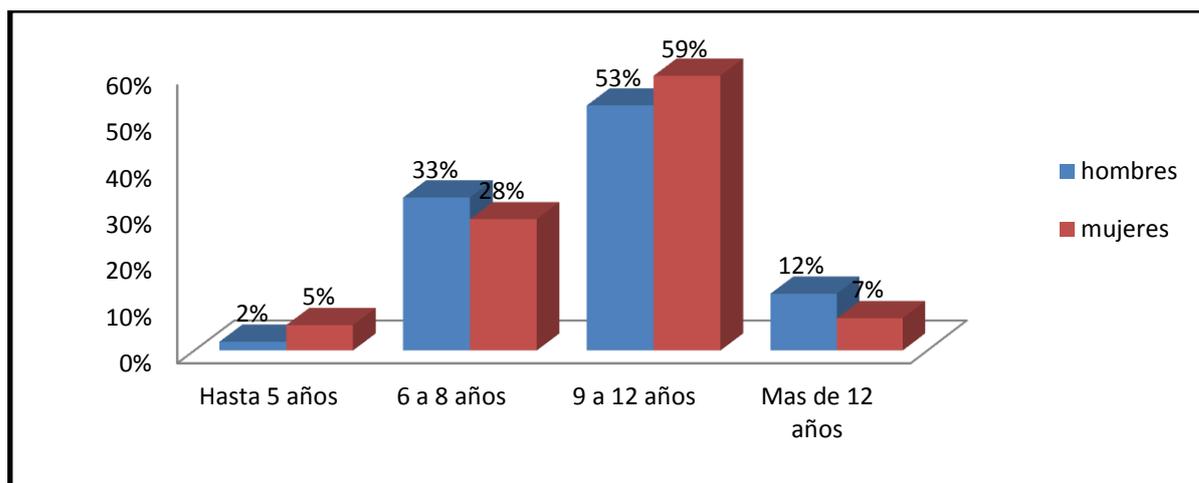
Datos de los alumnos de la escuela, por edad y sexo.

| Edad           | Hombres |     | Mujeres |     |
|----------------|---------|-----|---------|-----|
|                | f       | %   | f       | %   |
| Hasta 5 años   | 2       | 2   | 11      | 6   |
| 6 a 8 años     | 35      | 33  | 57      | 28  |
| 9 a 12 años    | 56      | 53  | 119     | 59  |
| Más de 12 años | 13      | 12  | 14      | 7   |
| TOTAL          | 106     | 100 | 201     | 100 |

Elaboración: Lic. Yadira Goyes

Fuente: Archivo de la escuela.

**Gráfico N° 5**



Elaboración: Lic. Yadira Goyes

Fuente: Archivo de la escuela.

Con relación a los estudiantes, los datos de la tabla conducen a establecer que las mujeres superan a los hombres con algo más del doble. 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 pocos casos de niños y niñas que se encuentra fuera de la edad indicada.

### **3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS**

En la investigación titulada “Gestión de liderazgo y valores en los centros educativos del Ecuador” Planificada por los docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja, como parte del plan de estudios, correspondiente al tercer ciclo de maestría, se han utilizado los siguientes materiales e instrumentos para investigación.

**Materiales.** En este casos se han utilizado equipos técnicos como: computadora, impresora, cámara fotográfica, grabadora, libros de consulta, guía didáctica. Pero también se ha requerido de materiales y suministros de escritorio como: papel, copias de documentos, esferográficos, lápices, marcadores, resaltadores. Todo esto para la investigación bibliográfica y el diagnóstico de la gestión educativa del centro educativo.

**Instrumentos para la investigación.** En el desarrollo de investigación se utilizaron encuestas que serán aplicadas a la Directora del plantel, así como a los maestros, alumnos y padres de familia. Se requerirá también el uso de una entrevista a ser aplicada a los padres de familia.

**a. Encuesta a directivos.** Este instrumento de investigación ha sido proporcionado por la Universidad, se usó para recopilar datos relacionados con la gestión de liderazgo y valores que se aplican en la institución educativa. Este instrumento sirve como medio para conocer el criterio de la Directora de la escuela sobre el tema de la investigación. La encuesta consta de: información general y tipo de establecimiento educativo; tiene 13 preguntas de respuesta con alternativas, por medio de las cuales se investiga sobre la

organización de los equipos de trabajo, la organización, el manual de normas, reglas y procedimientos, las tareas de los miembros de la institución, el clima de respeto y consenso para la toma de decisiones, la solución de conflictos, las habilidades de liderazgo, las posibilidades de mejorar el desempeño y progreso de la institución, los organismos internos de la escuela, los departamentos didácticos y la gestión pedagógica de la institución.

**b. Encuesta a docentes.** Este instrumento de investigación, que también fue otorgado por la universidad, fue usado para recoger información relacionada con los criterios que el personal docente de la institución tiene con referencia a la calidad de la gestión de liderazgo y valores que se ejerce en la escuela. Además de los datos de identificación de los maestros y de la institución educativa, el cuestionario cuenta con 16 declaraciones de selección múltiple, con tres alternativas. En ellas se investiga sobre el papel que desempeña el docente como líder, las características del liderazgo que se aplica en la institución, la gerencia educativa, la promoción de la investigación por parte de los directivos, la resistencia o escepticismo de los padres si se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el trabajo en equipo para la toma de decisiones, el eje transversal de los valores como parte del proceso de enseñanza aprendizaje, la resistencia de los compañeros o de la directora cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, si los docentes se encuentran integrados a la escuela y al grupo de compañeros, si hay desacuerdos en la relaciones con la directora y los demás compañeros, si admiran el tipo de liderazgo y gestión de la escuela en el área académica, si los maestros se sienten comprometidos con las decisiones que toma la directora, si los directivos mantienen liderazgo en el área académica, administrativa y financiera, sobre las actividades de integración en los ámbitos deportivos, sociales y culturales con participación de padres, estudiantes y profesores y si los valores predominan en las decisiones que toman los directivos y profesores.

**c. Encuesta a estudiantes.** Esta encuesta, diseñada también por la Universidad, ha sido aplicada a los estudiantes para recoger informaciones

sobre los criterios de los estudiantes sobre la gestión de liderazgo y valores que se practican en la escuela. Además de los datos de identificación del establecimiento educativo, la encuesta consta de 14 preguntas de selección múltiple, con cuatro alternativas: completamente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y completamente en desacuerdo. Se investigará a los alumnos si el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, si las autoridades hablan más que escuchar problemas de los estudiantes, si el liderazgo conductual está orientado a realización de las tareas, si se llevan nuevas ideas en clases, si en las clases los maestros esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y al mismo tiempo, si los docentes inician clases con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y comunitario, si el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; si los métodos de enseñanza aplicados en las clases se caracteriza por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los maestros; si los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, si en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, si es el profesor quien decide lo que se hace en la clase, si se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del maestro, si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

- d. Entrevista a directivos.** La entrevista fue aplicada a la Directora de la escuela, quien debió responder 8 interrogantes abiertas, a través de las que se conocieron criterios relacionados con la comunicación, el manual o reglamento que contemple las tareas de liderazgo, la manera de actuar frente a un conflicto en la dirección, las características de un buen líder educativo; el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docentes y alumnos; los valores que predominan en el profesorado y alumnos y la posibilidad de la existencia de antivalores.
- e. Encuesta a Padres de familia.** Este instrumento de recolección de datos ha sido diseñado por la autora del trabajo, contiene 12 preguntas de selección

simple. Se aplicó para conocer el criterio que los padres de familia tienen sobre la gestión de liderazgo y valores que se practican en la escuela. Se preguntó a los padres de familia sobre qué es el liderazgo, las cualidades del líder; los valores, metas y organización de la escuela, la relación del líder con los demás trabajadores, los valores que se practican, la calidad de la gestión que realiza la directora de la escuela, la participación de los padres de familia en la gestión educativa y la posibilidad de su participación en la toma de decisiones de la institución educativa.

### **3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO**

Los métodos utilizados en el desarrollo de la investigación son: el descriptivo, analítico y sintético, que permitieron explicar y analizar el objeto de la investigación que se relaciona con la gestión de liderazgo y valores en la administración educativa de la escuela.

La investigación realizada corresponde al tipo exploratorio y descriptivo, que facilita la explicación y caracterización de la realidad de la gestión del liderazgo educativo y la promoción de valores en la institución, de modo que hizo posible conocer el problema en estudio tal como se presenta en la realidad. El estudio desarrollado facilitó acceder al conocimiento de la información seleccionada y la familiarización con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se utilizó también del método analítico – sintético, que permitió la estructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión holística, hizo posible también asociar juicios de valor, abstracciones y conceptos que ayudaron a la comprensión clara y el conocimiento más objetivo de la realidad.

El método inductivo y deductivo fue usado para configurar el conocimiento y para generalizar de forma lógica los datos empíricos recogidos mediante encuestas y entrevista aplicada a los miembros de la comunidad educativa.

El método estadístico sirvió para el procesamiento de los datos recogidos, hizo factible organizar la información recopilada a través de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente se usó para aplicar la información empírica a la luz del marco teórico.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

La lectura analítica de textos, sirvió como recurso importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores, en la misma que se usaron como recursos técnicos auxiliares: el subrayado, resaltado y anotaciones al margen.

Los organizadores gráficos sirvieron como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales y para brindar una visión sistémica de los aspectos teóricos a ser analizados y estudiados.

En la investigación de campo se usaron encuestas que fueron aplicadas a la directora del plantel, a los maestros y maestras, a los alumnos, a los padres de familia. Además se aplicó también una entrevista a la directora de la escuela y a los padres de familia.

Las encuestas y la entrevista fueron diseñadas por la Universidad, mientras que la entrevista para los padres de familia ha sido diseñada por la investigadora del presente trabajo.

Todos los cuestionarios fueron utilizados para la recopilación de la información de campo, relacionada con la calidad de la gestión, liderazgo y valores que se aplican en la institución educativa. Los datos obtenidos se han utilizado para recoger información relacionada con las variables de estudio, las mismas que fueron usadas para elaborar el diagnóstico.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

#### **4.1.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO EN VALORES.**

El Art. 323 del Reglamento General a la Ley de Educación, que se encuentra vigente hasta la presente fecha, señala que los libros y registros escolares que se llevarán en los establecimientos educativos son los siguientes:

- Matrículas.
- Evaluación y promoción.
- Actas de la Junta general de Profesores y Consejo técnico.
- Inventario.
- Historia del establecimiento.
- Registro diario de trabajo del director.
- Asistencia de profesores.
- Registro de trabajo del profesor.
- Registro acumulado del alumno.

Además de los instrumentos indicados, en el aspecto técnico-pedagógico, los establecimientos educativos deben tener: PEI, planificación curricular, Reglamento Interno, Código de Convivencia.

En virtud de lo indicado, algunos instrumentos que se incluyen en el presente trabajo de investigación no corresponden a los establecimientos educativos, razón por la cual no ha sido posible conocerlos y analizarlos.

#### **4.1.1.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

El manual de organización, es un documento utilizado en el trabajo de algunas instituciones en el que se hacen constar las normas laborales, las condiciones de trabajo, las funciones de cada miembro de la organización y sus responsabilidades.

El manual de organización es un documento que tienen las instituciones u organizaciones para determinar las actividades que cada quien debe desempeñar y la calidad de sus acciones.

Este documento **no** forma parte de los registros curriculares de las instituciones educativas, por lo tanto la institución no cuenta con el mismo.

#### **4.1.1.2. EL CÓDIGO DE ÉTICA**

“La Ética se relaciona con la moral. Proviene del término griego `ethikos`, que significa carácter. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, en lo referente a una acción o a una definición” (Instituto Superior de Ciencias Morales, La Educación Ética)

En cambio la palabra código se refiere al “conjunto de reglas o preceptos sobre cualquier materia”. (DURVAN, Diccionario Enciclopédico 2010)

De lo expuesto se infiere que el código de ética se refiere al conjunto de reglas o preceptos que define la calidad de las acciones que deben realizar las personas que trabajan en una institución educativa.

Como ocurre con el caso anterior, este documento **tampoco** se ha encontrado en la institución educativa.

#### **4.1.1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO**

El Plan Estratégico Institucional es el documento que más se relaciona con la gestión educativa y con el liderazgo.

La Unidad Educativa “La Inmaculada” ha diseñado el Plan Estratégico siguiendo los lineamientos del Ministerio de Educación, por lo que podría indicarse que se encuentra completo y bien estructurado.

Los aspectos del plan estratégico diseñado por la institución educativa, que más se relacionan con la gestión educativa, el liderazgo y los valores, son los siguientes:

##### **Marco conceptual de educación.**

La Unidad de Educación Básica “La Inmaculada” ha definido a la educación como el proceso constante de enseñanza aprendizaje que se realiza a lo largo de toda la vida, el mismo que busca la superación personal y social ya sea dentro del trabajo, hogar y comunidad, para alcanzar los objetivos previamente establecidos.(Plan estratégico 2010)

##### **Visión institucional.**

La Unidad de Educación Básica “La Inmaculada” se proyecta a brindar una educación de calidad con sistemas pedagógicos, tecnológicos y humanísticos funcionales que permitan ofrecer a la sociedad niños, niñas y jóvenes con principios: científicos, morales y espirituales; personas con pensamiento lógico, crítico, creativo, reflexivo y solidario, desarrollar una educación en la vida y para la vida. (Plan estratégico 2010)

### **Misión institucional.**

La Unidad de Educación Básica “La Inmaculada”, regentada por las Hijas de la Caridad, inspirada en los valores evangélicos y el carisma Vicenciano; imparte a los niños, niñas y jóvenes del sector urbano – marginal, una educación humanística de calidad a nivel moral, espiritual y científico, encaminados a su formación de acuerdo a las exigencias, necesidades e intereses de los estudiantes, quienes se convertirán en los protagonistas de sus propios conocimientos, mediante el desarrollo y reconocimiento de sus capacidades y habilidades; y, sobre todo instituyendo su desarrollo bajo aciertos y compromisos que les lleven a su formación integral y a la verdadera convivencia entre seres humanos..(Plan estratégico 2010)

En estos tres aspectos muy importantes del Plan Estratégico de la institución se reflejan las intenciones del currículo y la direccionalidad del trabajo que se realiza en ella. En todos los casos se enfatiza en la orientación religiosa que profesan las Hermanas de la Caridad, que es la congregación que cobija a la escuela.

#### **4.1.1.4. EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

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. (Ministerio de Educación, 2006: 66)

Se trata de un documento de planificación que debe ejecutarse en el plazo de un año e incluye proyectos surgidos de la planificación estratégica, se relacionan sobre todo con la visión institucional.

Este documento curricular **sí existe** en la escuela. En él se encuentran los proyectos educativos que la institución ha diseñado, en base a las debilidades de mayor impacto, para buscar el mejoramiento y trabajar para alcanzar la visión institucional.

Los proyectos educativos que se encuentran en el POA 2010-2011, son los siguientes:

- A jugar con los números.
- La lectura, una puerta abierta al conocimiento.
- La lectura un medio de expresión de mis sentimientos.

Como es de notar, ninguno de los tres proyectos educativos del Plan Operativo Anual 2010 – 2011, se relaciona con los valores, pero sí guardan relación con la gestión pedagógica de la directora y de los maestros de la escuela.

#### **4.1.1.5. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (P.E.I)**

El Ministerio de Educación (1997: 23) señala que el PEI es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión educativa institucional que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa. Por todo lo anotado es indispensable que nuestra institución educativa cuente con el PEI, ya que es el instrumento que nos orienta el quehacer educativo; de no tenerlo se asemejaría en un barco que navega en mar abierto, sin mapa y sin brújula”.

En este documento curricular se encuentran todos los elementos relacionados el liderazgo y la gestión educativa.

Del análisis realizado, se desprende que el PEI con el que **cuenta** la institución, se encuentra bien estructurado, todos sus componentes están diseñados de acuerdo con los lineamientos curriculares del Ministerio de Educación.

A continuación se presentan los aspectos que más se relacionan con la gestión educativa y los valores de este documento curricular.

### **Modelo pedagógico.**

En la Institución educativa se está aplicando el modelo pedagógico Cognitivo Constructivista, del cual se han desagregado los perfiles de la de la institución, de los docentes, de estudiantes y padres de familia.

### **Perfil institucional.**

La Unidad de Educación Básica “La Inmaculada” se caracteriza por poseer identidad propia, que le identifica y a la vez le diferencia de las demás; ésta sea amplia a las bondades que ofrece en cuanto a infraestructura educativa, la misma que ofrece un mínimo de requerimientos exigidos, para posibilitar el logro de los objetivos que se desea conseguir.

Su Filosofía se orienta a educar con amor, visionarios y encaminados a la misión de educar a niños y jóvenes pobres y necesitados con sentido humanista, técnico y religioso; con una educación eficiente que satisface a la comunidad educativa.

La institución es poseedora de un liderazgo con excelentes relaciones interpersonales y una infraestructura organizada; con aulas pedagógicas, laboratorios, sala de audiovisuales, aula virtual, sala de profesores; con corredores, patio y pasillos; baterías higiénicas con equidad de género, canchas

deportivas. Posee, además mobiliario adecuado, servicio de agua, luz, alcantarillado, teléfono y servicios de bar.

### **Perfil de los docentes.**

El educador, como principal agente del proceso educativo debe responder los retos que le plantea el momento histórico, en tal virtud debe poseer el siguiente perfil:

1. Ser formador de la inteligencia para la búsqueda de la verdad.
2. Ser educador del intelecto en principios y creatividad.
3. Educador actualizado pedagógicamente.
4. Educador de la razón y la fe integral
5. Formador del corazón para la vivencia del amor.
6. Educador con sentido y pertenencia de Iglesia
7. Educador que forma valores.
8. Abnegado y sacrificado
9. Educador en el amor oblativo.
10. Educar en la espiritualidad eucarística y Mariana.
11. Educador con una opción preferencial por el pobre y marginado.
12. Educar para un fin liberador y trascendente.

Entre las principales **cualidades** personales que se destaca el educador se encuentran las siguientes:

- Serenidad
- Ser amigo
- Profesionalidad
- Conciencia crítica
- Testigo de Cristo.
- Ejemplo de buenas costumbres.
- Prudente
- Ecuánime

- Sosegado, atrayente y agradable
- Conserva el sentido del humor.
- Fuerza de Voluntad.
- Intérprete de la verdad.
- Con una sólida formación humana y espiritual.

### **Perfil de los estudiantes**

Los estudiantes que pertenecen a la Institución educativa deben cultivar valores como: la identidad, honestidad, solidaridad, libertad, responsabilidad, respeto, criticidad, creatividad, calidez afectiva, amor, espiritualidad, autenticidad, humildad, sencillez, dedicación, veracidad, lealtad, generosidad, entusiasmo, alegría, imaginación, adaptación, capacidad de ser feliz y hacer felices a los demás; deberá el estudiante oblatos adquirir una formación religiosa, social, física, científica, moral y espiritual que les permita:

- Vivir cristianamente siendo testigos de Cristo en la fe la esperanza y la caridad, anunciando la verdad y denunciando con valentía el error y la corrupción, con sentido profético y a imitación de la Virgen María.
- Sentirse parte integrante de la Iglesia doméstica y Universal, ser líder misionero.
- Llevar a la práctica todos los conocimientos recibidos en su centro de formación y ser un ente productivo para satisfacer sus propias necesidades y la de los demás sin perder jamás su dignidad de persona humana, creando un ambiente de seguridad para el desenvolvimiento de sus positivas acciones.
- Manifestar en todas sus actitudes que la inteligencia, facultades, capacidades, belleza física, aptitudes, etc. son regalos de Dios, junto con la riqueza de la vida y que está en la obligación de aprovecharlas en beneficio de sus semejantes.
- Llevar en su porte el mensaje de amor y felicidad, de paz y de justicia, de respeto así mismo, a sus semejantes y a la naturaleza creada por Dios para el beneficio de los hombres.

- Ejercer su derecho constitucional y del Código de la Niñez y Adolescencia, de participar en la defensa y exigibilidad de sus deberes y derechos y construir ciudadanía participando activamente en los procesos de su vida estudiantil, barrial y ciudadana.

### **Perfil de los padres de familia**

El perfil de los padres y madres de familia de la comunidad educativa es el siguiente:

- Evangelizar a sus hijos por medio de la vivencia de la fe, por la palabra y el testimonio de su vida, dándole a Dios el lugar preferencial en la familia.
- Dando ejemplo de respeto a sus superiores e instituciones, valorando los esfuerzos por su formación en la práctica de valores, sanas costumbres, virtudes sociales, cívicas y morales, comprometido con la fe.
- Tiene que respetar los derechos de sus hijos, su individualidad y sus capacidades e inculcar sabiamente los deberes de los mismos.
- Participar y comprometerse directamente en el proceso de formación de su hijo/a.
- Dedicar tiempo para escuchar las inquietudes, deseos y ambiciones de sus hijos y orientar adecuadamente.
- Asesorar sus trabajos escolares fomentando el espíritu investigativo, valorando y reforzando la creatividad y los talentos artísticos.
- Responder a los compromisos adquiridos con la Institución en donde educa a sus hijos.
- Mantener y respetar sus compromisos matrimoniales haciendo de su hogar un santuario de la vida y del amor.
- Demostrar y ser ejemplo de persona competente con calidad ética y moral por el bien de su familia y el de la sociedad a la que pertenece.

### **Objetivo general del PEI.**

Organizar la gestión técnica, pedagógica y administrativa de la institución para mejorar la oferta y calidad educativa, dentro de un marco de acuerdos y consensos compartidos entre docentes, estudiantes, padres y representantes.

### **Objetivos específicos del PEI.**

- Determinar la identidad religiosa que identifica a la institución.
- Diseñar y desarrollar el currículo institucional, considerando las características del entorno y las necesidades educativas del estudiante.
- Establecer lineamientos de carácter administrativo que posibiliten la convivencia armónica entre los actores educativos.

### **Estrategias de trabajo del PEI.**

Considerando la visión, la misión institucional y la realidad en la que se desarrolla la realidad actual, las estrategias que guiarán el trabajo de la Unidad de Educación Básica “La Inmaculada”, son las siguientes:

- Capacitación y asesoramiento constante del personal administrativo y docente.
- Seguimiento y evaluación constante del desempeño docente y de los procesos de enseñanza en las aulas, con fines exclusivos de mejoramiento.
- Evaluación constante de logros académicos de los estudiantes, con la debida realimentación.
- Comunicación horizontal, oportuna, constante y fluida, entre todos los niveles jerárquicos que conforman la institución.
- Establecer convenios de cooperación con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- Aprovechar la tecnología, especialmente del internet para el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes.

### **Componente curricular del PEI.**

En este aspecto se hace constar los esquemas de dos instrumentos curriculares: El plan anual de trabajo del docente y la planificación didáctica. Ambos documentos han sido diseñados para llevar a la práctica el Fortalecimiento y la Actualización del Currículo de la Educación General Básica 2010.

## Plan anual de trabajo docente

Nombre de la institución: .....

### 1. datos informativos:

Año de Educación básica:.....

Área: .....

Nombre del docente: .....

Año lectivo: .....

### 2. OBJETIVOS:

#### 2.1. OBJETIVOS DEL ÁREA:

Se debe transcribir de los objetivos generales educativos del área, que se encuentran en del libro de la AFCEGB.

| PERFIL DE SALIDA  | PERFIL DE ÁREA   | OBJETIVOS EDUCATIVOS DE AÑO   |
|---|--|---|
| Copiar del perfil de salida de la EGB y del BGU, buscar el que concuerde con el área. | Remitirse al perfil de salida del área de los estudiantes de EGB y BGU.<br><br>Construir el perfil de salida en las áreas que no disponen del mismo. | Transcribir todos los objetivos educativos del año respectivo.<br><br>Formular los objetivos educativos del año en las asignaturas que no disponen de los mismos. |

### 3. EJE CURRICULAR INTEGRADOR

Se debe copiar del libro "Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica" y del BGU del área respectiva. Construir el eje integrador en las áreas que no

### 4. BLOQUES CURRICULARES

| BLOQUE CURRICULAR No.                            |  |   |
|--|--|---|
| EJE DE APRENDIZAJE                               | DESTREZAS DE DESEMPEÑO                                   | PRECISIONES METODOLÓGICAS   |
| Transcribir el eje de aprendizaje de la AFCEGB y | Transcribir las destrezas que corresponden a cada bloque | Tomar como referente las "Precisiones para la enseñanza y el aprendizaje" de la |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>BGU.</p> <p>En las asignaturas que no disponen de ejes de aprendizaje, contruidos en función del perfil de salida y del eje institucional.</p> | <p>curricular.</p> <p>En las asignaturas que no se dispone, diseñar las destrezas con criterios de desempeño, en función del perfil de salida de EGB y BGU, del perfil del área y de los objetivos educativos del año. (La formulación responde a la siguiente estructura: destreza + conocimiento + nivel de profundidad.</p> | <p>AFCEGB/BGU, la metodología basada en problemas, la enseñanza para la comprensión crítica, etc.</p> |
|---|--|---|

## 5. EVALUACIÓN

**Indicadores esenciales de evaluación.** Se deben transcribir del texto de Actualización y Fortalecimiento curricular de la EGB:

## 6. RECURSOS

Se debe hacer constar lo que se utilizará para las planificaciones: recursos materiales, técnicos (recortes, periódicos, carteleras, computador, proyector, etc.) de manera detallada.

**7. BIBLIOGRAFIA:** Bibliografía y de Internet tanto para estudiantes como los docentes.

## 8. OBSERVACIONES

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Profesor: .....

Fecha de entrega: .....

## Planificación didáctica

Datos informativos:

Área: .....

Año de Educación Básica:.....

Eje curricular integrador:

.....

Bloque curricular:

.....

Eje/s de aprendizaje: .....

Objetivo educativo del año: .....

| Destrezas con criterio de desempeño | Estrategias metodológicas | Recursos | Evaluación             |                         |
|-------------------------------------|---------------------------|----------|------------------------|-------------------------|
|                                     |                           |          | Indicadores esenciales | Actividad de evaluación |
|                                     |                           |          |                        |                         |
|                                     |                           |          |                        |                         |
|                                     |                           |          |                        |                         |
|                                     |                           |          |                        |                         |
|                                     |                           |          |                        |                         |

Bibliografía del maestro: .....

Bibliografía del

estudiante:.....

### **Componente de gestión del PEI.**

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.

Un modelo que puede ser válido para la gestión estratégica debe ser proactivo, antes que reactivo.

**Proactivo.** En el que 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.

**Reactivo.** En el 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.

Elementos del componente de gestión:

- Organigrama estructural.
- Reglamento interno.
- Código de convivencia.
- Plan operativo anual.

#### **4.1.1.6. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES**

Este documento curricular se encuentra bien estructurado, ha sido elaborado conforme a los lineamientos correspondientes.

Los aspectos más relacionados con la gestión, el liderazgo y los valores son los siguientes:

### **Título II. De los principios fines y objetivos**

#### **Capítulo I. De los principios**

Art. 2. Son principios del presente reglamento:

- a) Todos los integrantes de la escuela Fiscal Mixta La Inmaculada, se sujetaran, por igual, a las normas del presente reglamento
- b) Este reglamento otorga a la institución plena libertad para involucrarse de manera activa en el desarrollo del proceso educativo integral de niños y niñas.
- c) Busca la unidad en la diversidad por medio de consensos.
- d) Propende a la democratización con miras a la obtención de un fin común.

## **Capítulo II. Fines.**

Art. 3. Son fines del presente reglamento interno:

- a) Determinar los aspectos más relevantes para que la institución propicie la formación integral de los estudiantes, basada en el conocimiento científico, práctica de valores religiosos e identidad propia.
- b) Desarrollar destrezas, capacidades y competencias para que puedan constituirse en seres útiles a la sociedad.
- c) Fortalecer las relaciones interpersonales a través de lineamientos y acciones comunes.
- d) Propiciar un cabal conocimiento de la realidad del entorno inmediato y mediato.
- e) Fortalecer la práctica de los valores humanos.

## **Capítulo III. De los objetivos:**

Art. 4. Son objetivos del presente Reglamento:

### **Objetivo General.**

Establecer funciones, derechos, normas y procedimientos técnicos y administrativos que permitan el desarrollo armónico de las actividades educativas.

### **Objetivos Específicos:**

- a) Normar la organización y funcionamiento técnico y operacional del plantel.
- b) Involucrar a las autoridades, maestros, familias, estudiantes y comunidad a una labor coordinada que haga posible alcanzar la formación integral y bienestar de los estudiantes.
- c) Determinar las funciones y obligaciones de los organismos y personas, de acuerdo a sus responsabilidades.

## **Título V. Funciones de las autoridades.**

### **Capítulo I. De la directora.**

Art. 9. Además de lo estipulado en el Art. 77 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, reglamentos acuerdos y disposiciones de autoridad competente, la directora tiene las siguientes funciones:

- a) La directora debe estar en la escuela por lo menos 15 minutos antes de iniciar la jornada de trabajo y salir 15 minutos después.
- b) Convocar, por escrito, a sesiones de Junta General de Profesores, con 24 horas de anticipación, haciendo constar el orden del día a tratarse.
- c) En caso de haber un maestro que no ha asistido a la escuela tendrá que hacerse cargo de su grado y adoptar las medidas pertinentes cuando faltasen dos o más.
- d) Autorizar y realizar gastos e inversiones debidamente presupuestadas previa la aprobación del Comité Central de Padres de Familia, siempre en cuando vayan en beneficio del Plantel, considerando las disposiciones de la Junta Provincial Reguladora de Costos de la Educación.
- e) Realizar la Distribución del Personal Docente en la última Sesión de Junta General, considerando el perfil y las preferencias de cada uno, de no haber consenso será ella quien decida finalmente y designe mediante oficio.
- f) Delegar, mediante oficio, al Subdirector/a para que se haga cargo de la dirección del plantel en caso de su ausencia temporal o definitiva.
- g) Conocer y autorizar permisos para la realización de asambleas u otras actividades de aula que influyen directamente en el desarrollo normal de las labores docentes.
- h) Solucionar problemas internos y externos relacionados con maestros, estudiantes y padres de familia de la Institución.
- i) Coordinar el trabajo con el Auxiliar de Servicios y las labores que debe realizar por el bien y prestigio de la institución.
- j) Coordinar acciones con el Comité Central de Padres de Familia y la comunidad en busca de mejoramiento del plantel.

- k) Elaborar el Presupuesto económico para el año lectivo en Junta General de Profesores, poner en conocimiento del Comité Central de Padres de Familia y a través de ellos a todos en una reunión general para efectos de la presentación a la Junta Provincial Reguladora de Costos de la Educación.
- l) Responsabilizarse de la elaboración y lectura del informe final de labores el día de la clausura del año lectivo ante el personal docente, estudiantes y padres de familia.
- m) Recibir y verificar al iniciar y finalizar el año lectivo, el inventario de las pertenencias de cada año de educación básica.
- n) Ejercer una administración proactiva que beneficie a la comunidad educativa.

### **De la comisión de pastoral**

Art. 20. Son deberes y atribuciones:

- a) Elaborar el plan de actividades orientadas a la formación espiritual.
- b) Responsabilizarse de la ejecución de todas las celebraciones religiosas, considerando las diferentes fechas del calendario y de las eucaristías.
- c) Asistir obligatoriamente a todas las programaciones de la comisión.
- d) Vigilar el cumplimiento de trabajo planificado en cada una de las actividades.

### **Título VIII. Del personal docente.**

#### **Capítulo I. Deberes y derechos de los maestros.**

Art. 33. Además de lo estipulado en las leyes y reglamentos correspondientes, los maestros y maestras tienen las siguientes obligaciones:

- a) Usar debidamente el uniforme establecido.
- b) Permanecer junto a sus alumnos/as durante las formaciones, programas, recreos, celebraciones eucarísticas, para garantizar su buen comportamiento, orden y disciplina.

- c) Cumplir a cabalidad con los turnos semanales y comisiones asignadas. En la semana de turno el maestro o maestra deberá llegar a la escuela por lo menos diez minutos antes de iniciar la jornada normal de labores, para efectos de preparar el ambiente que permita el desarrollo normal de las actividades docentes.
- d) Permanecer junto a sus alumnos durante toda la jornada de trabajo, incluso en las horas especiales.
- e) Vigilar la salida de los estudiantes.
- f) Entregar a la directora los registros de asistencia de los alumnos el último día laborable de cada mes, con los resúmenes correspondientes.
- g) Entregar a la directora la planificación de aula durante los tres últimos días del desarrollo de cada unidad, para efectos de la correspondiente revisión y realimentación.
- h) Entregar los instrumentos de evaluación en la fecha establecida por la Junta General de Profesores, el Consejo Técnico ó la directora del plantel.
- i) Asistir puntualmente a sesiones de trabajo o asesoramiento profesional convocadas por las autoridades competentes, coordinadores o presidentes de comisiones y permanecer hasta su culminación.
- j) Planificar responsablemente las tareas escolares considerando la finalidad que se persigue con ellas y la realidad de la vida familiar de los estudiantes.
- k) Revisar y calificar diariamente todas las tareas que los niños/as realizaron en casa y considerar esto para efectos de determinar el aporte trimestral.
- l) No solicitar dinero a los estudiantes, padres y representantes, sin conocimiento previo ni autorización de la directora del plantel.
- m) Consultar con la directora para efectos de realizar reuniones, paseos, excursiones, programas.
- n) No atender llamadas telefónicas, a padres ni representantes durante las horas de clase porque interrumpen el proceso didáctico.
- o) Abstenerse de atender a padres, madres o representantes en horas de clase para no interrumpir su proceso metodológico.
- p) No utilizar el teléfono celular en clases.
- q) Practicar valores en todos los actos que realicen y no olvidar que constituyen ejemplo para los estudiantes.

**Del maestro/a de turno.**

- a) Será el primero/a en llegar y el último/a en salir del plantel en las jornadas de trabajo.
- b) Se encargará de tocar la sirena conforme al desarrollo de las actividades docentes.
- c) Es responsable de dirigir la formación de los niños/as antes de entrar a clases.
- d) Dirigirá la planificación y el desarrollo de la hora cívica.
- e) Vigilará durante los recreos a los estudiantes, con la ayuda de todo el personal docente.
- f) Elaborará la cartelera informativa y/o periódico mural correspondiente a las celebraciones cívicas que coincidan con su semana de turno.
- g) Vigilará por el aseo y buena presentación del plantel.

**Título IX. De los/las estudiantes.****Deberes:**

Art. 37. Son deberes de los estudiantes de la escuela:

- a) Asistir puntualmente a clases y a diversos actos religiosos, cívicos, culturales, deportivo, organizados por la escuela, debidamente uniformado/a.
- b) Comportarse con el debido orden y respeto con autoridades, maestros, compañeros/as, personal administrativo, de servicio, padres, madres, representantes y cualquier otra persona que se encontrara cerca de ellos.
- c) Cumplir con los deberes y tareas escolares en sus casas, cuidando el orden y la buena presentación.
- d) Demostrar buen comportamiento y disciplina dentro y fuera del plantel.
- e) Traer a clases los útiles escolares y materiales de trabajo que son necesarios.
- f) Permanecer en la escuela durante toda la jornada laboral.
- g) No coger, por ningún concepto, los bienes y pertenencias de compañeros/as.
- h) No realizar ventas ni compras de ninguna clase entre compañeros/as.

- i) No traer teléfonos celulares, juguetes ni otros objetos electrónicos a la escuela.
- j) Entregar a su profesor/a los objetos que encontrara en el aula o el patio.
- k) Practicar valores en todos actos que realice dentro y fuera del establecimiento.

### **Derechos.**

Art. 38. Los estudiantes tienen los siguientes derechos:

- a) Recibir de las personas mayores, de manera especial de sus maestros, un trato amable y respetuoso dentro y fuera del plantel.
- b) Elegir y ser elegido para conformar el Concejo de Aula y Gobierno Estudiantil, para participar y representar al grado y a la escuela en actos culturales, deportivos, sociales y otros.
- c) Participar activamente de eventos educativos, sociales, culturales, deportivos y otros a realizarse en el aula, la escuela o fuera de ella.
- d) Exigir a maestros, autoridades y otros el ejercicio de sus derechos.
- e) Recibir estímulos cuando se hayan destacado en la realización de eventos educativos, sociales, culturales, deportivos y otros realizados en el aula, la escuela o fuera de ella.
- f) Ser respetados en su dignidad e integridad física, psicológica y moral por todos.
- g) Recibir un Diploma al Mérito por haberse destacado en su aprovechamiento y conducta en cada año de básica.

**Art. 39.** En caso de incumplimiento de algunas de las disposiciones contempladas en este reglamento por parte de las/los estudiantes en forma individual y colectiva se aplicará una de las siguientes sanciones.

- Amonestación verbal y en privado por parte de la maestra de grado, turno o directora.

- En caso de reincidencia o de acuerdo a la gravedad de la falta el particular será comunicado a su representante y se registrara en el libro respectivo del maestro.

## **Titulo XI. De los padres de familia y el comité central de padres de familia.**

### **Capítulo I. Deberes.**

Art. 44. Son deberes de los Padres de Familia, a más de los contemplados en los Art. 148, 149 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, los siguientes.

- a) Cancelar las pensiones mensuales de sus hijos durante los cinco primeros días de cada mes.
- b) No inmiscuirse en asuntos pedagógicos o administrativos del plantel.
- c) Constituirse en elementos positivos para el desarrollo de la institución.
- d) Cumplir a cabalidad disposiciones emanadas por el Comité Central en lo concerniente al desarrollo de actividades y aportes económicos.
- e) Asistir periódicamente al plantel y mantenerse informado en coordinación con los maestros acerca del desempeño educativo de sus hijos.
- f) Responsabilizarse por los daños materiales ocasionados por sus hijos dentro de la institución.
- g) Atender y asistir puntualmente a las citaciones realizadas por la institución ya sean por la directora profesor/a de grado o comité central de padres de familia.
- h) No ser causantes de faltas sin fundamento de sus representados.
- i) Matricular a sus hijos en el período ordinario dispuesto por el Ministerio de Educación.
- j) En caso de realizarse matrículas extraordinarias; sujetarse al horario que disponga la directora, sin perjudicar horas de clase.
- k) Colaborar con el maestro asesor y los miembros del Gobierno Estudiantil para la realización de proyectos en beneficio del plantel.

- l) Cooperar en la Escuela para la realización de mejoras materiales, las mismas que irán en beneficio de sus hijos.
- m) Colaborar en el hogar en el control de deberes y tareas que los estudiantes llevan a casa.
- n) Responsabilizarse por la asistencia puntual de sus representados a las labores educativas.
- o) Justificar faltas y atrasos en el lapso de 24 horas después de haber transcurrido los mismos.
- p) Colaborar en las actividades para los que fueren requeridos por parte del Plantel.
- q) Preocuparse por enviar a sus representados a la institución educativa, bien presentados, ordenados y con los útiles escolares completos y en buen estado.
- r) Cumplir comisiones o tareas puntuales designadas por las maestras o la directora de la institución.
- s) Otorgar a directivos y maestros un trato amable y respetuoso.
- t) Evitar enfrentamientos y problemas entre ellos mientras permanezcan dentro de la institución.
- u) Mantener la tranquilidad y el equilibrio emocional en los correctivos que deben aplicar a sus hijos dentro de la institución.
- v) Abstenerse de asistir a la institución en estado etílico.

### **Derechos.**

Art. 45. Son derechos de los padres de familia.

- a) Recibir de autoridades y maestros un trato amable y respetuoso.
- b) Ser informados acerca del comportamiento, avances y en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos.
- c) Tener acceso a una rendición de cuentas por lo menos trimestralmente por parte de la autoridad competente del plantel.
- d) Recibir un trato cordial y de respeto por parte de la directora y personal docente de la institución.

- e) Ser atendidos a sus justos reclamos y obtener rectificaciones por parte de la autoridad, maestra y personal de servicio.
- f) Ser atendidos cuando solicitaren certificados para el efecto.

### **Capítulo III. De los estímulos y sanciones.**

Art. 54. Toda actividad participativa y de significación en eventos de carácter pedagógico, social, cultural o deportiva de los estudiantes será estimulada moral y materialmente en actos públicos, así como todo acto de indisciplina será objeto de sanción y puesto en conocimiento del padre de familia o cualquier persona que asuma la responsabilidad de representante.

### **Capítulo IV. De la disciplina y asistencia.**

Art. 55. En el plantel, además de las normas establecidas en los art. 265, 266, 267 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, por ningún concepto los estudiantes que ingresen a su jornada diaria de trabajo, podrán abandonar el mismo por voluntad propia o insinuación por parte de los maestros o decisión del padre de familia.

Como es de notar, en este documento curricular, que norma las actividades de la directora, estudiantes, profesores y padres de familia, se encuentran explícitas todas las acciones relacionadas con la gestión, el liderazgo y los valores.

La escuela no ha descuidado incluir estos temas tan importantes de la vida institucional, los mismos que sirven de guía para el buen desempeño de los miembros de la comunidad educativa.

Se estima que es un documento bien elaborado, que se apega mucho a su filosofía religiosa, razón por la cual, en todos los aspectos que se han incluido en el presente trabajo, siempre se hace referencia a los valores humanos y cristianos, que, sin duda, orientan la vida de las personas.

#### **4.1.1.7. CÓDIGO DE CONVIVENCIA**

Este documento curricular también se encuentra bien estructurado se ha diseñado de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Educación. Los aspectos que se relaciona con la gestión y los valores, son los siguientes:

##### **Compromisos de los docentes:**

Yo como maestro/a me comprometo:

- A asistir de manera puntual y responsable a los talleres para mejorar las relaciones humanas entre compañeros.
- A participar en las convivencias y a poner en práctica los lasos de amistad.
- A participar de manera activa y entusiasta en todas la programaciones de carácter cívico y religioso de la institución.
- A permanecer junto a mis alumnos en todos los actos que se realizan en la escuela y cuidar permanentemente de ellos.

##### **Compromisos de los padres de familia:**

Yo como padre de familia me comprometo a:

- Asistir puntualmente a las reuniones convocadas.
- Solicitar la ayuda profesional para mejorar el autoestima.
- No castigar física ni psicológicamente a mis hijos.
- Alimentar de manera adecuada a mis hijos.
- Ser ejemplo de vida para mis hijos en el hogar.
- Participar de manera activa y con buena voluntad en todos los actos que realice la escuela.
- No consumir bebidas alcohólicas.

### **Compromisos de los estudiantes:**

Yo como estudiante me comprometo a:

- Dialogar con mis maestros cuando requiero su ayuda.
- Cuidar el ambiente ubicando la basura en el lugar adecuado, evitando ensuciar los ambientes de la escuela.
- Hacer mis tareas con responsabilidad.
- Saludar y respetar a mis maestros y compañeros/as.
- Llegar puntual a la escuela, no atrasarme.
- Cuidar de mi aseo, apariencia y presentación personal.
- Comportarme muy bien dentro y fuera del aula.

#### **4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN BÁSICA**

La estructura organizativa de la Unidad de Educación Básica “La Inmaculada” corresponde a la de una escuela de nivel básico, cuya oferta educativa comprende desde 1º hasta 10º año, razón por la que cuenta con el personal directivo y docente que corresponde a este nivel.

##### **4.1.2.1. MISIÓN Y VISIÓN.**

###### **Visión institucional**

La Unidad de Educación Básica “La Inmaculada” se proyecta a brindar una educación de calidad con sistemas pedagógicos, tecnológicos y humanísticos funcionales que permitan ofrecer a la sociedad niños, niñas y jóvenes con principios: científicos, morales y espirituales; personas con pensamiento lógico, crítico, creativo, reflexivo y solidario, desarrollar una educación en la vida y para la vida.

**Misión institucional.**

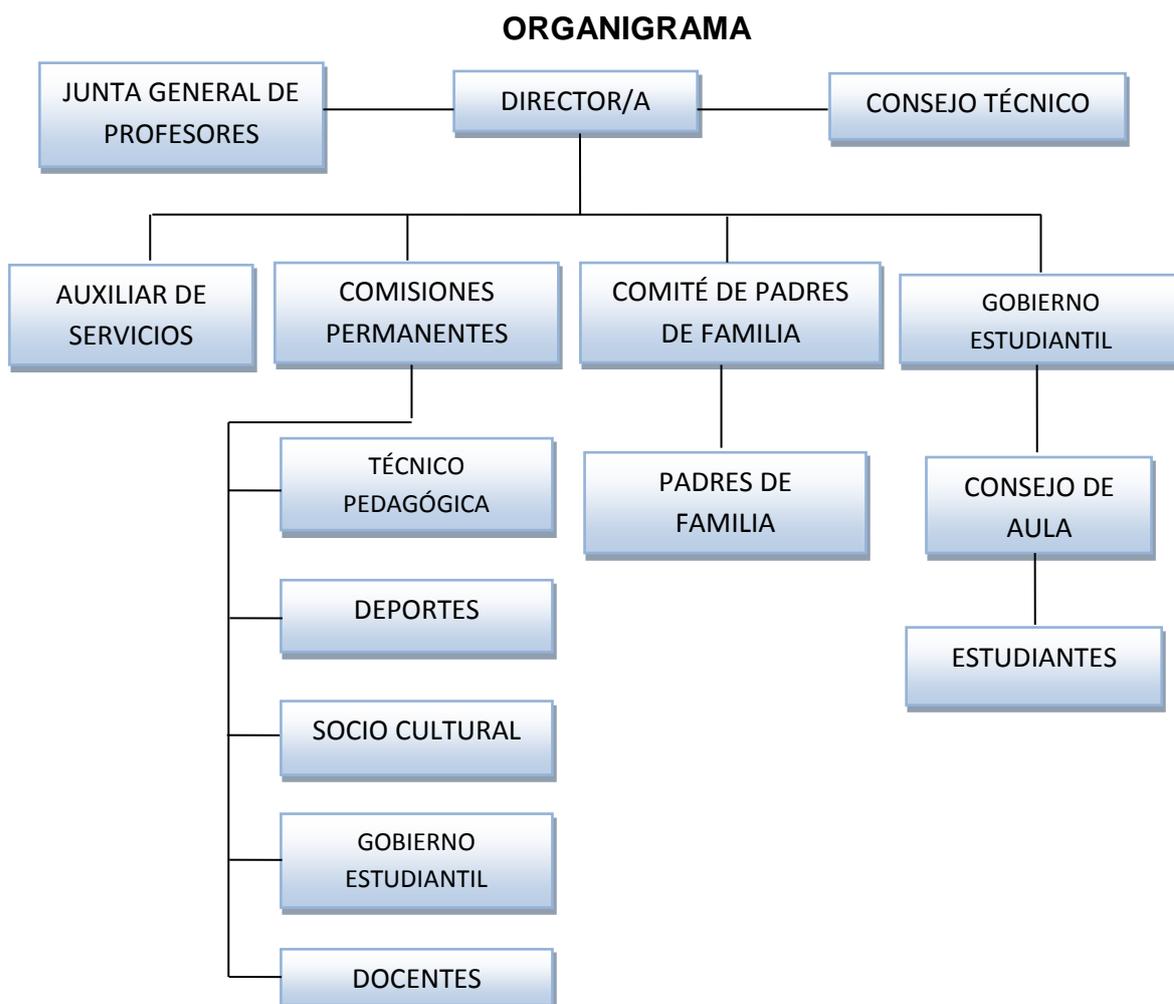
La Unidad de Educación Básica “La Inmaculada”, regentada por las Hijas de la Caridad, inspirada en los valores evangélicos y el carisma Vicenciano; imparte a los niños, niñas y jóvenes del sector urbano – marginal, una educación humanística de calidad a nivel moral, espiritual y científico, encaminados a su formación de acuerdo a las exigencias, necesidades e intereses de los estudiantes, quienes se convertirán en los protagonistas de sus propios conocimientos, mediante el desarrollo y reconocimiento de sus capacidades y habilidades; y, sobre todo instituyendo su desarrollo bajo aciertos y compromisos que les lleven a su formación integral y a la verdadera convivencia entre seres humanos.

Tanto la misión como la visión, tomadas del P.E.I de la institución, han sido elaboradas conforme a los lineamientos curriculares emanados desde el Ministerio de Educación. Sin embargo, parecen demasiado extensas, se usan en ellas términos muy repetitivos. En ambos casos, la institución educativa considera su orientación religiosa e incluye en ellas su práctica en la que se involucran todos los integrantes de la comunidad educativa.

**4.1.2.2. EL ORGANIGRAMA**

Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una institución, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan (Ministerio de Educación y Cultura, 1996: 63).

Se trata de la representación organizativa de la institución, a través de un dibujo, en el que se presentan los niveles de mando y de apoyo, de acuerdo con sus funciones.



Fuente: Archivo de la escuela.

Como se puede observar, en el organigrama se presenta los niveles jerárquicos de la institución educativa. Responde a los requerimientos legales vigentes. Define las funciones que cada sector cumple en la institución. Se relaciona más con la gestión de la autoridad que con el liderazgo.

Si bien es cierto que es tradicionalista; sin embargo, debe adaptarse a los lineamientos legales y reglamentarios que el sistema educativo demanda.

#### **4.1.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS**

La Unidad de Educación Básica “La Inmaculada”, por ser un establecimiento educativo de nivel primario, cuenta con los sectores que corresponden a este

nivel; el personal docente ejercen funciones como directivos, docentes y comisiones de diferente índole. Sin embargo buscan el mejoramiento de la calidad educativa brindando su servicio a través de las diferentes comisiones, en ella no existen áreas, ni departamentos de trabajo, como lo veríamos en un establecimiento que cuente con secundaria completa, donde que sería necesario implementar y estructurar bien estos aspectos.

### **Funciones de la directora.**

Conforme lo señala el Art. 77 del Reglamento General a la Ley de Educación, vigente hasta la presente fecha, la directora es la primera autoridad y representante oficial del establecimiento. Sus deberes y atribuciones son:

- a. Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones.
- b. Responder por la administración del establecimiento.
- c. Elaborar el plan institucional durante el periodo de matrículas, con la colaboración de todo el personal docente.
- d. Asesorar a los profesores del establecimiento en la planificación didáctica.
- e. Revisar la planificación didáctica y verificar su aplicación en el aula.
- f. Participar conjuntamente con cada uno de los profesores en la evaluación de los resultados del proceso de aprendizaje.
- g. Orientar la elaboración y utilización de recursos didácticos.
- h. Dirigir la planificación, ejecución y evaluación de las acciones de recuperación pedagógica.
- i. Evaluar el trabajo del personal docente, conjuntamente con la supervisión.
- j. Dirigir, orientar y controlar el proceso de evaluación permanente de los alumnos.
- k. Promover la investigación y experimentación pedagógica, previa aprobación del plan respectivo, por parte de la supervisión y dar a conocer los resultados a la Dirección de Provincial.
- l. Mantener buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.
- m. Promover la participación de la comunidad en las actividades de la escuela.

- n. Participar con todo el personal docente y de servicio en las actividades tendientes al desarrollo de la comunidad.
- o. Convocar y presidir la Junta General de Profesores y el Consejo Técnico si lo hubiere.
- p. Llevar los libros, registros y más documentos oficiales, así como responsabilizarse de su uso y mantenimiento.
- q. Mantener actualizado el inventario y responder por los bienes del establecimiento.
- r. Organizar el Comité de Padres de Familia y promover su participación en las actividades del establecimiento.
- s. Conceder licencia al personal docente, administrativo y de servicio, hasta por cinco días en cada trimestre, en casos debidamente justificados e informar a la Dirección Provincial.
- t. Organizar actividades culturales, sociales, deportivas, defensa del medio ambiente y educación para la salud con participación de la escuela y la comunidad.
- u. Enviar mensualmente a la supervisión un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.
- v. Enviar oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.
- w. Participar en las acciones de perfeccionamiento profesional organizadas por el Ministerio de Educación o la Dirección Provincial.
- x. Proponer a la Dirección Provincial cambios de personal docente, por las razones determinadas en la Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional y su reglamento.
- y. Permanecer en el establecimiento educativo durante toda la jornada de trabajo.
- z. Residir en el lugar de su trabajo.

**Junta General de Profesores.** Conforme lo indica el art. 79 del Reglamento General a la Ley de Educación, son deberes y atribuciones de la Junta General de Profesores:

- a) Conocer el Plan Anual Institucional presentado por el Consejo Técnico y realizar las recomendaciones pertinentes;
- b) Organizar las Comisiones permanentes de carácter cultural, deportivo, social, económico y de salud;
- c) Elegir a los miembros del consejo técnico;
- d) Elaborar el reglamento interno y someterlo a la aprobación de la Dirección Provincial de Educación para su vigencia;
- e) Promover acciones de mejoramiento de la Educación y de permanente actualización y desarrollo profesional de personal directivo, docente y administrativo;
- f) Cumplir con las demás actividades que señale el reglamento interno de la escuela.

**Consejo Técnico.** El art. 80 del Reglamento a la Ley de Educación, señala textualmente que el Consejo Técnico se organizará en las escuelas que tengan 10 o más profesores y estará integrado por el Director, quien lo presidirá, un profesor por cada uno de los ciclos, un profesor especial. Será secretario el mismo de la Junta General.

De acuerdo con el art. 82 del Reglamento General a la Ley de Educación son deberes y atribuciones del Consejo Técnico los siguientes:

- a) Elaborar el plan institucional y llevarlo a conocimiento de la Asamblea General;
- b) Elaborar el horario general, sobre la base de los horarios preparados por cada profesor de grado, el mismo que será aprobado por el director;
- c) Organizar y ejecutar acciones de mejoramiento de la educación, de actualización y desarrollo profesional;
- d) Evaluar trimestralmente la ejecución del plan;
- e) Colaborar en la solución de los problemas de carácter técnico-administrativo que se presentaren;
- f) Ofrecer asesoramiento técnico-pedagógico al director y a los profesores;

- g) Planificar, organizar, ejecutar y controlar los servicios de orientación de bienestar estudiantil, de conformidad con las regulaciones específicas de la Dirección Provincial respectiva.

#### **Art.74. Funciones de los profesores**

El Art. 83 del Reglamento a la Ley de Educación, que se encuentra vigente hasta la presente fecha establece las siguientes funciones que deben cumplir los maestros de la escuela:

Art. 83. Son deberes y atribuciones de los profesores de los niveles pre primario y primario:

- a) Planificar, organizar, ejecutar y evaluar el currículo correspondiente a su grado o sección;
- b) Permanecer en el establecimiento durante las jornadas ordinarias;
- c) Coordinar el desarrollo de sus actividades con las de los demás docentes del establecimiento y particularmente con los profesores de los grados inmediatos inferior y superior;
- d) Utilizar procesos didácticos que permitan la participación activa de los alumnos, que garanticen un aprendizaje efectivo;
- e) Estimular y evaluar sistemáticamente el trabajo de los alumnos, en función de los objetivos del grado y nivel;
- f) Observar un comportamiento digno y constituirse frente a sus alumnos como ejemplo permanente de cumplimiento, puntualidad, responsabilidad y buena presentación;
- g) Organizar y atender grupos de recuperación pedagógica, con los niños que presentan problemas de aprendizaje;
- h) Proporcionar a los alumnos un trato adecuado, respetando su personalidad y las características de su desarrollo;
- i) Promover la integración social y velar por la preservación de la salud y la seguridad personal de sus alumnos;

- j) Promover y fomentar una permanente integración entre el establecimiento, los padres de familia y la comunidad;
- k) Coordinar sus actividades con los profesores especiales;
- l) Diseñar y elaborar el material didáctico y utilizarlo oportunamente;
- m) Participar activamente en programas de perfeccionamiento profesional;
- n) Llevar prolijamente los libros registros y más instrumentos técnicos, determinado por el Ministerio;
- o) Concurrir puntualmente a las sesiones de trabajo organizadas por el Director, la Supervisión y otras autoridades competentes;
- p) Mantener el respeto y buenas relaciones con las autoridades, padres de familia, alumnos y los demás profesores;
- q) Informar oportunamente al Director del establecimiento acerca del desarrollo de las actividades del grado;
- r) Cumplir con las normas legales, así como las disposiciones impartidas por las autoridades superiores y las que señale el reglamento interno;
- s) Cumplir las comisiones encomendadas por el Director el Consejo Técnico y la Asamblea General y presentar los informes del caso;
- t) Residir en lugar de su trabajo.

**Comisiones especiales.** El Art. 76, literal “d” del reglamento general a la Ley de Educación señala que la escuela debe contar con comisiones especiales.

- a) Cada comisión elaborará su proyecto en un plazo no mayor a 30 días laborables, a partir de la fecha de conformación y pondrá en consideración de la Junta General de Profesores para su aprobación.
- b) Elegir un representante como coordinador y un secretario para elaborar un proyecto de trabajo de acuerdo a las necesidades del Plantel.
- c) Solicitar la colaboración de las maestras/(os) para la ejecución de sus proyectos.
- d) Evaluar e informar trimestralmente las actividades realizadas de cada proyecto.
- e) Gestionar la adquisición de fondos para la ejecución del proyecto

**Comisión técnico – pedagógica.** Se encuentra está formada por tres docentes. Son deberes y atribuciones de ésta comisión:

- Elaborar el calendario Cívico, Social y Ecológico del Plantel
- Planificar y organizar programas de carácter Técnico - Pedagógico
- Realizar concursos internos referentes al desarrollo Curricular

**Comisión sociocultural.** Se encuentra formada por tres miembros. Son deberes y atribuciones de ésta comisión:

- Planificar y desarrollar los programas socioculturales del establecimiento de acuerdo con el calendario establecido.

**Comisión del Gobierno Estudiantil.** Constituida por tres miembros. Son deberes y atribuciones de esta Comisión:

- Asesorar a los maestros sobre el proceso de conformación y funcionamiento del Gobierno Estudiantil de la escuela.
- Designar al docente asesor para la conformación del Gobierno Estudiantil y colaborar con él.
- Establecer mecanismos de conformación y funcionamiento del Gobierno Estudiantil.
- Verificar el cumplimiento de las actividades relacionadas con la organización y funcionamiento del Gobierno Estudiantil.

**Comisión de deportes.** Conformada por tres miembros. Son deberes y atribuciones de la Comisión de Deportes.

- Motivar y promocionar la práctica del deporte entre los alumnos/as de la institución.
- Organizar y desarrollar la jornadas deportivas a nivel Interno
- Acompañar a los estudiantes en las participaciones y/o competencias.

#### **4.1.2.4. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES**

Refiriéndose al ambiente escolar, De Hernández y otros (1999:17) indican de manera explícita que “A menudo nos referimos a los niños como tiernas plantas que crecen y se desarrollan. Del mismo modo, podemos pensar en los jóvenes como árboles jóvenes, bastante crecidos, pero todavía “verdes” y flexibles, definiendo la forma que van a tomar. En ambos casos, el jardinero tiene un rol importante; necesita asegurar que el ambiente sea el más adecuado posible para todas las plantas. Él protege y cuida a las plantas pequeñas y brinda apoyo a los árboles jóvenes.

En el aula, el maestro tiene ese mismo rol con respecto a sus alumnos. Debe crear un ambiente que los nutra, y darles cariño, apoyo, protección y guía”.

La analogía presentada describe de manera muy elegante y precisa cómo debe ser el ambiente del aula y de la escuela, en el cual los profesores deben cumplir con un rol muy importante. Sería ideal que esto se llegara a alcanzar.

Entre los documentos curriculares establecidos legalmente no existe ninguno que incluya estos aspectos. El tema de los valores y su relación con el ambiente del aula y de la escuela se encuentra, de manera especial, en el Código de Convivencia.

#### **4.1.2.5. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES**

El eje transversal de los valores se encuentra implícito en todo el currículo que los maestros deben desarrollar con sus alumnos en el aula. Son aspectos que deben tomarse en cuenta para la realización de todo tipo de actividades en la escuela, de manera especial en el desarrollo de temas de aprendizaje de los alumnos, en tal caso, se encuentran implícitos en todo el currículo institucional.

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.

La Unidad Educativa “La Inmaculada”, a través de la interacción activa de sus docentes y discentes, inculcan los valores como algo primordial y que debe estar presente en la vida cotidiana, para que todos podamos asumir el compromiso de trabajar por la transformación social. Practicando 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 y esa es la tarea de los seglares de la comunidad educativa, vivir el carisma Vicenciano.

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.

Se trata de desarrollar, conjuntamente con las unidades didácticas que se deben aplicar en cada una de las aulas, temas de asesoramiento técnico pedagógico

para los maestros, en los cuales se analizará el marco teórico de los valores y la forma cómo deben desarrollarse. Los valores básicos a ser considerados en este trabajo son los siguientes: amor, autoridad, equidad, disciplina, respeto, dignidad, lealtad, honestidad, veracidad y generosidad.

El Ministerio de Educación (1996:10) señala que la “misión prioritaria de la educación es ofrecer a los niños y adolescentes la posibilidad de conocer y practicar los valores cívicos y éticos positivos para la convivencia social, el desarrollo personal, la vida democrática y la defensa del medio ambiente”.

### **Valores básicos.**

El Ministerio de Educación y Cultura (2006: 10) indica también que los valores abarcan la totalidad de la existencia real, de ahí que su pérdida se traduce en actitudes atentatorias contra el bien común. Señala también que los valores básicos son los siguientes:

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

#### **4.1.2.6. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES**

Este aspecto no se encuentra en ninguno de los documentos curriculares de la escuela. Los temas que se refieren con la dimensión organizativa, operacional y los valores, se encuentran explicados y escritos en otros documentos curriculares que son analizados en el presente trabajo en el Reglamento Interno, Manual de Convivencia y componente curricular del PEI.

#### **4.1.2.7. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES**

La escuela La Inmaculada corresponde al nivel primario, por tal razón, de acuerdo con las leyes y reglamentos vigentes, debe llevar los libros y registros escolares que a este nivel le corresponde, dentro de los cuales no se encuentra documento alguno que de manera explícita contenga aspectos relacionados con la dimensión administrativa, financiera y los valores. Como en los casos anteriores, estos temas forman parte de otros documentos curriculares como: Reglamento Interno y Código de Convivencia. Por esta causa no se ha presentado este documento.

#### **4.1.2.8. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES**

Este aspecto se encuentra en los planes de trabajo que las comisiones han elaborado para desarrollarlos en el transcurso del año lectivo que se encuentra transcurriendo, de manera especial en el plan de trabajo de la comisión técnica – pedagógica. Se incluyen programas que se relacionan mucho con la gestión educativa, liderazgo y los valores, en ellos se involucra tanto el personal docente, como los estudiantes y padres de familia, que participan activamente, en actividades como:

- Programa social y cultural de la Navidad.
- Programa socio-cultural por el día del maestro.
- Programa social-cultural por el día de la madre.
- Programa especial por el día del niño.
- Desfile cívico por las festividades del cantón, que se realiza el 20 de enero de cada año.

Cabe indicar que en todos los ámbitos de la gestión que realiza la directora, los docentes, estudiantes, padres de familia y toda la comunidad religiosa que sostiene a la escuela, la vivencia, la práctica de los valores humanos y cristianos es considerada como un eje transversal de primerísima importancia que siempre se está tomando en cuenta.

### 4.1.3. ANÁLISIS FODA

En el diagnóstico realizado a la gestión educativa, relacionada con el liderazgo y los valores, la observación de los instrumentos curriculares de la institución educativa, ha permitido visualizar las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

#### 4.1.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

**Fortalezas:** Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Dentro de la institución tenemos las siguientes:

- Elevado porcentaje de maestros y maestras de la escuela con título profesional.
- Plan estratégico diseñado de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Educación.
- Proyecto Educativo Institucional elaborado de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Educación.
- Plan operativo anual bien realizado.
- Reglamento Interno de la escuela bien desarrollado.
- Código de Convivencia bien estructurado.
- Misión y visión elaboradas.
- Organigrama bien estructurado.
- Funciones definidas para las áreas y departamentos.
- Dimensión pedagógica y curricular establecida.
- Dimensión comunitaria y valores determinada.

**Debilidades:** Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

- Importante porcentaje de maestros y maestras de la escuela que no tienen título profesional.

- El Plan Estratégico no define con claridad la gestión del liderazgo y los valores.
- El Proyecto Educativo Institucional no relaciona la gestión con el liderazgo y los valores.
- En el Plan Operativo Anual no se incluye ningún proyecto relacionado con los valores.
- El Reglamento Interno se sustenta más en la autoridad que en el liderazgo y los valores.
- No existe un Código de Ética.
- No existe un Manual de Procedimientos.
- Código de Convivencia muy resumido, no abarca aspectos relacionados con el liderazgo.
- Misión y visión muy extensas, con términos que se repiten.
- La Dimensión pedagógica y curricular no está bien contextualizada en el componente curricular del PEI, mucho menos existe innovación en los procesos didácticos.

#### 4.1.3.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En los documentos curriculares éstas no aparecen, se encuentran implícitas.

**Oportunidades:** Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

- Apoyo de organismos e instituciones del estado.
- Apoyo de autoridades educativas.
- Cursos de capacitación organizados por el Ministerio de Educación.

**Amenazas:** Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

- Inestabilidad laboral de docentes contratados.
- Evaluación docente liderada por profesionales ajenos al sistema educativo.
- Actitud hostil del gobierno frente a los maestros.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

#### 4.1.4. MATRIZ FODA

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado porcentaje de maestros y maestras de la escuela con título profesional.</li> <li>• Plan estratégico diseñado de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Educación.</li> <li>• Proyecto Educativo Institucional elaborado de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Educación.</li> <li>• Plan operativo anual bien realizado.</li> <li>• Reglamento Interno de la escuela bien desarrollado.</li> <li>• Código de Convivencia bien estructurado.</li> <li>• Misión y visión elaboradas.</li> <li>• Organigrama bien estructurado.</li> <li>• Funciones definidas para las áreas y departamentos.</li> <li>• Dimensión pedagógica y curricular</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante porcentaje de maestros y maestras de la escuela que no tienen título profesional.</li> <li>• El Plan Estratégico no define con claridad la gestión del liderazgo y los valores.</li> <li>• <b>El Proyecto Educativo Institucional no relaciona la gestión con el liderazgo y los valores.</b></li> <li>• En el Plan Operativo Anual no se incluye ningún proyecto relacionado con los valores.</li> <li>• El Reglamento Interno se sustenta más en la autoridad que en el liderazgo y los valores.</li> <li>• No existe un Código de Ética.</li> <li>• No existe un Manual de Procedimientos.</li> <li>• Código de Convivencia muy resumido, no abarca aspectos relacionados con el liderazgo.</li> </ul> |

| <p>establecida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión comunitaria y valores determinada.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y visión muy extensas, con términos que se repiten.</li> <li>• <b>La Dimensión pedagógica y curricular no está bien contextualizada en el componente curricular del PEI mucho menos existe innovación en los procesos didácticos.</b></li> </ul> |
|---|--|
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de organismos e instituciones del estado.</li> <li>• Apoyo de autoridades educativas.</li> <li>• Cursos de capacitación organizados por el Ministerio de Educación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad laboral de docentes contratados.</li> <li>• Evaluación docente liderada por profesionales ajenos al sistema educativo.</li> <li>• Actitud hostil del gobierno frente a los maestros.</li> </ul>   |

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. DE LOS DIRECTIVOS

Tabla N° 6

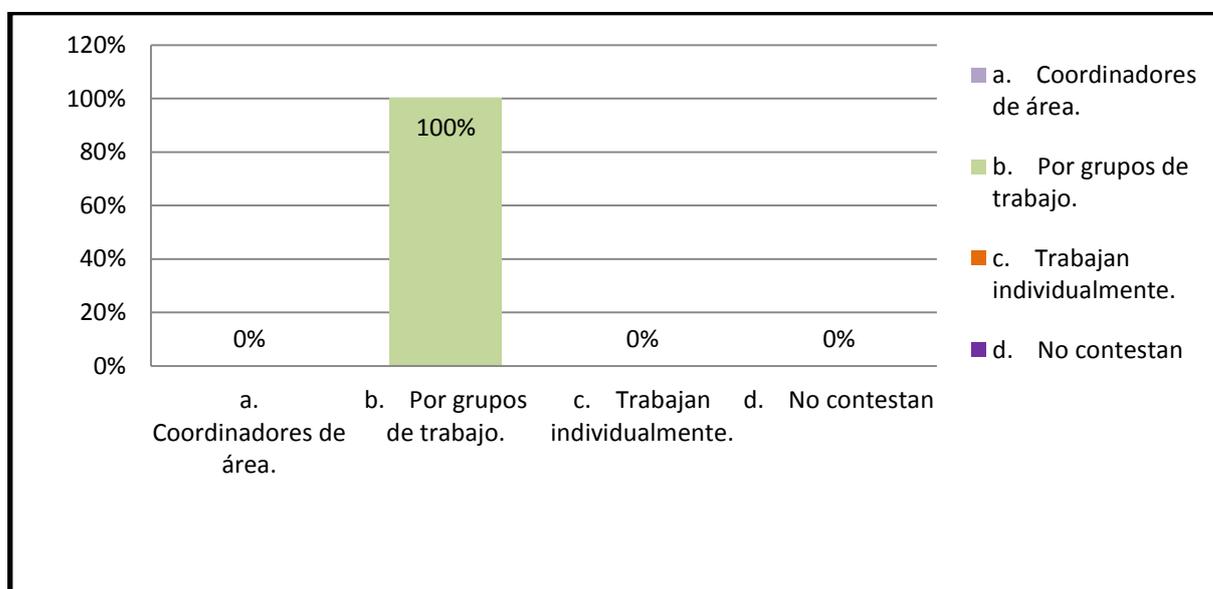
## Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

| Forma de organización        | f | %   |
|------------------------------|---|-----|
| a. Coordinadores de área.    | 0 | 0   |
| b. Por grupos de trabajo.    | 2 | 100 |
| c. Trabajan individualmente. | 0 | 0   |
| d. No contestan              | 0 | 0   |
| Total                        | 2 | 100 |

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfico N° 6



Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

La mayoría de respuestas de directivos indica que la forma de organización de los equipos de trabajo en la escuela se la realiza por grupos de trabajo en un 100 %. No se lo realiza por medio de coordinadores de área ni se trabaja individualmente.

Tabla N° 7

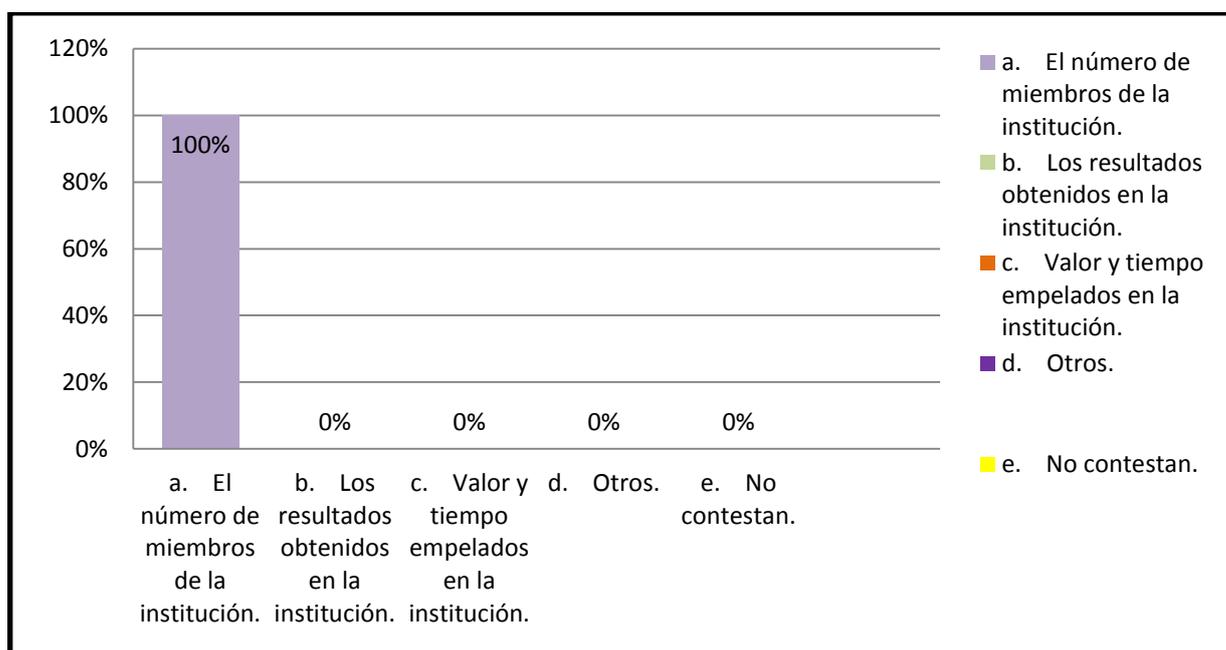
## Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

| <b>Aspectos</b>                                | <b>f</b> | <b>%</b>   |
|--|----------|------------|
| a. El número de miembros de la institución.    | 2        | 100        |
| b. Los resultados obtenidos en la institución. | 0        | 0          |
| c. Valor y tiempo empelados en la institución. | 0        | 0          |
| d. Otros.                                      | 0        | 0          |
| e. No contestan.                               | 0        | 0          |
| <b>Total</b>                                   | <b>2</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

**Gráfico N° 7**



Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

La mayor parte de respuestas de directivos indica que para medir el tamaño de la institución educativa se toma en cuenta el número de miembros en un 100 %, no los resultados obtenidos ni el valor y tiempo empleados en la institución.

**Tabla 8**

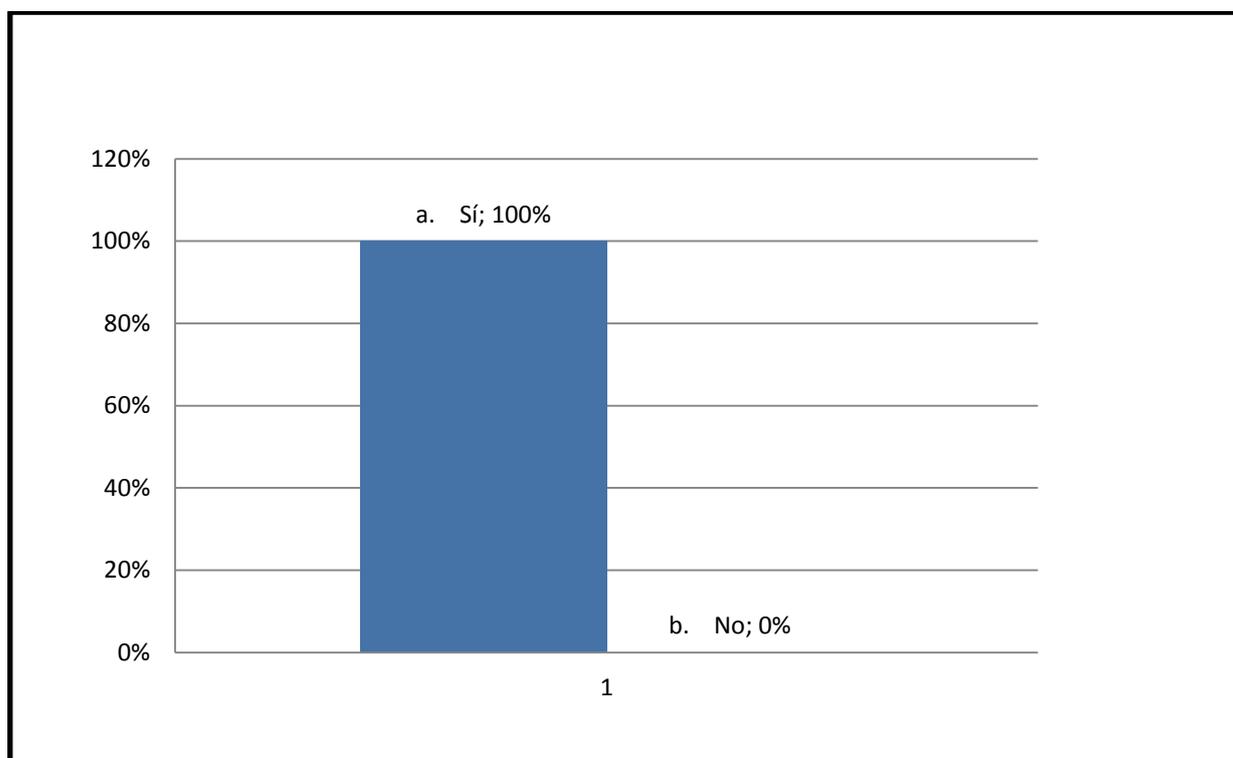
### Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

| Aspectos que se toman en cuenta | f | %   |
|---------------------------------|---|-----|
| a. Sí                           | 2 | 100 |
| b. No                           | 0 | 0   |
| Total                           | 2 | 100 |

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

**Gráfico N° 8**



Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

El porcentaje mayor de respuestas de los directivos indica que para la asignación de las tareas de los miembros de la institución si se toma en cuenta el manual de normas que se tiene en un 100%.

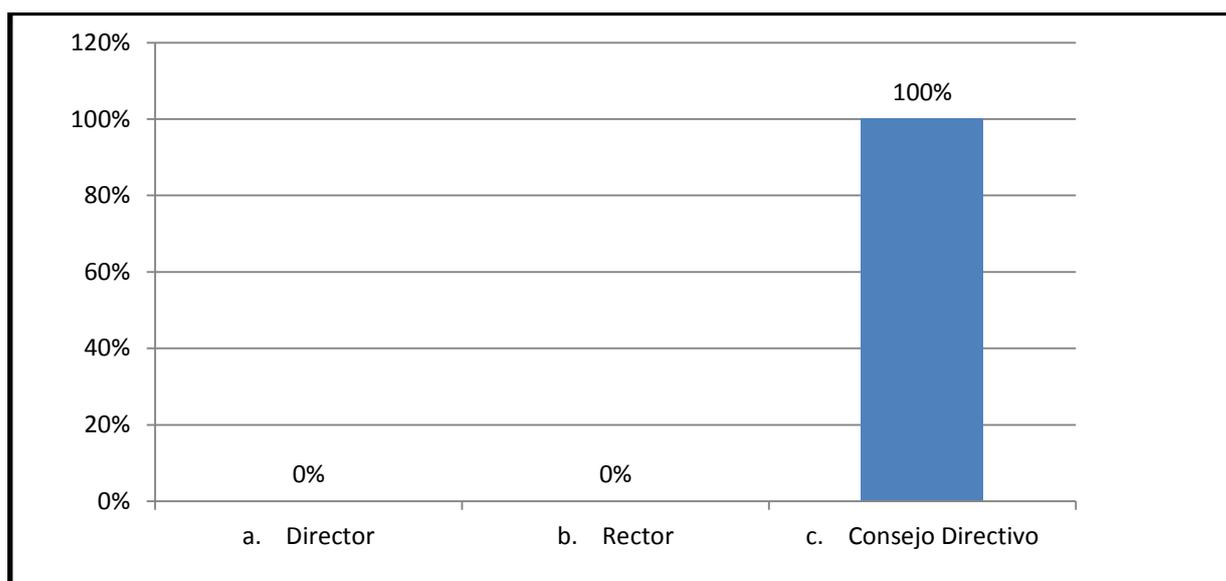
**Tabla N° 9**

### El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

| Aspectos que se toman en cuenta | f | %   |
|---------------------------------|---|-----|
| a. Director                     | 0 | 0   |
| b. Rector                       | 0 | 0   |
| c. Consejo Directivo            | 2 | 100 |
| TOTAL                           | 2 | 100 |

Fuente: Encuesta a directivos.  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

**Gráfico N° 9**



Fuente: Encuesta a directivos.  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

El mayor porcentaje de respuestas formuladas por directivos indican que se toma en cuenta al Consejo Directivo para determinar el clima de respeto y consenso para la toma de decisiones en un 100 %.

**Tabla N° 10**

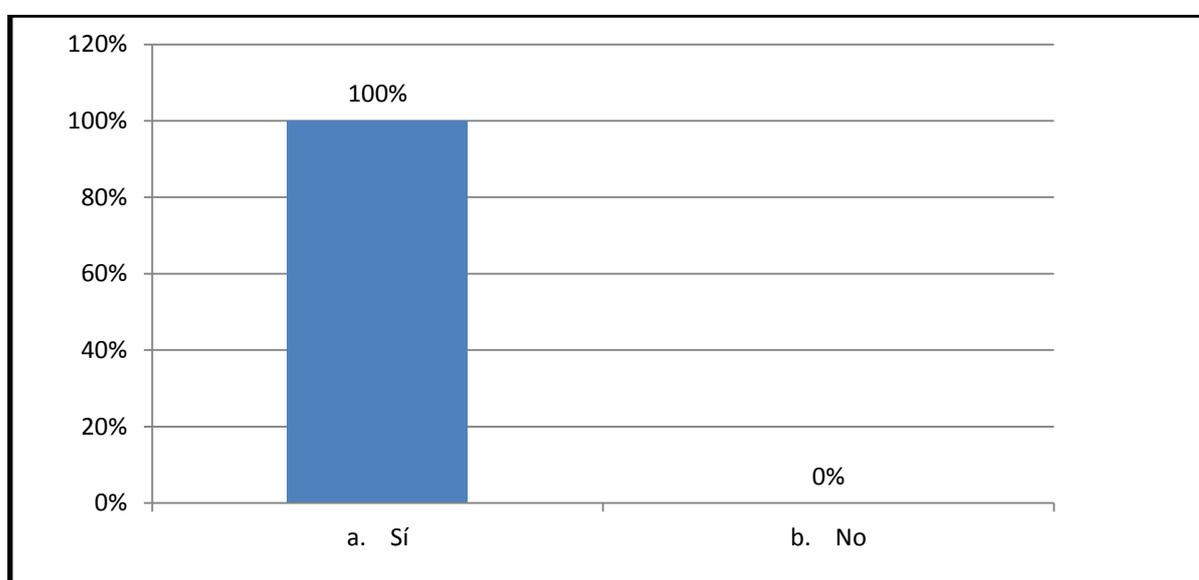
### Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

| Aspectos que se toman en cuenta | f | %   |
|---------------------------------|---|-----|
| a. Sí                           | 2 | 100 |
| b. No                           | 0 | 0   |
| TOTAL                           | 2 | 100 |

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

### Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

La mayoría de respuestas conferidas por el personal directivo de la institución señala en un 100 %, que para la delegación en la toma de decisiones si se toman en cuenta algunos aspectos orientados a la toma de decisiones tendiente a resolver los conflictos.

### Tabla N° 11

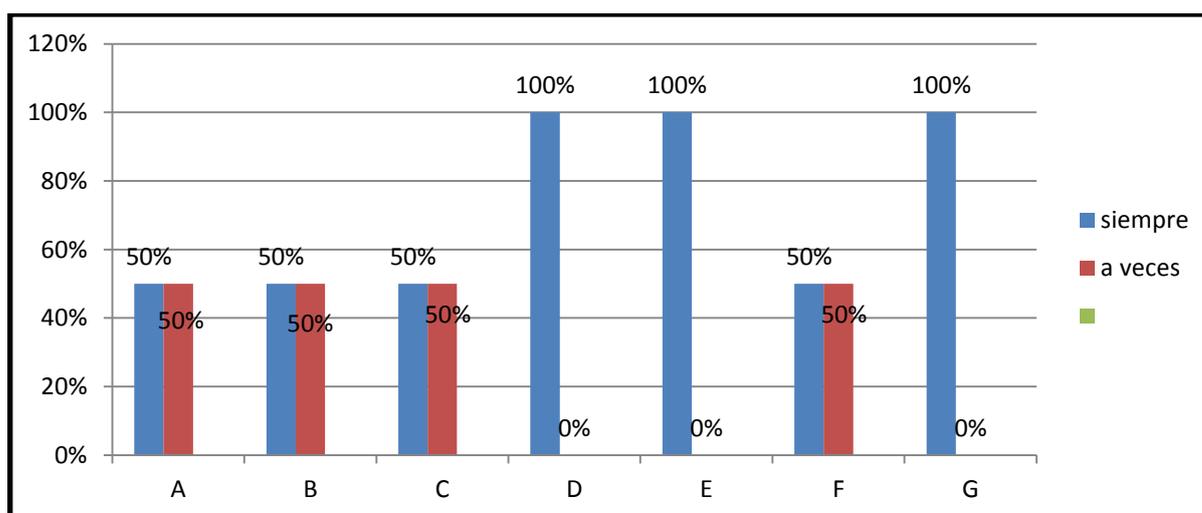
#### Administración y liderazgo del centro educativo promueve

| Orden | Se promueve  | Siempre |     | A veces |    | Nunca |   |
|-------|--|---------|-----|---------|----|-------|---|
|       |  | f       | %   | f       | %  | f     | % |
| A     | Excelencia académica.  | 1       | 50  | 1       | 50 | 0     | 0 |
| B     | El desarrollo profesional de los docentes.                             | 1       | 50  | 1       | 50 | 0     | 0 |
| C     | La capacitación continua de los docentes.                              | 1       | 50  | 1       | 50 | 0     | 0 |
| D     | Trabajo en equipo.   | 2       | 100 | 0       | 0  | 0     | 0 |
| E     | Vivencia de valores institucionales y personales.                      | 2       | 100 | 0       | 0  | 0     | 0 |
| F     | Participación de los padres de familia en las actividades programadas. | 1       | 50  | 1       | 50 | 0     | 0 |
| G     | Delegación de autoridad a los grupos de decisión.                      | 2       | 100 | 0       | 0  | 0     | 0 |

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

### Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

La mayor parte de respuestas de directivos, indica con un 100 %, que siempre, a través de la administración y el liderazgo se promueve el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales; y, la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

### Tabla 12

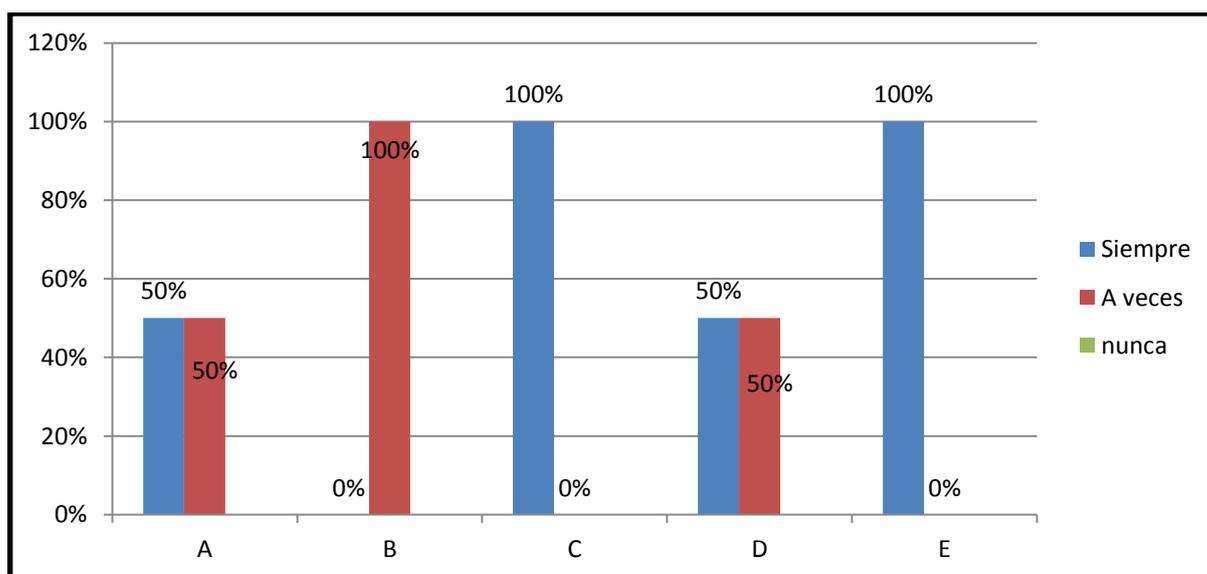
#### Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

| Orden | Se promueve  | Siempre |     | A veces |     | Nunca |   |
|-------|--|---------|-----|---------|-----|-------|---|
|       |  | f       | %   | f       | %   | f     | % |
| A     | Son innatas  | 1       | 50  | 1       | 50  | 0     | 0 |
| B     | Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.         | 0       | 0   | 2       | 100 | 0     | 0 |
| C     | Se adquieren a partir de la experiencia.                                 | 2       | 100 | 0       | 0   | 0     | 0 |
| D     | Se desarrollan con estudios en gerencia.                                 | 1       | 50  | 1       | 50  | 0     | 0 |
| E     | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión. | 2       | 10  | 0       | 0   | 0     | 0 |

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

**Gráfico N° 12**



Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

El 100 % de respuestas de los directivos indica que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución siempre se adquieren experiencia. De igual manera, el 100 % indica también que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo.

**Tabla N° 13**

**Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar**

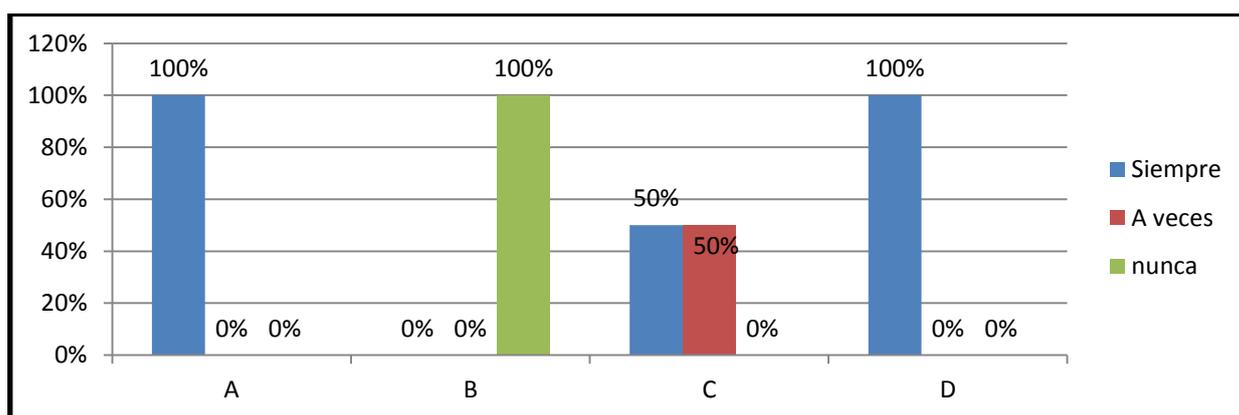
| Orde | Se promueve | Siempr | A veces | Nunca |
|------|-------------|--------|---------|-------|
|------|-------------|--------|---------|-------|

| n |   | e |     |   |    |   |     |
|---|---|---|-----|---|----|---|-----|
|   |   | f | %   | f | %  | f | %   |
| A | El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar. | 2 | 100 | 0 | 0  | 0 | 0   |
| B | La disminución del número de estudiantes por aula.  | 0 | 0   | 0 | 0  | 2 | 100 |
| C | La mejora de los mecanismos de control  | 1 | 50  | 1 | 50 | 0 | 0   |
| D | La existencia de ambientes cordiales de trabajo   | 2 | 100 | 0 | 0  | 0 | 0   |

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

### Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

El 100 % de los directivos indican que para mejorar el desempeño y progreso de la institución, siempre será necesario el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. También, el 100 % señala que esto se nunca se consigue mediante la disminución del número de estudiantes por aula.

### Tabla N° 14

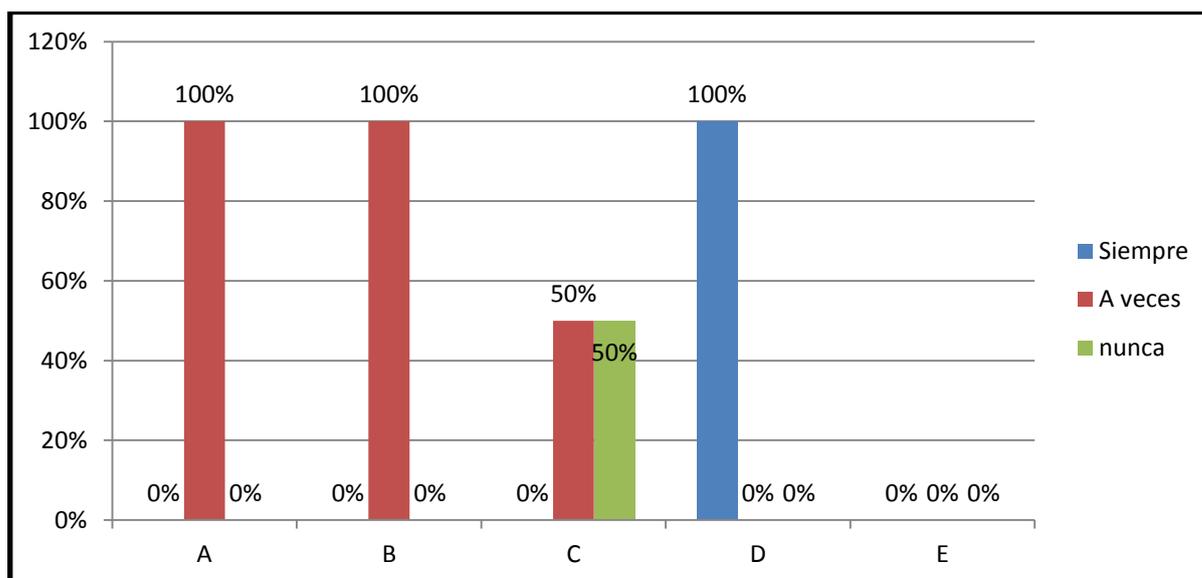
#### Organismos que integran la institución

| Orden | Se promueve   | Siempre |     | A veces |     | Nunca |    |
|-------|---|---------|-----|---------|-----|-------|----|
|       |   | f       | %   | f       | %   | f     | %  |
| A     | De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.) | 0       | 0   | 2       | 100 | 0     | 0  |
| B     | De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)      | 0       | 0   | 2       | 100 | 0     | 0  |
| C     | De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)               | 0       | 0   | 1       | 50  | 1     | 50 |
| D     | Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)                       | 2       | 100 | 0       | 0   | 0     | 0  |
| E     | Otros (¿cuáles?)  | 0       | 0   | 0       | 0   | 0     | 0  |

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

#### Gráfica N° 14



Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

El 100 % de directivos indica que los organismos que integran la institución, a veces son integrados por la dirección, consejo escolar, consejo académico. Así mismo indican que a veces es da por medio de la gestión, es decir a través de secretario, subdirector, comisión económica.

#### Tabla N° 15

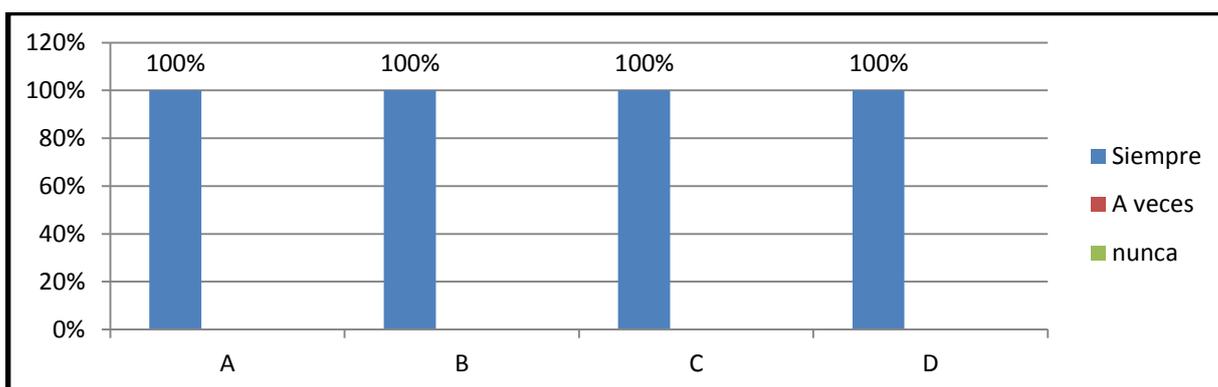
**Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores**

| Orden | Se promueve  | Siempre |     | A veces |   | Nunca |   |
|-------|--|---------|-----|---------|---|-------|---|
|       |  | f       | %   | f       | % | f     | % |
| A     | Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.   | 2       | 100 | 0       | 0 | 0     | 0 |
| B     | Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.   | 2       | 100 | 0       | 0 | 0     | 0 |
| C     | Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. | 2       | 100 | 0       | 0 | 0     | 0 |
| D     | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.  | 2       | 100 | 0       | 0 | 0     | 0 |

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

### Gráfica N° 15



Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

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

### Tabla N° 16

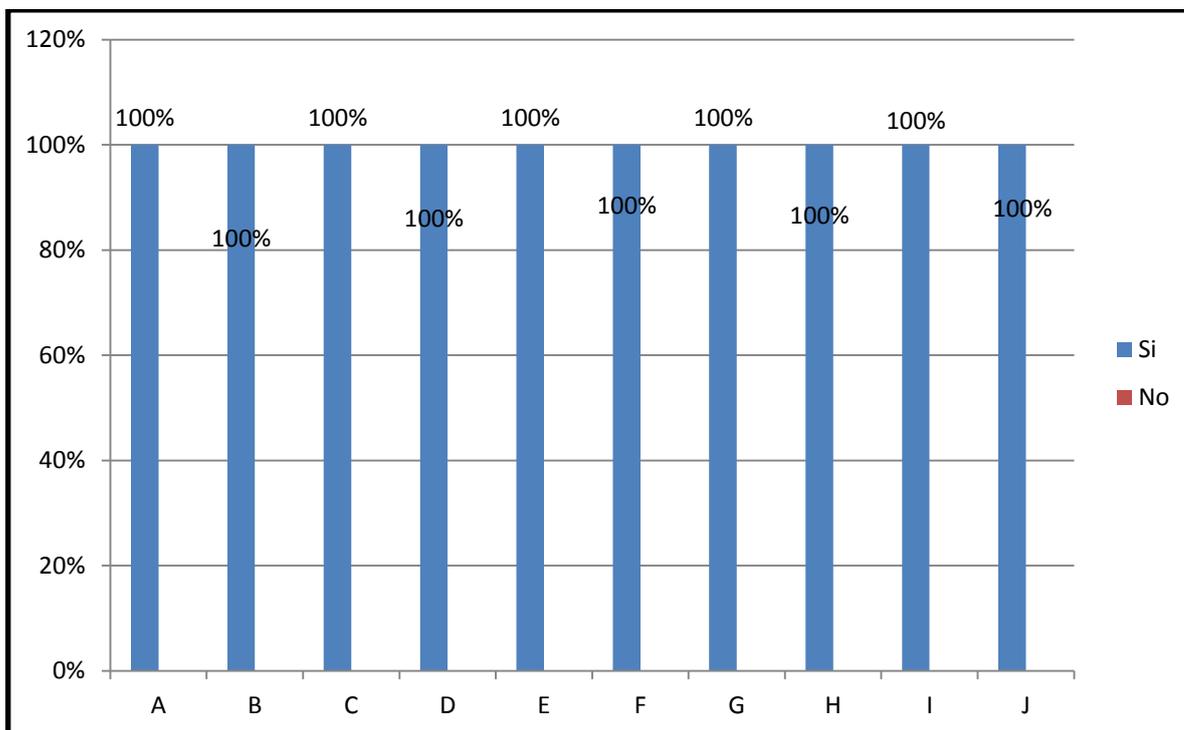
### Los departamentos didácticos y sus acciones

| Orden | Los departamentos se encargan de:  | Si |     | No |   |
|-------|--|----|-----|----|---|
|       |  | f  | %   | f  | % |
| A     | Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.  | 2  | 100 | 0  | 0 |
| B     | Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. | 2  | 100 | 0  | 0 |
| C     | Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.   | 2  | 100 | 0  | 0 |
| D     | Mantener actualizada la metodología.   | 2  | 100 | 0  | 0 |
| E     | Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.   | 2  | 100 | 0  | 0 |
| F     | Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.                        | 2  | 100 | 0  | 0 |
| G     | Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. | 2  | 100 | 0  | 0 |
| H     | Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.  | 2  | 100 | 0  | 0 |
| I     | Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.  | 2  | 100 | 0  | 0 |
| J     | Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.   | 2  | 100 | 0  | 0 |

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfico N° 16



Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

El 100 % de respuestas 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, planes y programaciones de la institución; elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; mantener actualizada la metodología; promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros; colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; formular propuestas al equipo directivo; elaborar la programación didáctica de las asignaturas; mantener actualizada la metodología.

Tabla N° 17

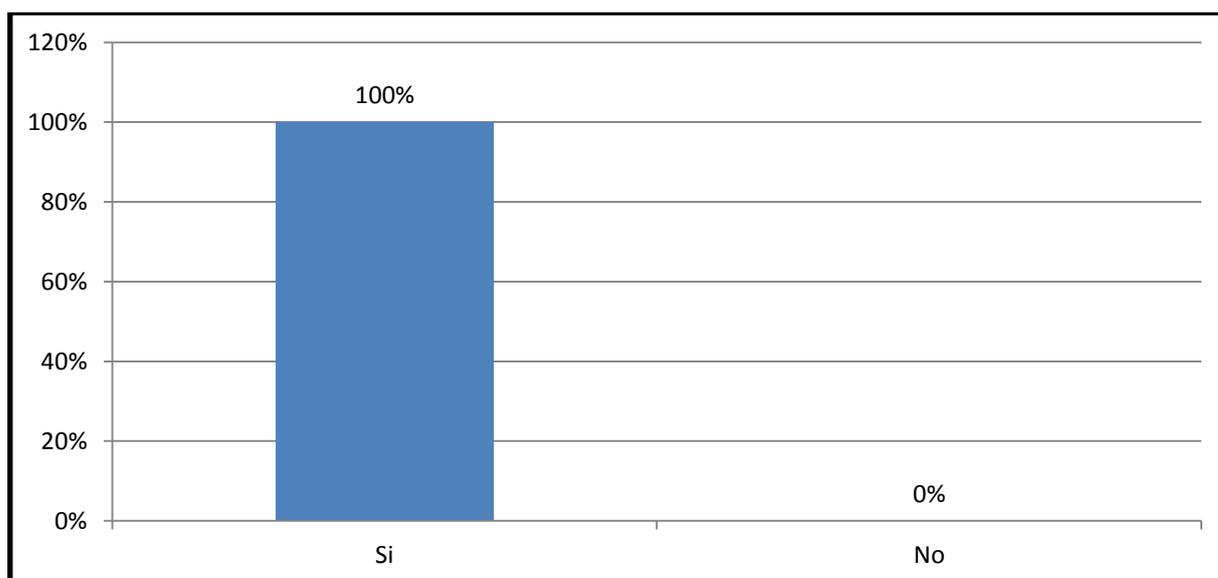
## La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

| Orden | ACCIONES  | Si |     | No |   |
|-------|---|----|-----|----|---|
|       |   | f  | %   | f  | % |
| A     | La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. | 2  | 100 | 0  | 0 |

Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfico N° 17



Fuente: Encuesta a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

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.

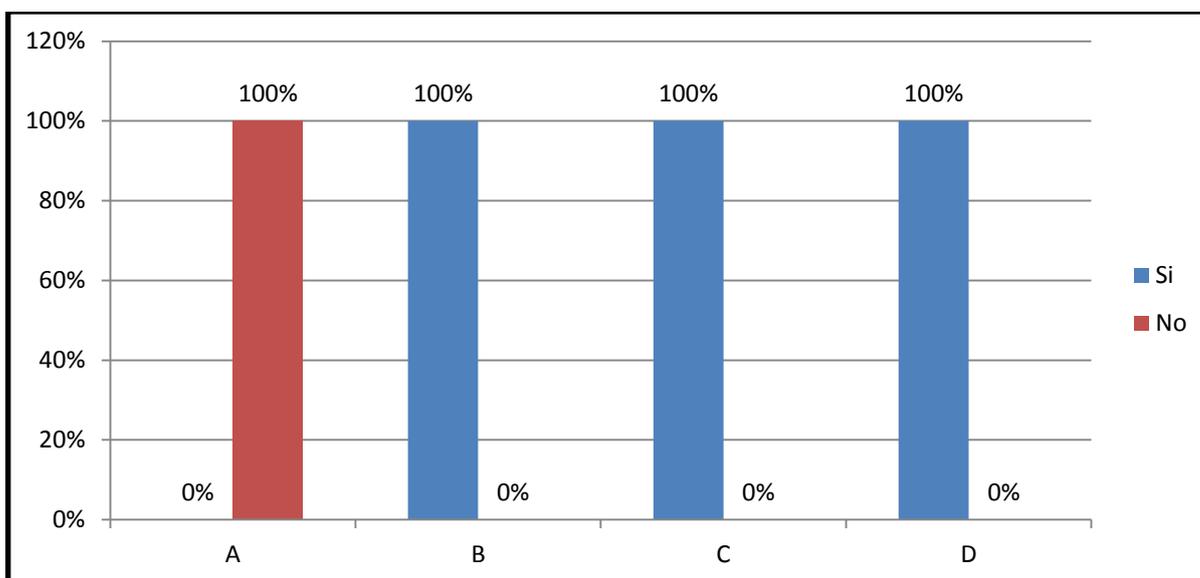
Tabla N° 18

## Material de planificación educativa

| Orden | MATERIAL DE PLANIFICACIÓN                                    | Si |     | No |     |
|-------|--|----|-----|----|-----|
|       |  | f  | %   | f  | %   |
| A     | Reingeniería de procesos.                                    | 0  | 0   | 2  | 100 |
| B     | Plan estratégico.  | 2  | 100 | 0  | 0   |
| C     | Plan operativo anual.  | 2  | 100 | 0  | 0   |
| D     | Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes. | 2  | 100 | 0  | 0   |

Fuente: Encuesta a directivos.  
 Au tora: Lcda. Yadira Goyes

### Gráfico N° 18



Fuente: Encuesta a directivos.  
 Au tora: Lcda. Yadira Goyes

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

#### 4.2.2. DE LOS PROFESORES

Tabla N° 19

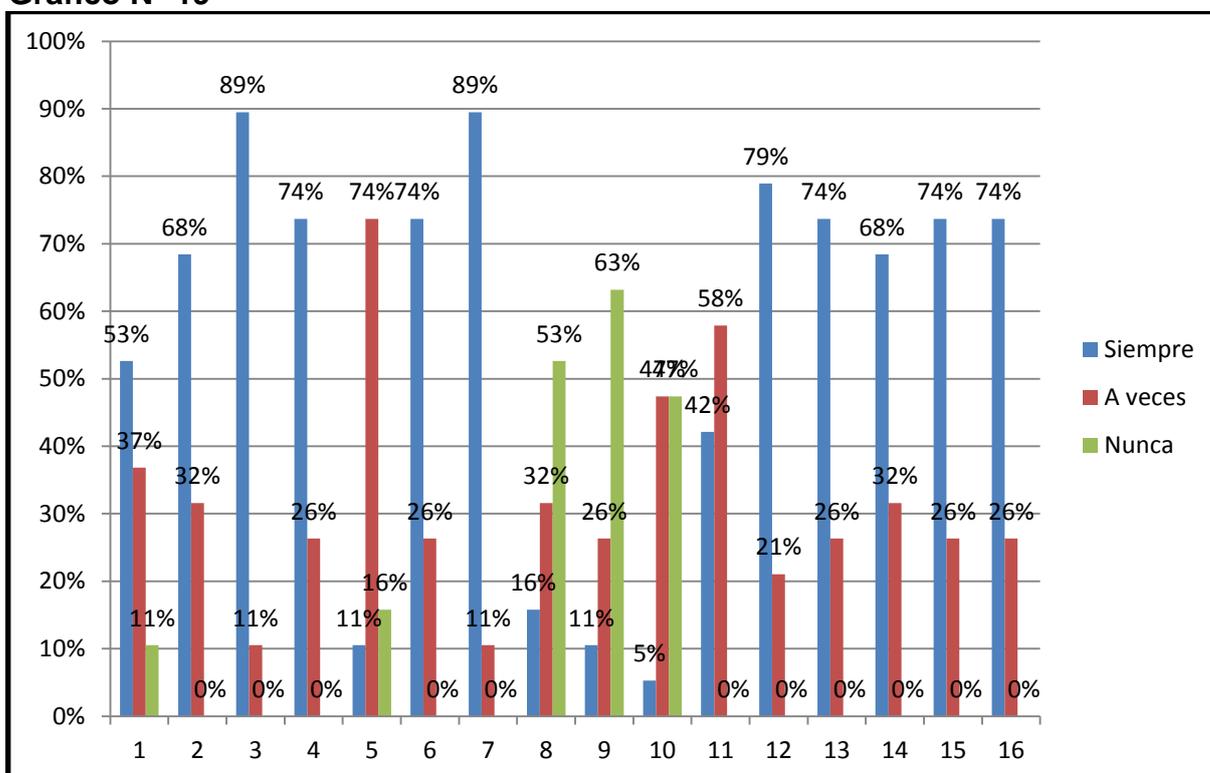
| DECLARACIONES  | Siempre |    | A veces |    | Nunca |    |
|--|---------|----|---------|----|-------|----|
|  | f       | %  | f       | %  | f     | %  |
| 1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.  | 10      | 53 | 7       | 37 | 2     | 10 |
| 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.  | 13      | 68 | 6       | 32 | 0     | 0  |
| 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.  | 17      | 89 | 2       | 11 | 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. | 14      | 74 | 5       | 26 | 0     | 0  |
| 5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.   | 2       | 11 | 14      | 74 | 3     | 15 |
| 6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.   | 14      | 74 | 5       | 26 | 0     | 0  |
| 7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.   | 17      | 89 | 2       | 11 | 0     | 0  |
| 8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.   | 3       | 16 | 6       | 32 | 10    | 52 |
| 9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.   | 2       | 11 | 5       | 26 | 12    | 63 |
| 10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo   | 1       | 6  | 9       | 47 | 9     | 47 |

|  |    |    |    |    |   |   |
|--|----|----|----|----|---|---|
| 11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.   | 8  | 42 | 11 | 58 | 0 | 0 |
| 12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/rector del centro educativo.   | 15 | 79 | 4  | 21 | 0 | 0 |
| 13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.   | 14 | 74 | 5  | 26 | 0 | 0 |
| 14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.  | 13 | 68 | 6  | 32 | 0 | 0 |
| 15. Actividades de integración en los ámbitos: deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes. | 14 | 74 | 5  | 26 | 0 | 0 |
| 16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores  | 14 | 74 | 5  | 26 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a docentes.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

**Gráfico N° 19**



Fuente: Encuesta a docentes.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

El 68 % de respuestas de los docentes indica 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 89 % señala que siempre 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. El 74 % indica que siempre 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 74 % considera que a veces se presenta resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. El 74 % cree que siempre se usa el trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. El 89 % responde que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 63 % de docentes señala que a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros. El 79 % responde que siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/rector del centro educativo. El 68 % contesta que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. El 74 % estima que siempre hay actividades de integración en los ámbitos: deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes y que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

## 4.2.3. DE LOS ESTUDIANTES

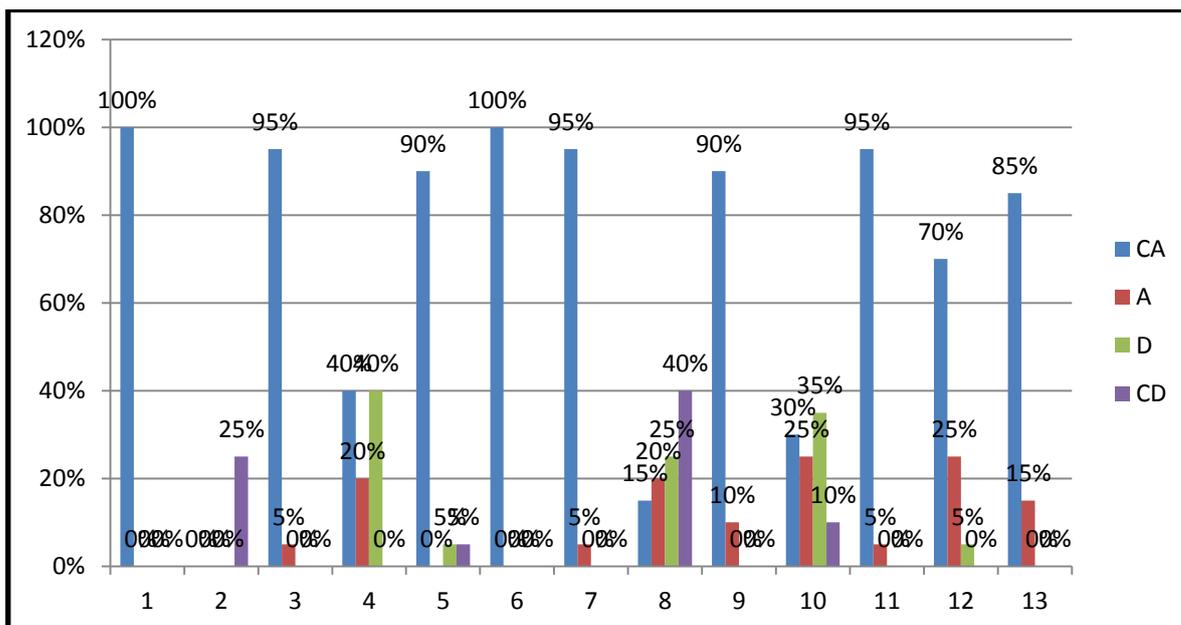
Tabla N° 20

| DECLARACIONES  | CA |     | A |    | D |    | CD |    |
|--|----|-----|---|----|---|----|----|----|
|  | f  | %   | f | %  | f | %  | f  | %  |
| 1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.   | 20 | 100 | 0 | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  |
| 2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.  | 3  | 15  | 6 | 30 | 6 | 30 | 5  | 25 |
| 3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.                         | 19 | 95  | 1 | 5  | 0 | 0  | 0  | 0  |
| 4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.   | 8  | 40  | 4 | 20 | 8 | 40 | 0  | 0  |
| 5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.                                | 9  | 45  | 2 | 10 | 4 | 20 | 5  | 25 |
| 6. Los docentes inician la clase con gases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. | 18 | 90  | 0 | 0  | 1 | 5  | 1  | 5  |
| 7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.   | 20 | 100 | 0 | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  |
| 8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.    | 19 | 95  | 1 | 5  | 0 | 0  | 0  | 0  |
| 9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.  | 3  | 15  | 4 | 20 | 5 | 25 | 8  | 40 |
| 10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.   | 18 | 90  | 2 | 10 | 0 | 0  | 0  | 0  |
| 11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.  | 6  | 30  | 5 | 25 | 7 | 35 | 2  | 10 |
| 12. Se realizan trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación del docente.   | 19 | 95  | 1 | 5  | 0 | 0  | 0  | 0  |
| 13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.  | 14 | 70  | 5 | 25 | 1 | 5  | 0  | 0  |
| 14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.  | 17 | 85  | 3 | 15 | 0 | 0  | 0  | 0  |

Fuente: Encuesta a estudiantes.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfico N° 20



Fuente: Encuesta a estudiantes.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

El 100 % de respuestas de los estudiantes indica que el Director siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 95 % señala que siempre el liderazgo conductual, orientado a la realización de tareas, es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar. El 90 % 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. El 100 % responde que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. El 95 % cree que siempre los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. El 90 % contesta que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. El 95 % responde que siempre se realizan trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación del docente. El 70% contesta que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El 85 % considera que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

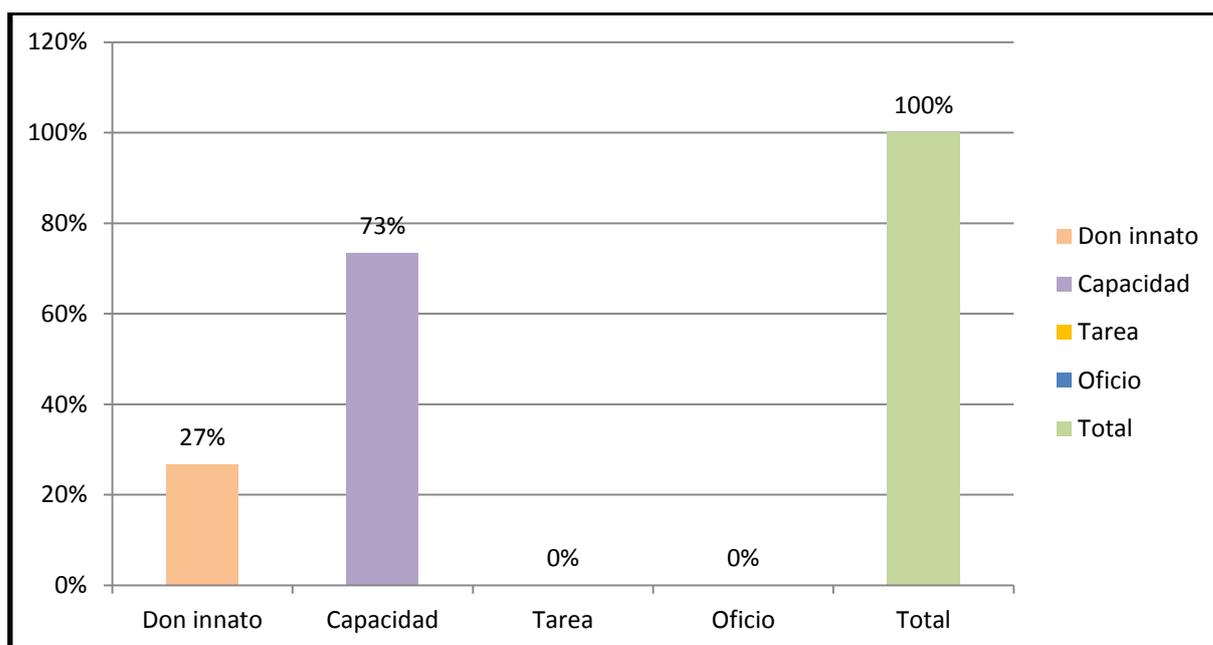
#### 4.2.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

**Tabla 21**

| ¿Qué es liderazgo? | f  | %   |
|--------------------|----|-----|
| Don innato         | 4  | 27  |
| Capacidad          | 11 | 73  |
| Tarea              | 0  | 0   |
| Oficio             | 0  | 0   |
| Total              | 15 | 100 |

Fuente: Entrevista a padres de familia  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

**Gráfico N° 21**



Fuente: Entrevista a padres de familia  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

El 73 % de padres de familia señala que el liderazgo es una capacidad. El 27 % indica que es un don innato. La mayoría de padres tiene razón, puesto que el liderazgo sí se relaciona con las capacidades.

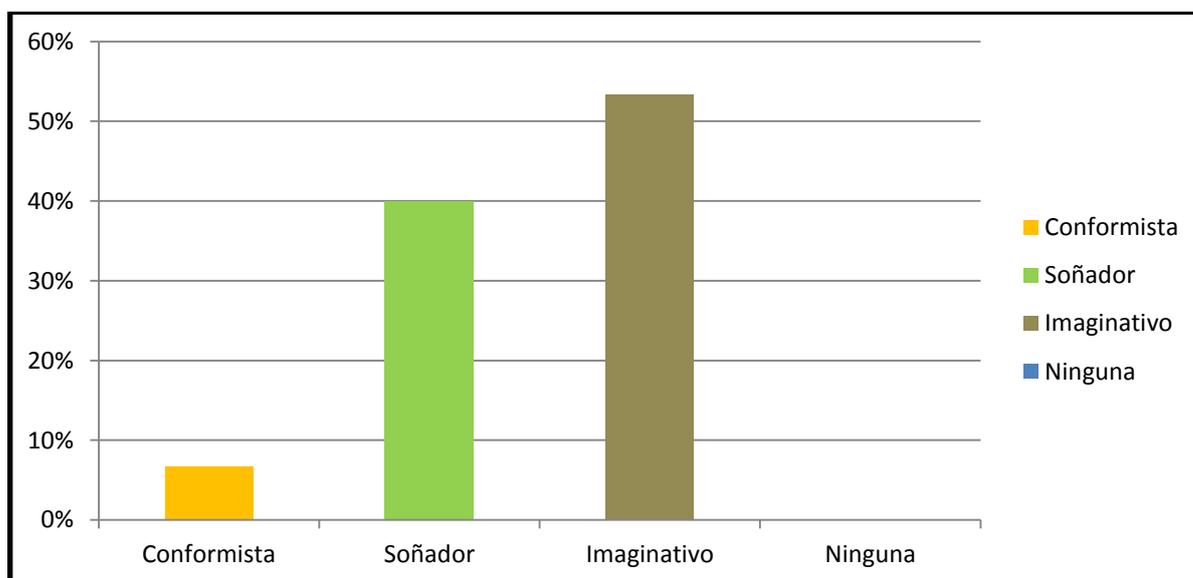
Tabla N° 22.

| Cualidades del líder | f  | %   |
|----------------------|----|-----|
| Conformista          | 1  | 7   |
| Soñador              | 6  | 40  |
| Imaginativo          | 8  | 53  |
| Ninguna              | 0  | 0   |
| Total                | 15 | 100 |

Fuente: Entrevista a padres de familia

Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfica N° 22



Fuente: Entrevista a padres de familia

Autora: Lcda. Yadira Goyes

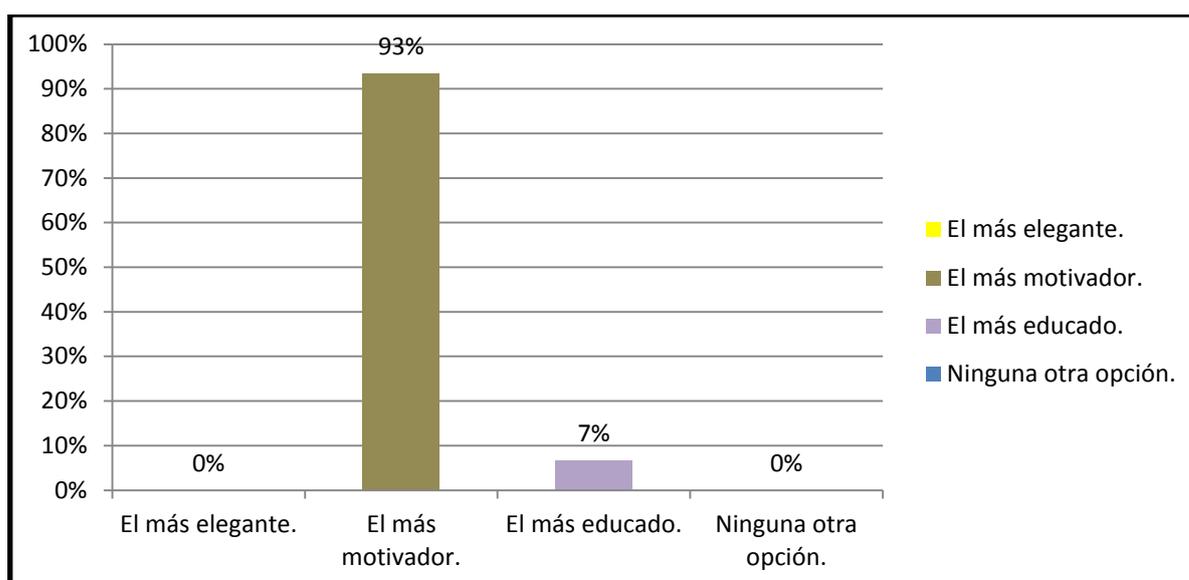
El 53 % de padres de familia responde que el líder debe ser imaginativo. El 40 % responde que debe ser soñador. El 7 % contesta que el líder debe ser conformista.

Tabla N° 23

| ¿Qué es líder en el grupo? | f  | %   |
|----------------------------|----|-----|
| El más elegante.           | 0  | 0   |
| El más motivador.          | 14 | 93  |
| El más educado.            | 1  | 7   |
| Ninguna otra opción.       | 0  | 0   |
| Total                      | 15 | 100 |

Fuente: Entrevista a padres de familia  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfico N° 23



Fuente: Entrevista a padres de familia  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

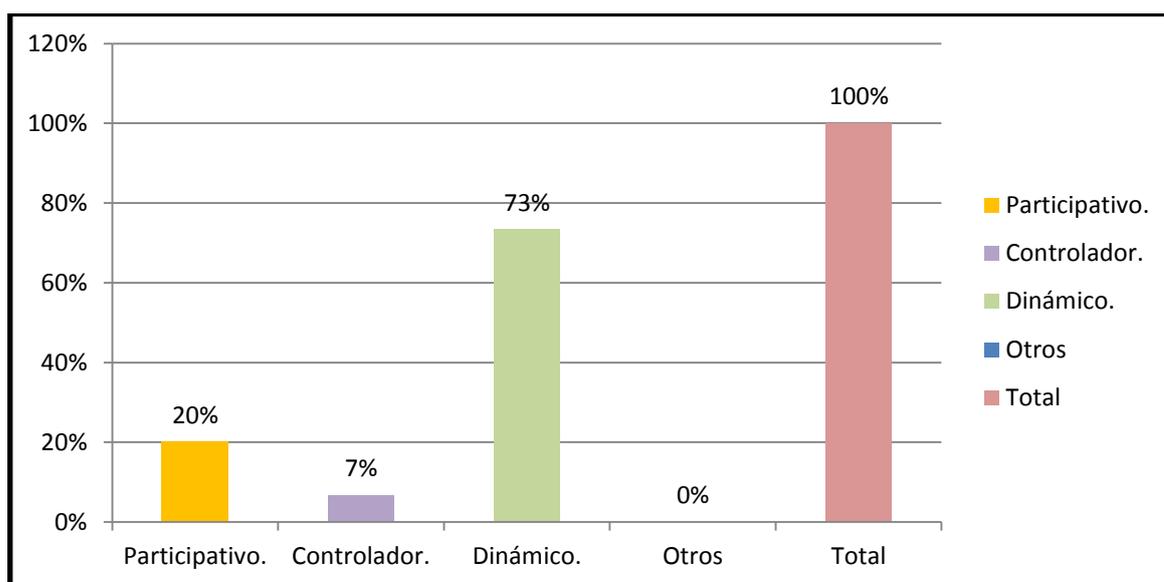
El 93 % de padres de familia señala que el líder es el más motivador. Tal vez esto se asocia con las características de la directora actual de la escuela, quien siempre ha demostrado ser una persona muy motivadora, educada y respetuosa con todos los demás.

Tabla N° 24

| ¿El líder debe ser? | f  | %   |
|---------------------|----|-----|
| Participativo.      | 3  | 20  |
| Controlador.        | 1  | 7   |
| Dinámico.           | 11 | 73  |
| Otros               | 0  | 0   |
| Total               | 15 | 100 |

Fuente: Entrevista a padres de familia  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfico N° 24



Fuente: Entrevista a padres de familia  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

El 73 % de padres de familia responde que el líder debe ser una persona dinámica. El 20 % considera que debe ser participativo.

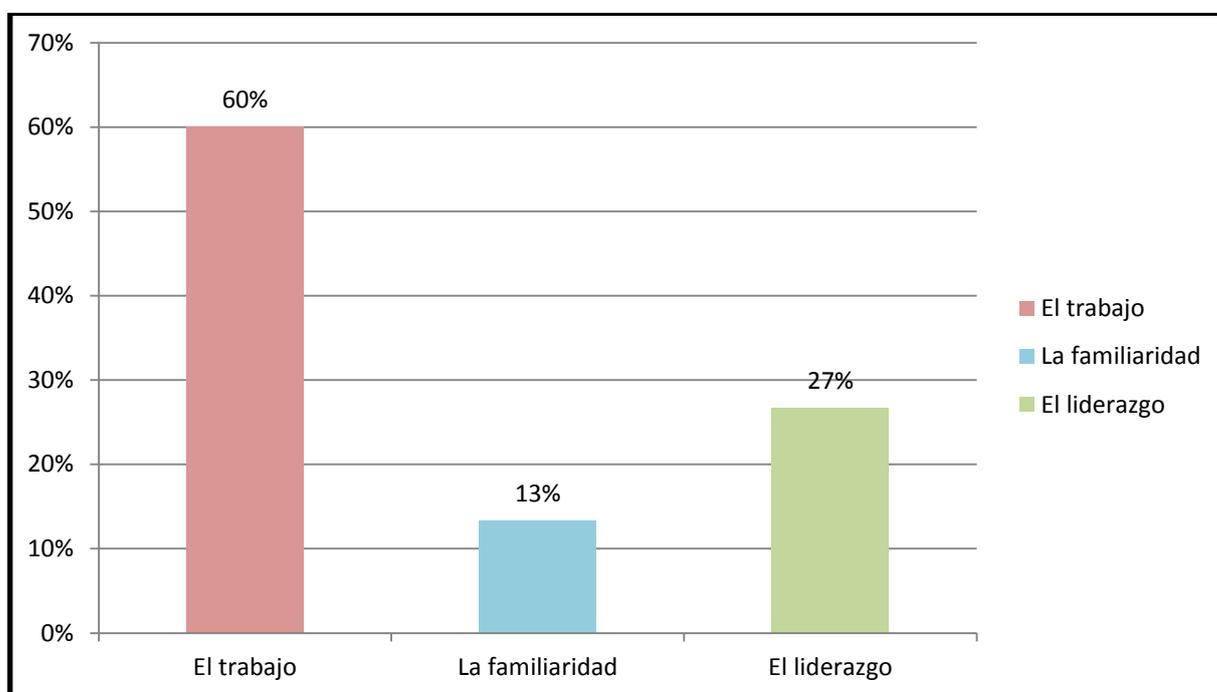
Tabla N° 25

| Relación: organización y valores | f  | %   |
|----------------------------------|----|-----|
| El trabajo                       | 9  | 60  |
| La familiaridad                  | 2  | 13  |
| El liderazgo                     | 4  | 27  |
| Total                            | 15 | 100 |

Fuente: Entrevista a padres de familia

Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfico N° 25



Fuente: Entrevista a padres de familia

Autora: Lcda. Yadira Goyes

El 60 % de padres de familia señala que entre la organización y los valores está presente el trabajo. El 27 % responde que entre la organización y los valores se encuentra el liderazgo.

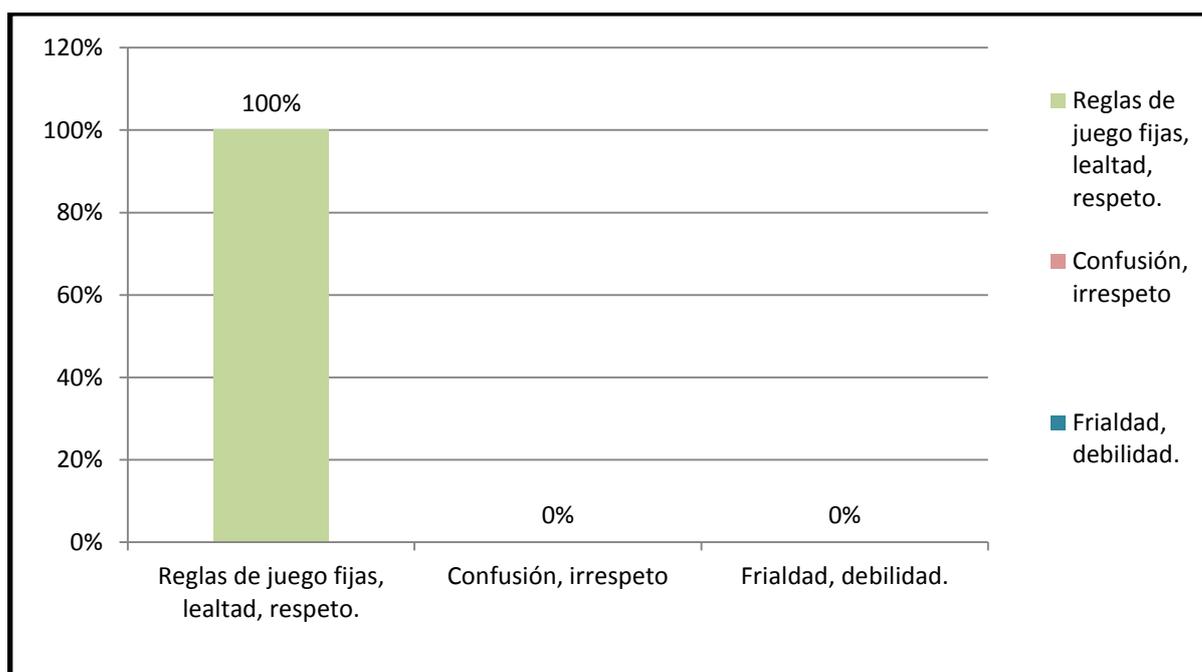
Tabla N° 26

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

Fuente: Entrevista a padres de familia

Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfico N° 26



Fuente: Entrevista a padres de familia

Autora: Lcda. Yadira Goyes

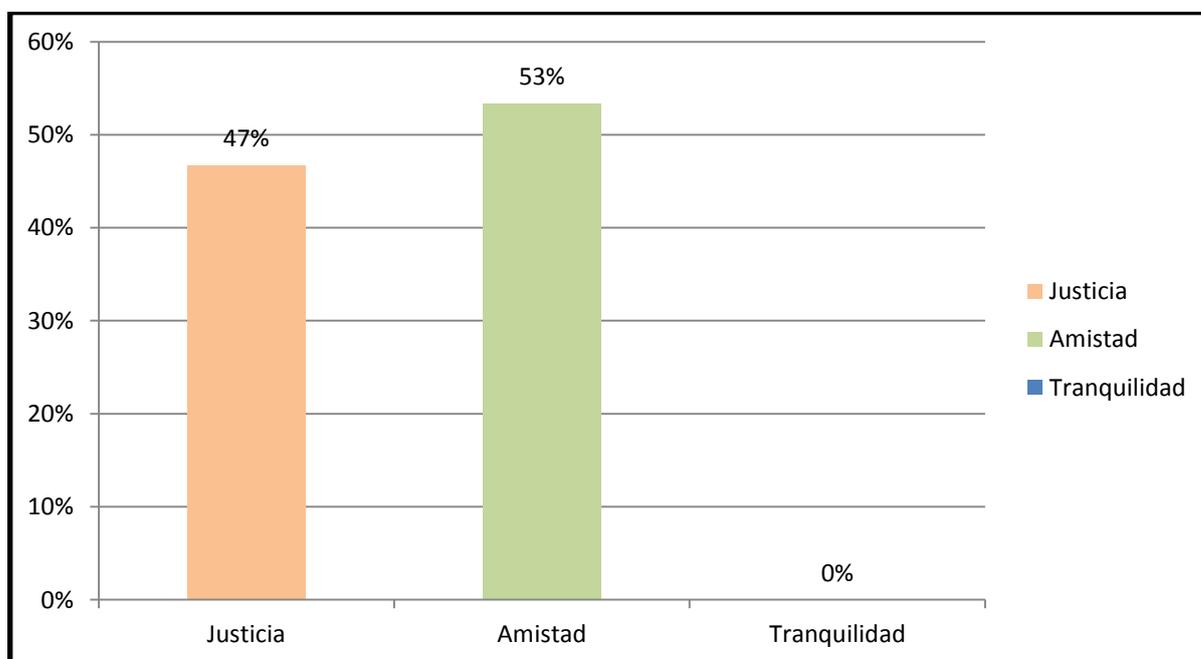
El 100 % de padres de familia señala que para una buena relación entre el líder y los miembros del grupo contribuye el hecho de tener reglas de juego bien establecidas; pero también aporta la lealtad y el respeto.

Tabla N° 27

| ¿Qué son los valores? | f  | %   |
|-----------------------|----|-----|
| Justicia              | 7  | 47  |
| Amistad               | 8  | 53  |
| Tranquilidad          | 0  | 0   |
| Total                 | 15 | 100 |

Fuente: Entrevista a padres de familia  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfica N° 27



Fuente: Entrevista a padres de familia  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

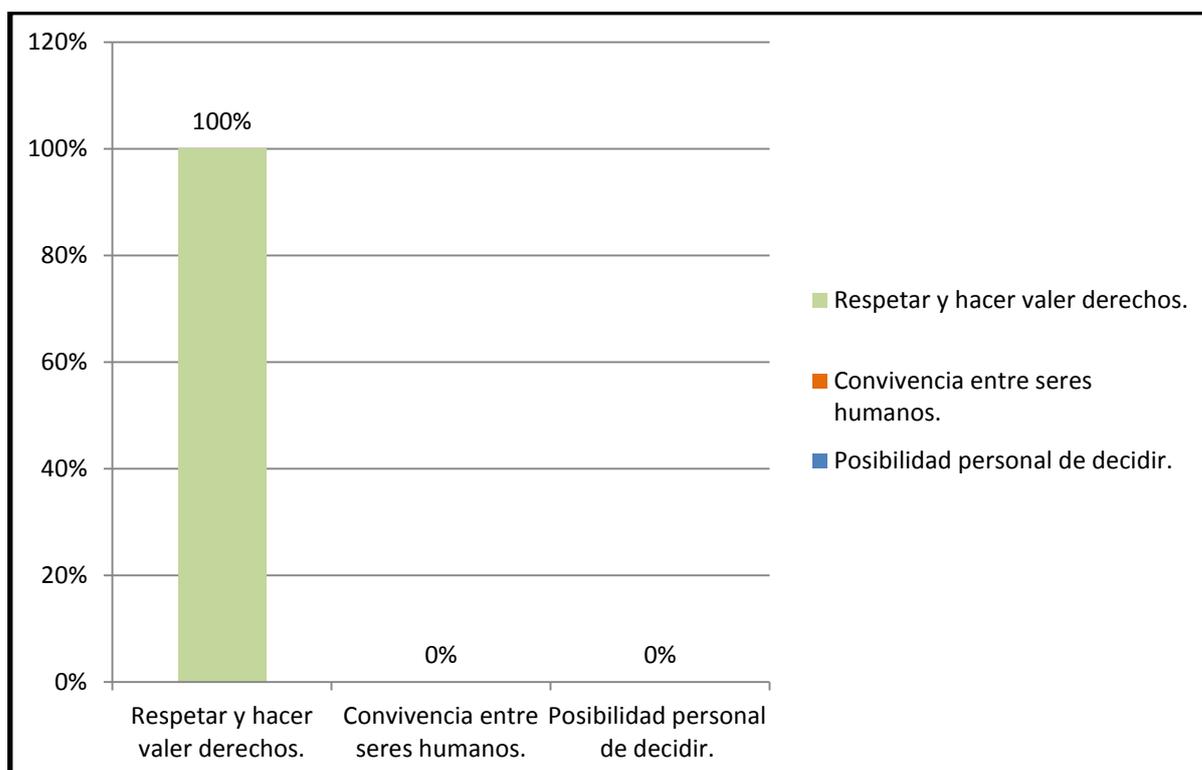
El 53 % padres de familia relaciona a la amistad con los valores. El 47% lo relaciona con la justicia. Sin duda, los padres de familia consultados tienen razón, pues los valores sí se relacionan con la justicia y la amistad.

Tabla N° 28

| ¿Qué es la justicia?             | f  | %   |
|----------------------------------|----|-----|
| Respetar y hacer valer derechos. | 15 | 100 |
| Convivencia entre seres humanos. | 0  | 0   |
| Posibilidad personal de decidir. | 0  | 0   |
| Total                            | 15 | 100 |

Fuente: Entrevista a padres de familia  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfico N° 28



Fuente: Entrevista a padres de familia  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

El 100 % de padres de familia señala que la justicia es respetar y hacer valer los derechos de las personas. Lo que es correcto, puesto que la justicia se refiere al aspecto indicado, básicamente.

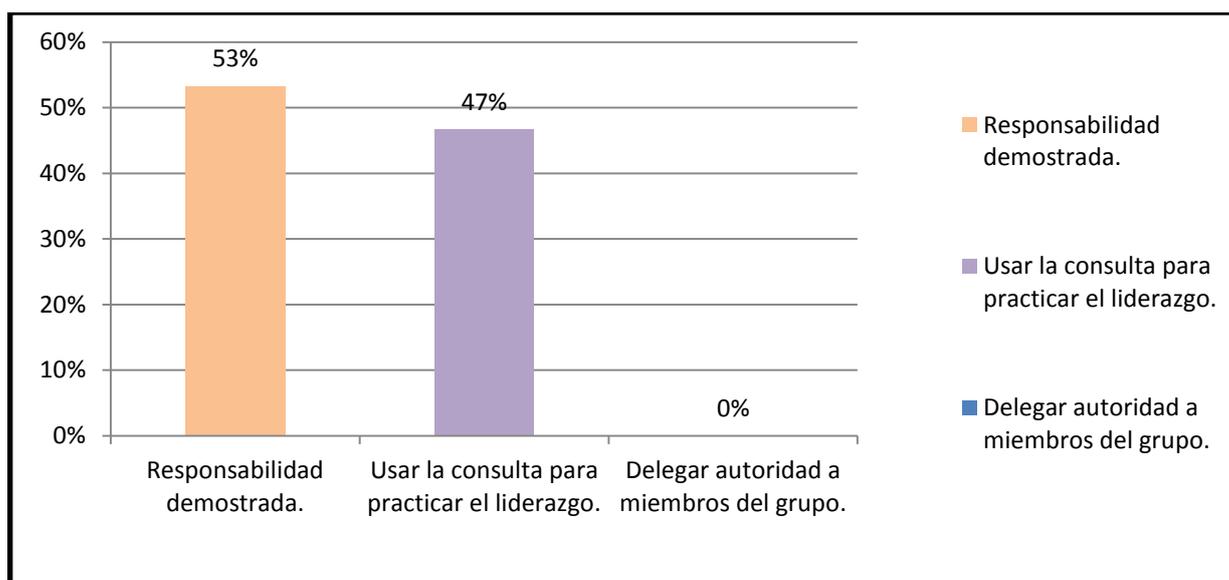
Tabla N° 29

| <b>Gestión de la directora</b>                | <b>f</b>  | <b>%</b>   |
|---|-----------|------------|
| Responsabilidad demostrada.                   | 8         | 53         |
| Usar la consulta para practicar el liderazgo. | 7         | 47         |
| Delegar autoridad a miembros del grupo.       | 0         | 0          |
| <b>Total</b>                                  | <b>15</b> | <b>100</b> |

Fuente: Entrevista a padres de familia

Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfico N° 29



Fuente: Entrevista a padres de familia

Autora: Lcda. Yadira Goyes

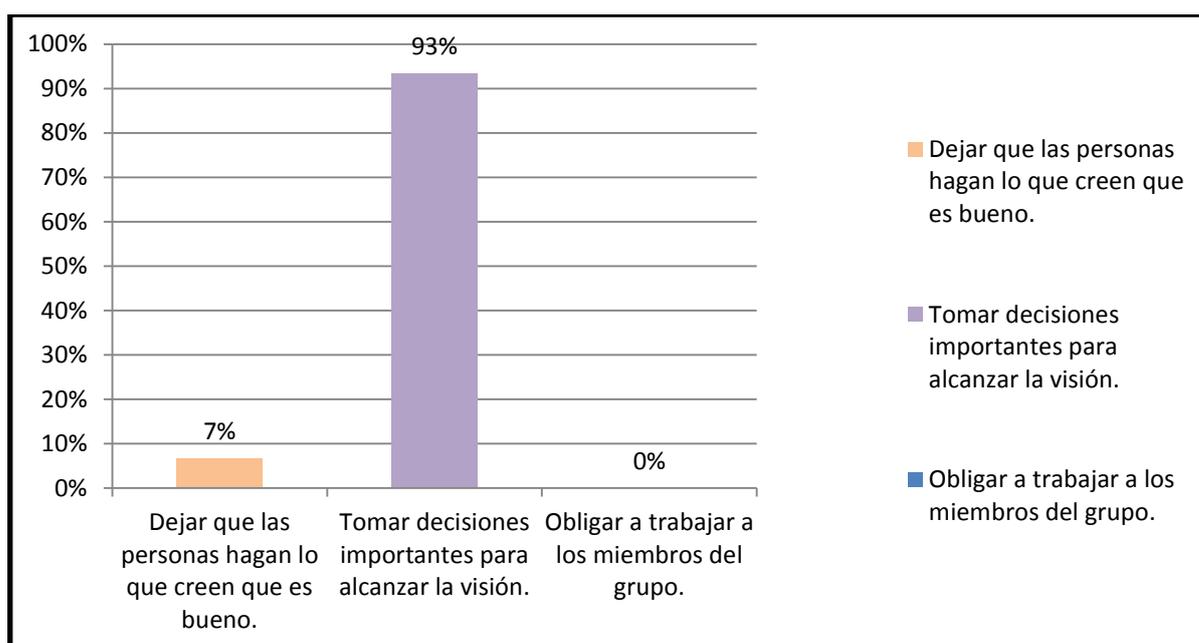
El 53 % de padres de familia responde que la gestión de la directora de la escuela se relaciona con la responsabilidad que ha demostrado en el trabajo que realiza. El 47 % de los padres de familia contesta que ella usa la consulta para practicar el liderazgo.

Tabla N° 30

| ¿Qué es la gestión?                                     | f  | %   |
|---|----|-----|
| Dejar que las personas hagan lo que creen que es bueno. | 1  | 7   |
| Tomar decisiones importantes para alcanzar la visión.   | 14 | 93  |
| Obligar a trabajar a los miembros del grupo.            | 0  | 0   |
| Total   | 15 | 100 |

Fuente: Entrevista a padres de familia  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfico N° 30



Fuente: Entrevista a padres de familia  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

El 93 % de padres de familia responde que la gestión se relaciona con la toma de decisiones importantes para alcanzar la visión. El criterio de los padres es acertado ya que la gestión se proyecta al logro de objetivos institucionales y a la ejecución planificada de actividades.

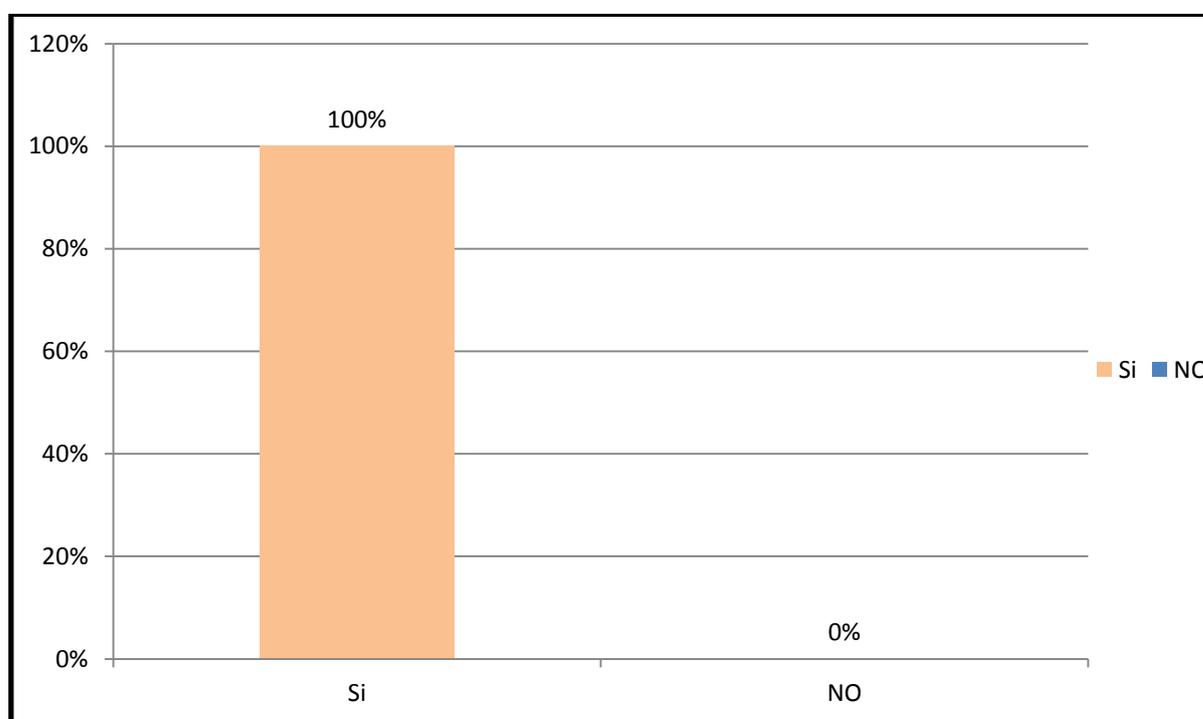
Tabla N° 31

| Los padres de familia deben participar en la gestión educativa | f  | %   |
|--|----|-----|
| Si   | 15 | 100 |
| No   | 0  | 0   |
| Total  | 15 | 100 |

Fuente: Entrevista a padres de familia

Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfico N° 31



Fuente: Entrevista a padres de familia

Autora: Lcda. Yadira Goyes

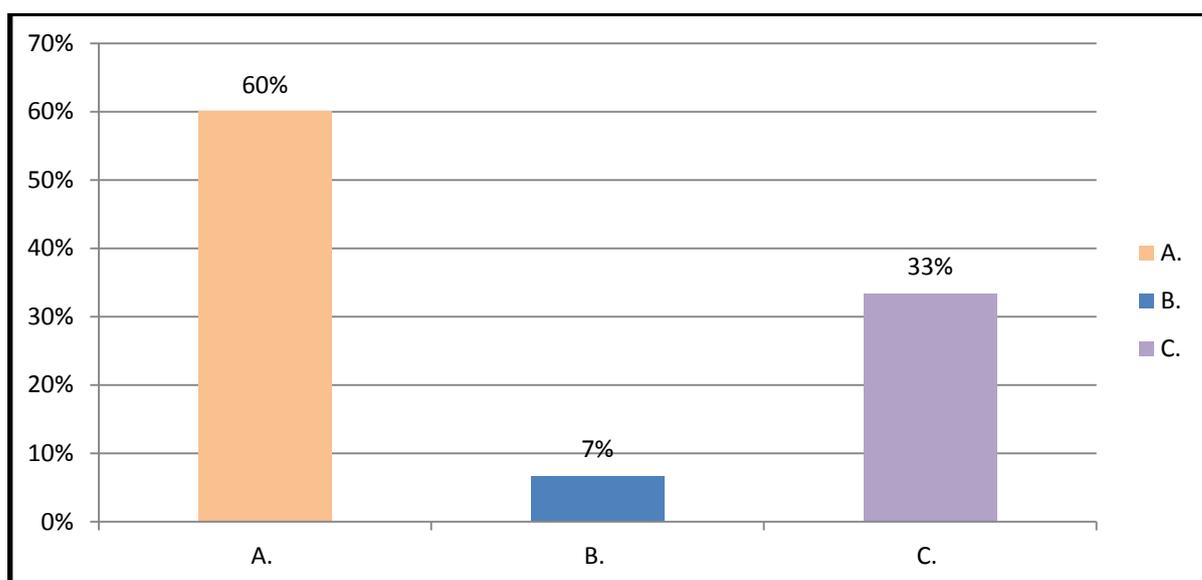
El 100 % de padres de familia responde que ellos sí deben participar en la gestión educativa. El 7 % responde que no lo deben hacer.

Tabla N° 32

| ¿Qué es la gestión Educativa?   | f  | %   |
|---|----|-----|
| A. Participar activamente en todas las acciones pedagógicas.  | 9  | 60  |
| B. Comité de vigilancia para controlar el destino del presupuesto que se maneja con una institución.                | 1  | 7   |
| C. Continúa participación y colaboración de todos los miembros para manejar la educación de todos sus progenitores. | 5  | 33  |
| Total   | 15 | 100 |

Fuente: Entrevista a padres de familia  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfico N° 32



Fuente: Entrevista a padres de familia  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

El 60 % de padres de familia responde que la gestión educativa es participar activamente en todas las acciones pedagógicas. El 33 % responde que la gestión educativa es la continua participación y colaboración de todos los miembros para manejar la educación de todos sus progenitores.

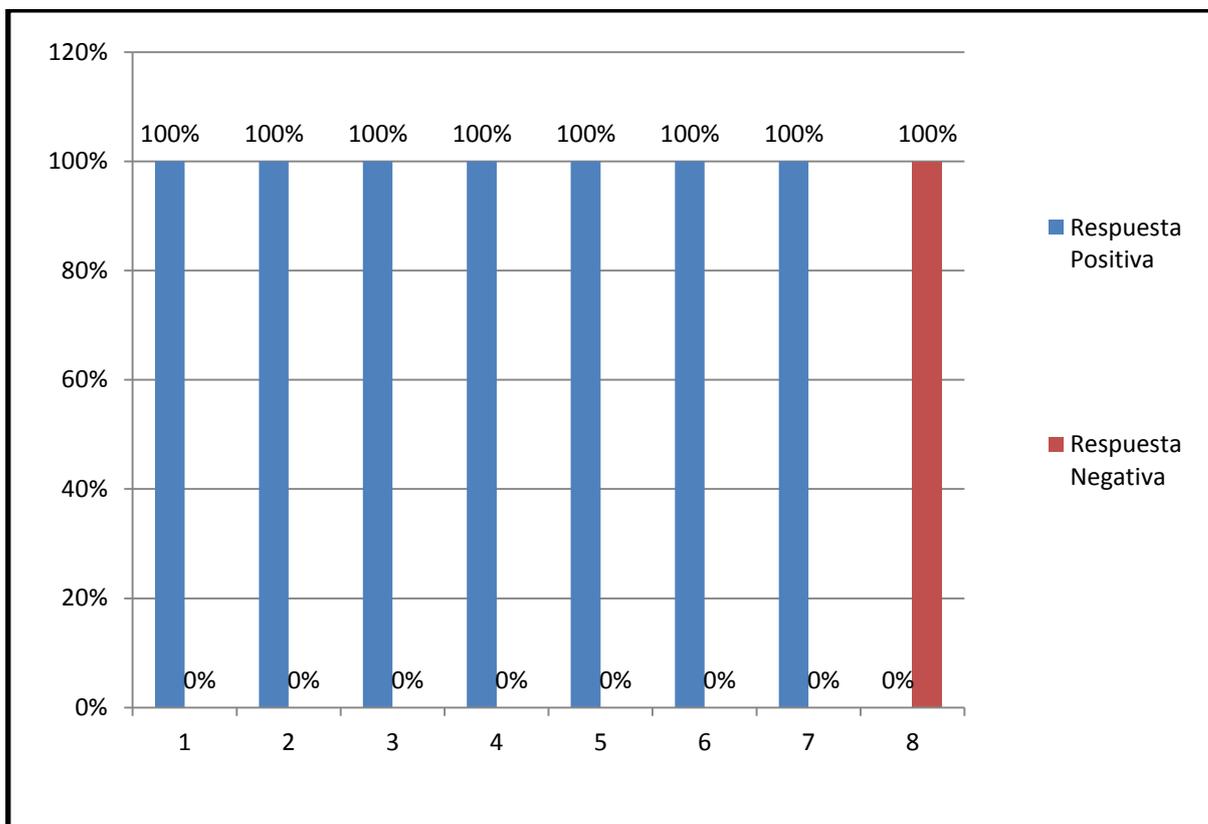
#### 4.2.5. DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

**Tabla 33**

| <b>Nro.</b> | <b>Pregunta</b>  | <b>Respuesta Positiva</b> | <b>f</b> | <b>Respuesta Negativa</b> | <b>f</b> |
|-------------|--|---------------------------|----------|---------------------------|----------|
| 1           | ¿La comunicación se diferencia de la información?  | 2                         | 100      | 0                         | 0        |
| 2           | ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo? | 2                         | 100      | 0                         | 0        |
| 3           | ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?   | 2                         | 100      | 0                         | 0        |
| 4           | ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?   | 2                         | 100      | 0                         | 0        |
| 5           | ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?  | 2                         | 100      | 0                         | 0        |
| 6           | ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?   | 2                         | 100      | 0                         | 0        |
| 7           | ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?  | 2                         | 100      | 0                         | 0        |
| 8           | En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?  | 0                         | 0        | 2                         | 100      |

Fuente: Entrevista a directivos.  
 Autora: Lcda. Yadira Goyes

Gráfico N° 33



Fuente: Entrevista a directivos.

Autora: Lcda. Yadira Goyes

El 100 % de directivos responde que la comunicación se diferencia de la información; que el centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo; que actuaría de manera calmada y reflexiva frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado; que las características de un líder educativo deben ser: respeto, tolerancia, creatividad, iniciativas; que el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado es motivador, democrático, participativo; que los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo y en los docentes son: respeto, autoestima, honradez, responsabilidad, valores religiosos. El 100 % de padres responde que en la escuela no hay antivalores.

### Matriz de problemáticas

| Problemas observados  | Causas  | Efectos  |
|---|---|--|
| <p><b>Problema 1.</b> El 40 % de estudiantes indica que está completamente de acuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases. El 20 % de los mismos, también está de acuerdo con esta situación. (Lo que se entiende que los docentes no están innovando sus aprendizajes)</p>                             | <p>Los docentes mantienen las metodologías tradicionalistas en el aula.</p>               | <p>Se promueve aprendizajes memoristas, repetitivos, que producen cansancio.</p>     |
|   | <p>Los alumnos no tienen una participación activa en las clases.</p>                      | <p>No se promueve la participación de los alumnos en clase.</p>                      |
| <p><b>Problema 2.</b> El 30 % de estudiantes indica estar completamente de acuerdo al indicar que es el profesor quien decide qué se hace en las clases. El 25 % está también de acuerdo con esta realidad. (Se infiere, en este caso, que no toma en cuenta los intereses y necesidades de aprendizaje de los alumnos)</p> | <p>Los docentes no se interesan por los requerimientos de aprendizaje de los alumnos.</p> | <p>Los alumnos no tienen motivación para el aprendizaje.</p>                         |
|   | <p>Se sigue practicando en la escuela la enseñanza tradicional.</p>                       | <p>Los alumnos no desarrollan aprendizaje que sean significativos.</p>               |
| <p><b>Problema 3.</b> Se observa criterios diferentes de directivos, docentes y padres de familia con relación al concepto y práctica del liderazgo.</p>  | <p>Se desconoce el marco conceptual del liderazgo.</p>                                    | <p>El desconocimiento impide tener ideas claras sobre este tema.</p>                 |
|   | <p>La escuela no ha realizado eventos de capacitación relacionados con este tema.</p>     | <p>Si no se conoce resulta difícil poner en práctica los conceptos de liderazgo.</p> |

## DISCUSIÓN

En esta parte del trabajo, se hace constar los aspectos más relevantes de la investigación, los cuales se relacionan con los contenidos analizados en el marco teórico conceptual y con la experiencia de trabajo de la autora.

**Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.** El 100% de respuestas de directivos indica que la forma de organización de los equipos de trabajo en la escuela se la realiza por grupos de trabajo. No se lo realiza por medio de coordinadores de área ni se trabaja individualmente.

Lo indicado se presenta porque el estudio realizado se hizo en una institución educativa de nivel primario, en la que no existen coordinadores de área, sino comisiones de trabajo.

El porcentaje alcanzado es el más alto. Esto significa que los maestros de la escuela tienen un conocimiento profundo de los preceptos legales y reglamentarios que rigen la labor educativa de este nivel y dan a conocer lo que en realidad ocurre en la práctica del trabajo diario que realizan.

**Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.** El 100 % de respuestas de directivos indica que para medir el tamaño de la institución educativa se toma en cuenta el número de miembros, no los resultados obtenidos ni el valor y tiempo empleados en la institución.

De lo expuesto se desprende que todos los directivos señalan que el tamaño de la organización se mide de acuerdo a los miembros que la conforman.

Estas respuestas obedecen a que la institución debe considerarse como relativamente pequeña, tanto en el aspecto infraestructural como organizativo y humano. Tal vez por esta causa se justifica que los aspectos tomados en cuenta para medirla son adecuados.

**Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.** El 100 % de respuestas de los directivos indica que para la asignación de las tareas de los miembros de la institución si se toma en cuenta el manual de normas que se tiene.

En este caso, todos los directivos indican que la asignación de las tareas de los miembros de la institución surge del manual de normas que se tiene.

Sin embargo de lo indicado, en el diagnóstico de los documentos curriculares de la institución que se ha realizado, se determina que la escuela no dispone de este documento porque la normativa vigente no lo exige; de lo que se concluye que las respuestas dadas por los directivos institucionales no corresponden a la realidad.

**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.** El 100 % respuestas formuladas por directivos indican que se toma en cuenta al Consejo Directivo para determinar el clima de respeto y consenso para la toma de decisiones.

Lo indicado conduce a establecer que la gestión de los directivos no es autoritaria, más bien se encuentra muy relacionada con el liderazgo y los valores, ya que estos conceptos tienen como uno de sus elementos esenciales la aplicación de la consulta para la toma de decisiones.

Resulta muy positivo que el criterio de los directivos es coherente con su forma de actuar. La experiencia de trabajo que se tiene, cerca de la institución permite indicar que lo expresado por los encuestados es verdadero; es decir, es bueno para todos los que trabajan en ella.

**Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.** El 100 % de respuestas conferidas por el personal directivo de la institución señala que para la delegación en la toma de decisiones si se toman en cuenta algunos aspectos orientados a la toma de decisiones tendiente a resolver los conflictos.

Todos los directivos señalan que para la toma de decisiones sobre la solución de conflictos también se realiza por medio de la delegación de funciones. Es decir, la administración de la escuela no se encuentra concentrada solamente en la dirección.

Del contexto indicado se puede inferir que los directivos de la institución se identifican más con los conceptos del liderazgo, que con el ejercicio de la autoridad. No debe olvidarse que la delegación de funciones constituye uno de los puntos básicos del liderazgo, porque se comprende que en este estilo de gestión, todos los miembros del grupo desarrollan capacidades que pueden ser usadas en cualquier ámbito o circunstancia de la vida. Como en el caso anterior, los directivos son muy coherentes en sus respuestas puesto que en el trabajo diario han demostrado esta situación que debería fortalecerse.

**Lo que se promueve con la administración y liderazgo del centro educativo.**

El 100 % de respuestas de directivos indica que siempre, a través de la administración y el liderazgo, se promueve el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales y la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Todas las respuestas de los directivos señalan que la gestión de la directora de la institución se identifica de manera más clara con los criterios del liderazgo antes que de la autoridad.

Como se conoce, la autoridad se fundamenta más en la exigencia del cumplimiento de mandatos legales y reglamentarios, aspecto que no está mal; sin embargo, esta forma de administrar crea resistencia y ambientes poco propicios para el trabajo.

Por el contrario, el ejercicio y práctica del liderazgo sirve como un elemento que potencializa a las personas y promueve ambientes más agradables para el desempeño laboral.

También en este aspecto, los directivos han respondido de manera coherente a la pregunta pertinente, pues se ha evidenciado que en su trabajo, en la mayoría de veces que han debido tomar decisiones, sí promueven el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales y la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Pero se debería fortalecer el desarrollo profesional de los maestros, la planificación continua, la vivencia en los valores, la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Dentro este mismo campo, el 68 % de respuestas de los docentes indica 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.

Es decir, se pone en práctica un liderazgo proactivo, orientado a la innovación y sobre todo a prevenir situaciones conflictivas que pudieran presentarse en el trabajo.

El 89 % de docentes señala que siempre 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.

En este caso, quienes dirigen la institución, ejerciendo un liderazgo potencializador, con sus acertadas actuaciones, están preocupados por ofrecer a los miembros de la comunidad educativa ambientes agradables para el trabajo y la permanencia en la escuela.

Hay que considerar también que el 89 % de docentes considera que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 63 % de docentes señala que a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros. El 79 % responde que siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por el

Director/rector del centro educativo. El 68 % contesta que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. El 74 % estima que siempre hay actividades de integración en los ámbitos: deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes y que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Los datos expuestos en el párrafo anterior, permiten determinar que la institución educativa se encuentra bien encaminada, que la labor que desempeña en la comunidad es la correcta. La experiencia cercana con la institución permite afirmar que, efectivamente, los valores han sido muy tomados en cuenta y practicados con todos los actores de la comunidad educativa. Se ha notado que tanto los directivos como los docentes trabajan con compromiso institucional, se identifican plenamente con la filosofía religiosa de la congregación a la que pertenece la escuela.

Un aspecto destacado que se debe señalar es la gestión que realizan los directivos para integrar a la comunidad. Sin duda, esta es una gran fortaleza, puesto que los padres de familia se integran a las actividades de la escuela. Participan de manera activa y con voluntad en los actos culturales, educativos, religiosos y deportivos que realiza la escuela. La directora ha persuadido a los padres de familia para que se integren a las actividades del centro escolar y ellos han respondido positivamente, eso sí, con contadas excepciones.

**Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.** El 100 % de respuestas de los directivos indica que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución siempre se adquieren experiencia. De igual manera, el 100 % indica también que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo.

Todas las respuestas de los directivos dan a entender que las habilidades de liderazgo que se necesitan en la dirección requieren de la experiencia y se logran estudiando las teorías.

De lo indicado se concluye que los directivos institucionales, más que la autoridad, ejercen en la escuela el liderazgo, en la gestión que realizan. Nadie duda que la capacitación continua y la relación de la teoría con la práctica son indicadores importantes para potencializar a las personas y les otorga competencias profesionales para desenvolverse en cualquier situación. En base a lo indicado, podría afirmarse que los directivos han respondido de manera coherente también a esta pregunta. Existe mucha coherencia entre lo que piensan, dicen y sus modos de actuar.

En este mismo campo, el 100 % de respuestas de los estudiantes indica que el Director siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 95% señala que siempre el liderazgo conductual, orientado a la realización de tareas, es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.

Es decir, los estudiantes también consideran que el liderazgo en la institución está bien encausado y se lo practica en las actividades de la escuela. Consideran que se toma en cuenta su opinión, es decir se practica la escucha y que el aspecto conductual se observa de manera permanente.

Dentro de este mismo contexto, en la entrevista realizada, el 100 % de directivos responde que la comunicación se diferencia de la información; que el centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo; que actuaría de manera calmada y reflexiva frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado; que las características de un líder educativo deben ser: respeto, tolerancia, creatividad, iniciativas; que el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado es motivador, democrático, participativo; que los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo y en los docentes son: respeto, autoestima, honradez, responsabilidad, valores religiosos. El 100 % de padres responde que en la escuela no hay antivalores.

Los datos presentados conducen a establecer que los directivos son congruentes en sus respuestas, sus argumentos son similares tanto en las encuestas como en

la entrevista. Queda muy claro que en la escuela el tema de los valores es trascendente y muy tomado en cuenta en la gestión que realizan. Esto se nota también en la opinión de los padres de familia, los docentes y los estudiantes.

**Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.**

El 100 % de los directivos indican que para mejorar el desempeño y progreso de la institución, siempre será necesario el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. También, el 100% señala que esto se nunca se consigue mediante la disminución del número de estudiantes por aula.

Todas las respuestas de los directivos dan a entender que para mejorar el desempeño y progreso de la institución, siempre será necesario el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Así mismo consideran que esto se nunca se consigue mediante la disminución del número de estudiantes por aula.

Estas respuestas se relacionan más con el aspecto técnico-pedagógico, que es el más importante de la institución, que constituye su razón de ser. En este caso los directivos responden de manera adecuada en virtud de que las actividades educativas deben surgir de algo y en este caso da a entender que para mejorar el desempeño y progreso de la institución, siempre se promueve el uso de la información de resultados de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y también la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Los criterios de los directivos son correctos y corresponden a la realidad del trabajo que realizan.

Dentro de este ámbito, el 74 % de respuestas de los docentes señala que siempre 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. Considera también que a veces se presenta resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Así mismo, cree que siempre se usa el trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

Los datos indicados permiten ratificar que los directivos institucionales están preocupados por mejorar la calidad del servicio educativo que ofrecen a la comunidad. La investigación y el trabajo en equipo son estrategias que permiten mejorar la gestión técnica de los maestros.

Sin embargo de lo señalado, es preocupante notar que a veces, los padres de familia presentan resistencia o escepticismo cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Habrá que considerar este aspecto para fines de diseñar la propuesta de mejoramiento.

**Organismos que integran la institución.** El 100 % de directivos indica que los organismos que integran la institución, a veces son conformados por la dirección, consejo escolar, consejo académico. Así mismo indican que a veces se da por medio de la gestión, es decir a través de secretario, subdirector, comisión económica.

Las respuestas otorgadas por los directivos señalan que los organismos que integran la institución, a veces son integrados por la dirección, consejo escolar, consejo académico. Así mismo indican que a veces se da por medio de la gestión, es decir a través de secretario, subdirector, comisión económica.

Tal vez se ha presentado alguna confusión al responder la pregunta. Tal vez no se la entendió bien. Por esta causa las respuestas dadas por los directivos pueden considerarse como erróneas porque en ella no existe el consejo escolar ni el consejo académico. El marco legal y reglamentario no incluye en la estructura administrativa de la escuela los aspectos indicados. Lo que sí existe es la parte técnica donde se encuentra el personal docente que forma parte de la escuela.

**Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.** El 100% de respuestas de los directivos indica que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores, siempre lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Las respuestas de los directivos permiten afirmar que en la escuela, las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores, siempre están dirigidas a la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Por lo indicado se concluye que el estilo de la gestión que se aplica en la institución educativa se identifica claramente con el liderazgo. Sus principales directivos tienen este perfil profesional. Lo que los directivos han respondido corresponde a la verdad, porque en el trabajo diario que se realiza en la institución se nota este estilo de liderazgo; aunque muchas veces, por culpa de los propios docentes, deben asumir funciones relacionadas con el ejercicio de la autoridad. Muchas veces así lo exige el sistema.

**Los departamentos didácticos y sus acciones.** El 100 % de respuestas 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, planes y programaciones de la institución; elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; mantener actualizada la metodología; promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus

miembros; colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; formular propuestas al equipo directivo; elaborar la programación didáctica de las asignaturas; mantener actualizada la metodología.

Aunque en la escuela no existen los departamentos indicados como tales, es verdad que la institución cuenta con organismos internos que se encargan de estos aspectos. Por lo general, el organismo interno responsable de estos aspectos es el Consejo Técnico, que es la instancia administrativa que tiene la facultad legal para intervenir en los campos indicados. Pero también se ha notado que son los maestros quienes se encargan de la planificación y desarrollo del aspecto didáctico, además, esa es su responsabilidad.

La vivencia del trabajo diario permite afirmar que en la institución educativa se cumple con los aspectos indicados. Tanto el Consejo Técnico como los docentes siempre están preocupados por la planificación didáctica.

**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 este caso, todas las respuestas dan a entender que la gestión pedagógica, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Lo que a juicio de la investigadora, parece correcto.

De lo indicado se puede concluir que en la gestión pedagógica que se ejerce en la escuela, el diagnóstico es una herramienta que permite visualizar, con objetividad las situaciones problemáticas que afectan a la institución, a partir de las cuales, el equipo directivo, junto con los profesores buscan las soluciones pertinentes.

La experiencia profesional acumulada cerca del establecimiento, conduce a determinar que los conceptos señalados se cumplen. El diagnóstico situacional y pedagógico se ha realizado siempre y sus resultados han permitido determinar estrategias de trabajo y diseñar proyectos de mejoramiento. Por lo general, esto se realiza antes de comenzar las labores docentes del año lectivo. Los proyectos de mejoramiento se incluyen en el plan operativo de cada año.

**Material de planificación educativa.** El 100 % de respuestas de los directivos, en lo relacionado con el material de planificación educativa, señala que no se relaciona con la reingeniería de procesos. El 100 % responde también que este aspecto sí se encuentra en el plan estratégico, en el plan operativo anual y en proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

Es importante señalar que en las escuelas y colegios, antes de empezar las labores docentes del año escolar, se acostumbra a diseñar los documentos de planificación, los mismos que se dirigen al desarrollo institucional o al aspecto técnico pedagógico.

Todos los documentos y materiales referidos a la planificación didáctica se encuentran incluidos en la planificación curricular. Los aspectos que se relacionan con el desarrollo integral del centro educativo se encuentran en el plan operativo anual, que surge de la planificación estratégica, de la cual debería fluir también la reingeniería de procesos y la capacitación docente. Sin embargo, resulta muy complicado emprender en una reingeniería de procesos, porque la estructura técnica y administrativa interna de la institución se encuentra determinada por aspectos legales y reglamentarios. Tal vez podrían cambiarse los integrantes de las comisiones, pero el orgánico estructural y funcional no se lo puede hacer debido a los preceptos legales que rigen a la educación.

La experiencia profesional permite afirmar que en la institución se diseñan todos los documentos curriculares que la ley exige, porque se encuentran establecidos en la normativa vigente y en muchos casos son exigidos por las autoridades

educativas. Ha sido norma de la escuela diseñarlos adecuadamente para responder a los requerimientos de la autoridad competente y utilizarlos para realizar un trabajo bien planificado.

### **Sobre el proceso didáctico y los valores.**

El 90 % de estudiantes considera que siempre los docentes inician la clase con gases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. El 100 % responde que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. El 95 % cree que siempre los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. El 90 % contesta que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. El 95 % responde que siempre se realizan trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación del docente. El 70% contesta que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El 85 % considera que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Según lo señala Ortega, citado por García (2006:9) los valores son cualidades de las acciones de las personas, de las cosas, que las hacen atractivas».

Cuando una acción, una persona o una institución tienen un valor positivo, es atractiva; cuando tiene un valor negativo es repugnante. Los valores son cualidades de las cosas, de las acciones, de las personas, que nos atraen porque nos ayudan a hacer un mundo habitable.

En este caso, los estudiantes con sus respuestas dan a entender que en la escuela los valores son considerados en todo momento, incluso se los enuncia antes de comenzar las clases.

Indican también que en las clases que los maestros desarrollan con ellos se usan métodos que se caracterizan por la innovación, la variedad, que promueven la

participación en las clases. Además, en las clases se da oportunidad para que los alumnos expresen sus opiniones. Esto está bien, ya que se está considerando a los estudiantes como el elemento central del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Señalan también los estudiantes que en las clases se trabaja en grupo, que los maestros se sienten comprometidos con el liderazgo de las autoridades, que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Sin duda, los criterios de los alumnos son positivos en cuanto a la gestión de directivos y docentes y sobre todo en su relación con el desarrollo del proceso de aprendizaje, se nota claramente que todo lo que se hace se relaciona en gran medida con los valores.

### **De los padres de familia**

Finalmente, con respecto al criterio que los padres de familia tienen respecto a la gestión del liderazgo y los valores, los resultados alcanzados son los siguientes:

El 73 % de padres de familia señala que el liderazgo es una capacidad. El 27 % indica que es un don innato. La mayoría de padres tiene razón, puesto que el liderazgo sí se relaciona con las capacidades. El 53 % de padres de familia responde que el líder debe ser imaginativo. El 40 % responde que debe ser soñador. El 7 % contesta que el líder debe ser conformista.

El 93 % de padres de familia señala que el líder es el más motivador. Tal vez esto se asocia con las características de la directora actual de la escuela, quien siempre ha demostrado ser una persona muy motivadora, educada y respetuosa con todos los demás. El 73 % de padres de familia responde que el líder debe ser una persona dinámica. El 20 % considera que debe ser participativo.

El 60 % de padres de familia señala que entre la organización y los valores está presente el trabajo. El 27 % responde que entre la organización y los valores se

encuentran el liderazgo. El 100 % 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 bien establecidas; pero también aporta la lealtad y el respeto.

El 53 %padres de familia relaciona a la a mistad con los valores. El 47% lo relaciona con la justicia. Sin duda, los padres de familia consultados tienen razón, pues los valores sí se relacionan con la justicia y la amistad. El 100 % de padres de familia señala que la justicia es respetar y hacer valer los derechos de las personas. Lo que es correcto, puesto que la justicia se refiere al aspecto indicado, básicamente.

El 53 % de padres de familia responde que la gestión de la directora de la escuela se relaciona con la responsabilidad que ha demostrado en el trabajo que realiza. El 47 % de los padres de familia contesta que ella usa la consulta para practicar el liderazgo. El 93 % de padres de familia responde que la gestión se relaciona con la toma de decisiones importantes para alcanzar la visión. El criterio de los padres es acertado ya que la gestión se proyecta al logro de objetivos institucionales y a la ejecución planificada de actividades. El 100 % de padres de familia responde que ellos sí deben participar en la gestión educativa. El 7 % responde que no lo deben hacer.

De los datos expuestos se desprende que los padres de familia tienen conceptos muy acertados sobre lo que constituye la gestión educativa, el liderazgo y los valores. Dan a entender que se están muy conformes con el accionar de directivos y docentes, que conocen sobre la gestión que realizan, que el liderazgo y los valores orientan el accionar directivo y docente.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 5.1. CONCLUSIONES

De los datos recogidos en la investigación y analizados en relación con los contenidos desarrollados, sobre la gestión, el liderazgo y los valores, se desprenden las siguientes conclusiones:

1. Existen criterios muy similares y coincidencias notables de los directivos, docentes y estudiantes que señalan que la gestión de los directivos institucionales es muy acertada, por lo que la institución educativa funciona muy bien. Se identifica más con el liderazgo que con el ejercicio de la autoridad.
2. El liderazgo en la institución está muy bien cimentado. En las opiniones de los actores de la comunidad educativa se evidencia que la directora de la escuela ejerce un liderazgo proactivo, basado en la práctica de valores y que la toma de decisiones se realiza considerando los criterios de docentes.
3. Los valores constituyen un componente principal y prioritario en el ejercicio de la dirección de la escuela y en el accionar de los docentes y estudiantes de la institución. Las opiniones vertidas en este caso son coincidentes, todos indican que los valores se encuentran presentes en las actividades del trabajo diario que se realizan en la escuela.
4. Los padres de familia presentan resistencia o escepticismo cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; es decir se encuentran conformes con la manera de trabajar de los directivos y docentes de la institución.
5. No se evidencia que haya proyectos de capacitación para directivos y docentes. No existe evidencia de ellos, ni tampoco se los hace constar dentro del plan estratégico ni del plan operativo anual; se entiende que los docentes deben aprovechar los cursos de capacitación que son auspiciados y organizados por el Ministerio de Educación.

## 5.2. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones expuestas y presentadas, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Los directivos institucionales deben preocuparse siempre de fortalecer la gestión educativa, que es muy bien vista por los actores educativos, para que se afiance en la aplicación de los preceptos legales y reglamentarios, tomar en cuenta los lineamientos del liderazgo proactivo y los valores, tal como se ha venido realizando.
2. Considerando que el liderazgo en la institución se encuentra muy bien cimentado, los directivos institucionales deben preocuparse siempre de su fortalecimiento, para que tanto ellos como los docentes, estudiantes y padres de familia se involucren más en el proceso educativo y lo hagan no simplemente por cumplir, sino con un compromiso personal e identificación con la filosofía religiosa de la escuela.
3. Fortalecer la práctica de los valores y aplicarlos en todos los momentos y espacios del trabajo. En esto deben estar involucrados los docentes y padres de familia, para educar a los estudiantes con el ejemplo, tanto en la escuela como en el hogar. Debería desarrollarse un plan de capacitación que permita interiorizar los valores, en todos los actores, para que éstos sean los hilos conductores de todas las acciones que realicen.
4. Para que los padres de familia no presenten resistencia o escepticismo cuando en la escuela intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza o alguna innovación, se debe aplicar un plan de conferencias orientadas a concienciarlos para que se involucren y lo apoyen.
5. Con la finalidad de fortalecer el rol profesional de los maestros se recomienda elaborar y aplicar un plan de capacitación, que necesariamente debe surgir del plan estratégico y constar en el plan operativo que la escuela debe elaborar al iniciar cada año lectivo.

## **6. PROPUESTA DE MEJORA**

### **6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Estrategias para desarrollar el pensamiento creativo y lógico en el proceso de enseñanza - aprendizaje de los docentes y estudiantes, en la Unidad Educativa “La Inmaculada”, durante el periodo lectivo 2011 – 2012.

### **6.2. Justificación**

La investigación realizada ha permitido determinar que la mayoría de estudiantes indica que está completamente de acuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases. Es decir, si se toma en cuenta los dos porcentajes, se evidencia que existe un alto índice que no está de acuerdo con las maneras de desarrollar las clases de los docentes. Los estudiantes no ven nuevas opciones de trabajo en los maestros.

Se considera que el problema descrito se produce debido a que los maestros mantienen las metodologías tradicionalistas en el aula, razón por la cual los alumnos no tienen una participación activa en las clases. Sin duda estos aspectos influyen negativamente en el proceso de aprendizaje y comprensión de los alumnos, por lo que se siguen promoviendo aprendizajes memoristas, repetitivos, que producen cansancio. No se promueve la participación de los alumnos en clase.

En este contexto y considerando que la gestión se encarga de direccionar las acciones que hacen posible ejecutar algo, con el aprovechamiento de las capacidades que permiten hacer, actuar para conseguir objetivos. Incluye aspectos fundamentales que se refieren a las estrategias, a los procesos administrativos internos, a la cultura, a los productos y al mercado. Se refiere al modo de actuar de la institución educativa, que trabaja para alcanzar los objetivos para los que fueron constituidos.

En base a lo indicado, se estima conveniente realizar en la escuela un proceso de capacitación docente direccionado a buscar nuevas alternativas didácticas que permitan superar el problema descrito, para conseguir mayor participación de los alumnos en clases y que los contenidos que ellos aprenden **no** sean simplemente memorísticos, sino que se afirmen en el acervo de sus conocimientos, para que se produzcan aprendizajes profundos que no se olvidan fácilmente. De igual manera nos sirve como un verdadero apoyo lo que la ley de educación pretende, es justamente, que los estudiantes desarrollen el pensamiento lógico, crítico, reflexivo de manera creativa e innovadora, para que así adquieran un aprendizaje significativo.

### **6.3. OBJETIVOS**

#### **6.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y ejecutar estrategias didácticas que permitan desarrollar el pensamiento creativo y lógico en el proceso de enseñanza - aprendizaje de los docentes y estudiantes.

#### **6.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un taller de capacitación docente sobre estrategias didácticas para el desarrollo del pensamiento creativo y lógico.
- Incluir en la planificación curricular las estrategias didácticas que permitan desarrollar el pensamiento en todas las áreas del currículo.
- Desarrollar las clases aplicando estrategias didácticas orientadas al desarrollo del pensamiento de los estudiantes en todas las áreas del currículo.
- Establecer actividades que permitan monitorear el desarrollo de proceso de enseñanza – aprendizaje en el aula, con la aplicación de estrategias didácticas para el desarrollo del pensamiento.

#### 6.4. ACTIVIDADES

Las actividades generales que corresponden para el desarrollo de las estrategias que se propone, son tres, las mismas que se describen a continuación.

| Actividad   | Objetivo  | Responsable                                  |
|---|---|--|
| 1. Capacitación docente sobre estrategias didácticas para el desarrollo del pensamiento creativo y lógico.                                      | Determinar las estrategias didácticas que los docentes pueden usar para el desarrollo del pensamiento de los estudiantes.             | Autora del proyecto.<br>Comisión pedagógica. |
| 2. Planificar y desarrollar las clases a los estudiantes aplicando estrategias didácticas para el desarrollo del pensamiento creativo y lógico. | Desarrollar en los estudiantes aprendizajes profundos con la aplicación de estrategias didácticas para el desarrollo del pensamiento. | Autora del proyecto.<br>Comisión pedagógica. |
| 3. Monitorear el desarrollo de las clases.  | Verificar que los docentes aplican las estrategias didácticas para el desarrollo del pensamiento en sus clases.                       | Directora de la escuela.                     |

## Desarrollo de las actividades.

### a) Capacitación docente sobre estrategias didácticas para el desarrollo del pensamiento creativo y lógico.

#### Planificación de los talleres.

| CONTENIDOS/<br>TEMAS               | OBJETIVOS DE<br>APRENDIZAJE  | METODOLOGÍA  | RECURSOS   |
|------------------------------------|--|--|--|
| Actividades<br>iniciales           | Crear un ambiente agradable<br>para el desarrollo del taller.  | / Saludo y presentación.<br>/ Aviso clasificado.<br>/ Presentación de objetivos del<br>taller.<br>/ Establecer un convenio de<br>responsabilidades<br>compartidas.<br>/ Lectura: Un colegio para mí.                                 | Hojas de<br>papel,<br>esferográficos.  |
| La generación del<br>conocimiento. | Analizar el proceso de<br>generación del conocimiento.   | <b>TALLER N° 1</b><br>Lectura: El viaje de los sabios.<br>Comentar sobre la lectura.<br>/ Formar Grupos de trabajo.<br>/ Leer el contenido del<br>módulo.<br>/ Realizar las actividades<br>sugeridas.<br>/ Realizar la plenaria.     | Texto: la<br>generación<br>del<br>conocimiento.<br>Copias de<br>documentos.<br>Papelotes.<br>Marcadores. |
| El ciclo de<br>aprendizaje.        | Analizar el ciclo del<br>aprendizaje como proceso<br>que contribuye a la<br>realización de aprendizajes<br>significativos. | <b>TALLER N° 2</b><br>Lectura: El congreso de<br>animales.<br>Comentar sobre la lectura.<br>/ Formar Grupos de trabajo.<br>/ Leer el contenido del<br>módulo.<br>/ Realizar las actividades<br>sugeridas.<br>/ Realizar la plenaria. | Texto: El Ciclo<br>del<br>aprendizaje.<br>Copias de<br>documentos.<br>Papelotes.<br>Marcadores.          |
| El desarrollo del<br>pensamiento.  | Determinar la importancia<br>que tiene el desarrollo del<br>pensamiento en el proceso<br>educativo de los estudiantes.     | <b>TALLER N° 3</b><br>Ejercicios con tangram.<br>Comentar sobre lo realizado.<br>/ Formar Grupos de trabajo.<br>/ Leer el contenido del<br>módulo.<br>/ Realizar las actividades<br>sugeridas.                                       | Texto: El<br>desarrollo del<br>pensamiento.<br>Copias de<br>documentos.<br>Papelotes.<br>Marcadores.     |

|                           |   |   |   |
|---------------------------|---|---|---|
|                           |   | / Realizar la plenaria.   |   |
| El pensamiento analítico. | Determinar las destrezas analíticas que contribuyen a la formación de conceptos.              | <p><b>TALLER N° 4</b></p> <p>Lectura: El valor para probar.<br/>Comentar sobre lo que se ha leído.</p> <p>/ Formar Grupos de trabajo.<br/>/ Leer el contenido del módulo.<br/>/ Realizar las actividades sugeridas.<br/>/ Realizar la plenaria.</p>   | <p>Texto: el pensamiento analítico.</p> <p>Copias de documentos.<br/>Papelotes.<br/>Marcadores.</p> |
| El pensamiento crítico.   | Determinar las actividades que se pueden realizar para el desarrollo del pensamiento crítico. | <p><b>TALLER N° 5</b></p> <p>Lectura: El agricultor generoso.<br/>Comentar sobre lo que se ha leído.</p> <p>/ Formar Grupos de trabajo.<br/>/ Leer el contenido del módulo.<br/>/ Realizar las actividades sugeridas.<br/>/ Realizar la plenaria.</p> | <p>Texto: El pensamiento crítico.</p> <p>Copias de documentos.<br/>Papelotes.<br/>Marcadores.</p>   |
| El pensamiento creativo.  | Determinar las actividades que se pueden realizar para el desarrollo del pensamiento crítico  | <p><b>TALLER N° 5</b></p> <p>Lectura: El Atasco en el puente.<br/>Comentar sobre lo que se ha leído.</p> <p>/ Formar Grupos de trabajo.<br/>/ Leer el contenido del módulo.<br/>/ Realizar las actividades sugeridas.<br/>/ Realizar la plenaria.</p> | <p>Texto: El pensamiento creativo.</p> <p>Copias de documentos.<br/>Papelotes.<br/>Marcadores.</p>  |

**b) Planificación y desarrollo de las clases aplicando estrategias didácticas para el desarrollo del pensamiento de los alumnos.**

Esquema de la planificación didáctica para las clases.

Área: .....

Año de básica: .....

Objetivo educativo: .....

Destreza con criterio de desempeño:.....

Eje curricular integrador: .....

Eje de aprendizaje: .....

| Destrezas con criterio de desempeño | Estrategias metodológicas | Recursos | Evaluación         |                      |
|-------------------------------------|---------------------------|----------|--------------------|----------------------|
|                                     |                           |          | Indicador esencial | Actividad evaluativa |
|                                     |                           |          |                    |                      |
|                                     |                           |          |                    |                      |
|                                     |                           |          |                    |                      |

**Bibliografía del maestro:**

.....

**Bibliografía del estudiante:**.....

**c) Monitoreo del desarrollo de proceso de enseñanza – aprendizaje en el aula, con la aplicación de estrategias didácticas para el desarrollo del pensamiento creativo y lógico.**

| Fechas                                  | Actividades   | Instrumentos de observación |
|---|---|-----------------------------|
| 1° trimestre del año lectivo 2012-2013. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar la planificación curricular presentada por los maestros.</li> <li>Identificar las estrategias didácticas para el desarrollo del pensamiento en la planificación curricular presentada por los docentes.</li> <li>Observar las clases para verificar la aplicación de estrategias metodológicas activas.</li> </ul> | Escala descriptiva.         |
| 2° trimestre                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar la planificación curricular presentada</li> </ul>  | Escala                      |

|   |  |  |
|---|--|--|
| del año lectivo 2012-2013.              | <p>por los maestros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las estrategias didácticas para el desarrollo del pensamiento en la planificación curricular presentada por los docentes.</li> <li>• Observar las clases para verificar la aplicación de estrategias metodológicas activas.</li> </ul> | descriptiva.   |
| 3° trimestre del año lectivo 2012-2013. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la planificación curricular presentada por los maestros.</li> <li>• Identificar las estrategias metodológicas de la planificación curricular.</li> <li>• Observar las clases para verificar la aplicación de estrategias metodológicas activas.</li> </ul>          | Escala descriptiva.  |
| Enero de 2013                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar resultados alcanzados.</li> <li>• Elaborar el informe sobre la aplicación del proyecto.</li> <li>• Presentar el informe a los docentes y directivos institucionales.</li> </ul>   | Fichas de observación.<br>Tablas estadísticas.<br>Informe final. |

## 6.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

Datos de la institución donde se desarrollará la propuesta:

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Institución educativa:</b>    | Unidad de Educación Básica “La Inmaculada”. |
| <b>Nivel:</b>                    | Educación General Básica.                   |
| <b>Años de Educación Básica:</b> | 1 ° a 10 °                                  |
| <b>Lugar:</b>                    | Santa Isabel.                               |
| <b>Provincia:</b>                | Azuay.                                      |
| <b>Tiempo:</b>                   | Año lectivo 2012 – 2013.                    |
| <b>Responsable:</b>              | Comisión técnica-pedagógica                 |

## 6.6. POBLACIÓN OBJETIVO

- Beneficiarios directos: 19 maestros y maestras de la escuela.
- Beneficiarios indirectos: 307 niñas y niños; 290 padres y madres de familia de la institución.

## 6.7. SUSTENTABILIDAD DE LA PROPUESTA

Los recursos que se requieren para la ejecución y sustentabilidad de la propuesta, son los siguientes:

**Recursos humanos:** facilitador del taller, autora del proyecto, directivos y maestros. La directora de la escuela realizará el monitoreo. Los docentes de todos los años de educación básica ejecutará la propuesta en el aula.

**Recursos tecnológicos:** computadora, proyector de imágenes de multimedia, textos y cuadernos de trabajo de los alumnos.

**Recursos materiales:** papelotes, marcadores, cinta adhesiva, copias de documentos, material de escritorio.

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

**Recursos económicos:** será cubierto con los fondos asignados por el Estado, de acuerdo con la partida presupuestaria correspondiente.

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



## 7. BIBLIOGRAFÍA

1. Anello, E. y de Hernández J. (2000) Liderazgo Moral.
2. Ander E.E. (2007) Introducción a la Planificación Estratégica, *Décimo Tercera Edición*, Buenos Aires.
3. Agudelo H. (2003) Educación en los valores, Bogotá.
4. Álvarez M. y otros (2000) Valores y temas transversales en el currículum, Quito.
5. Alves de Mattos, Luis (1974), Compendio de Didáctica General, Editorial Capelusz, Buenos Aires, Argentina.
6. De Souza, A. (1997) Descubre tu Liderazgo, Bilbao.
7. Instituto Fiscal de Educación Especial de Gualaceo. Proyecto Educativo Institucional.
8. Izasa R. E. (2004) Talleres para padres de familia, Bogotá. Y desarrollarlas, tomo 3. Colección para educarlas, Empresa Editora El Comercio, Lima Perú.
9. Antunes, Celso A (2005), inteligencias múltiples, cómo estimularlas
10. Ley de Educación y Cultura.
11. Ministerio de Educación (2011) Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica 2010.
12. Ministerio de Educación y Cultura (1996) Módulo de Administración Educativa, Quito.
13. Ministerio de Educación y Culturas (2006) Proyecto Educativo Institucional.

14. Ministerio de Educación y Cultura (1998) Guía para el desarrollo del Currículo de 2º a 10º año de la Educación Básica.
15. Ministerio de Educación y Cultura (1998) Gerencia Educativa para una Escuela de Calidad.
16. Child, Dennis (1975), Psicología para los docentes, Editorial Kapelusz, Buenos Aires, Argentina.
17. Placencia, B. Técnicas de Trabajo Grupal, Loja.
18. PROMEBAZ (2007) El Aula un Lugar de Encuentro. Módulo 2.
19. Reglamento General a la Ley de Educación y Cultura.

## 8. APÉNDICES

### Apéndice N° 1. Encuesta a directivos



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

#### ENCUESTAS A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS

##### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

**Nombre del Establecimiento Educativo:**

\_\_\_\_\_

##### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano (    )      Rural (    )

**1.- TIPOS 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 (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros (indique cuáles) \_\_\_\_\_

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

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

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

Si ( ) No ( )

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

- a. Director ( )
- b. Rector ( )
- c. Concejo Directivo ( )



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

| <b>Orden</b> | <b>Se promueve</b>   | <b>Siempre</b> | <b>A veces</b> | <b>Nunca</b> |
|--------------|--|----------------|----------------|--------------|
| A            | El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar |                |                |              |
| B            | La disminución del número de estudiantes por aula  |                |                |              |
| C            | La mejora de mecanismos de control   |                |                |              |
| D            | La existencia de ambientes cordiales de trabajo  |                |                |              |

**10.- De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en su Institución?**

| <b>Orden</b> | <b>Se promueve</b>   | <b>Siempre</b> | <b>A veces</b> | <b>Nunca</b> |
|--------------|--|----------------|----------------|--------------|
| A            | De dirección (director(a)), concejo escolar, concejo académico, etc. |                |                |              |
| B            | De gestión (secretario, subdirector, comisión económica)             |                |                |              |
| C            | De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)                |                |                |              |
| D            | (Técnica: departamentos, equipo docente, etc.)                       |                |                |              |
| E            | (Otros: ¿cuáles?)  |                |                |              |

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

| Orden | Se Promueve  | Siempre | A Veces | Nunca |
|-------|--|---------|---------|-------|
| A     | Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos  |         |         |       |
| B     | Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.   |         |         |       |
| C     | Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas. |         |         |       |
| D     | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.  |         |         |       |

**Las 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 detención de problemas de aprendizaje.
- g. ( ) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y 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 mantiene actualizada la metodología.

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

Si ( ) No ( )

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

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

GRACIAS.

**Apéndice N° 2. Encuesta a docentes**

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**8.2 ENCUESTA A DOCENTES:**

**Sr. Profesor:**

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

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

- 1. Siempre.**
- 2. A Veces.**
- 3. Nunca.**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del Establecimiento Educativo:**

\_\_\_\_\_

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector:      Urbano (    )      Rural (    )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO**

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

**2.- CUESTIONARIO**

| <b>DECLARACIONES</b>  | <b>SIEMPRE</b> | <b>A VECES</b> | <b>NUNCA</b> |
|---|----------------|----------------|--------------|
| 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 promueve la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias, asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. |                |                |              |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.  |  |  |  |
| 6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.   |  |  |  |
| 7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.                                    |  |  |  |
| 8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.  |  |  |  |
| 9. Sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros.  |  |  |  |
| 10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo  |  |  |  |
| 11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.  |  |  |  |
| 12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.  |  |  |  |
| 13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.  |  |  |  |
| 14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa/financiera.  |  |  |  |
| 15. 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.

### Apéndice N° 3. Encuesta a estudiantes



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

#### 8.3 ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Perfil del encuestado:** Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato.

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



## Apéndice N° 4. Entrevista a directivos



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

### 8.4 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

#### ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/Vicerrector/Director/Supervisor.

La información que se le sea suministrado a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

---

---

2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

---

---

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

---

---

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

---

---

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

---

---

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el Centro Educativo?

---

---

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

---

---

8. En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



Aplicando encuestas a padres de familia



Entrevistando a la directora



Aplicando encuestas a los estudiantes



Aplicando la encuesta a la vicerrectora