

# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR Sede en Ibarra

# MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Tema: "Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Fisco misional San Francisco, en el año lectivo 2010-2011"

# **Tesis de Grado**

**ESTUDIANTE**:

Moreno Jurado Nelly Ruby

DIRECTOR:

Mgs. Posso Yépez Miguel Ángel

**CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA** 

# **CERTIFICACIÓN**

Mgs. Posso Yépez Miguel Ángel
DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

#### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión del liderazgo y valores en elColegio Fisco misional San Francisco" realizado por el profesional en formación: Moreno Jurado Nelly Ruby; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

f) Mgs. Posso Yépez Miguel Ángel

**DIRECTOR DE TESIS** 

Loja, Junio 2012

# **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Nelly Ruby Moreno Jurado, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer yaceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la UniversidadTécnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual deinvestigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicena través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de laUniversidad".

f) -----Autor: Nelly Ruby Moreno Jurado
Cédula de Identidad: 1001801727

# **AUTORÍA**

Yo, NELLY RUBY MORENO JURADO, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f......
Nelly Ruby Moreno Jurado

CI.1001801727

### **DEDICATORIA**

DEDICO ESTE TRABAJO A
DIOS POR SU AMOR Y
CERCANIA EN TODOS LOS
MOMENTOS DE MI VIDA

A MI AMADO ESPOSO, A MIS
HIJAS Y A MI MADRE
PORQUE ELLOS HAN ESTADO
CONMIGO EN TODOS LOS
MOMENTOS DE ESFUERZO Y
ENTREGA DEDICADOS AL
ESTUDIO



# **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por su amor y apoyo brindando, al colegio San Francisco por su apertura y colaboración, a la Universidad Técnica Particular de Loja de manera especial a los profesores que nos brindaron lo mejor de su vida y conocimientos

# **CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

Yo, **MARCO FERNANDO LAFUENTE RUIZ,** portador de la cédula de ciudadanía Nº 1001513348, en calidad de Rector del colegio fisco misional "San Francisco"

#### CERTIFICO:

Que, la señora Nelly Ruby Moreno Jurado, portadora de la cédula de ciudadanía Nº. 1001801727, asistió a nuestro establecimiento con la finalidad de realizar una investigación sobre Gestión de Liderazgo y Valores y en base a los resultados aplicar una Propuesta de Mejora.

Es todo cuanto puedo certificar, facultado a la persona interesada hacer uso legal del presente documento según lo estime conveniente, a excepción de trámites judiciales.

Arq. Marco Lafuente

RECTOR DEL COLEGIO FISCOMISIONAL "SAN FRANCISCO"

# **INDICE DE CONTENIDOS**

PORTADA	I
CERTIFICACION	II
CESION DE DERECHOS	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	
RESUMEN	IX
1. INTRODUCCIÓN	1
2 MARCO TEÓRICO	
2.1. La gestión Educativa	8
2.1.1. Concepto	8
2.1.2. Importancia	10 13
2.1.3. Tipos de Gestión	9
2.2. Liderazgo Educacional	17
2.2.1. Concepto	17
2.2.2. Tipos	22
2.2.3. Características	27
2.3. Diferencia entre directivo y líder	32
2.4. Los valores y la educación	44
2.4.1. Concepto	44 47
2.4.2. Los valores	
2.4.3. Importancia de los Valores	59
2.4.4. Clases de Valores	61
2.4.5. Características de los valores	62
2.4.6. Pedagogía de la educación en valores	64
2.4.7. El Proyecto Educativo y la educación en Valores	68
2.4.8. Los Valores en el Currículo	75
2.4.9. Los modelos de educación en Valores	78

3. METODOLOGÍA	85
3.1. Participantes	91
3.2. Materiales e Instrumentos	94 94
3.3. Método y procedimiento	J-T
	96
4. RESULTADOS	97
4.1. Diagnóstico	
4.1.1. Los instrumentos de la <b>gestión</b> educativa en donde se	
evidencia la gestión en liderazgo y valores.	96
4.1.1.1 El manual de organización	97
4.1.1.2. El código de Ética	97 98
4.1.1.3. El plan estratégico	
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	98 99
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	100
4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regularizaciones	
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	104
4.1.2.1. Misión y Visión	104 108
4.1.2.2. El organigrama	109
4.1.2.3. Funciones por área y departamento	116
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.	117 119
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.	119
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.	119
4.1.4.8.Dimensión comunitaria y valores	120
4.1.3. Análisis FODA	121 121
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	123
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	124
4.1.3.3. Matriz FODA	
	126
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
4.2.1. De los directivos	127 140
4.2.2. De los profesores	
4.2.3. De los estudiantes	143 145
4.2.4. De los Padres de Familia	

<ul><li>4.2.5. Entrevista a los directivos</li><li>5. DISCUSIÓN</li></ul>	147 151
<ul><li>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</li><li>7. PROPUESTA DE MEJORA</li></ul>	158 161
8. BIBLIOGRAFÍA	189
9. APÉNDICES	197
INDICE DE TABLAS Y CUADROS	
Tabla N°1: Personal Docente clasificados por sexo.	85
Tabla N°2: Personal Docente clasificados por Edad.	86
Tabla N°3: Personal Docente clasificados por años de experiencia.	87
Tabla N°4: Personal Docente clasificados por títulos académicos.	88
Tabla N°5: Personal Directivo y Administrativo clasificados por sexo	89
Tabla N°6: Personal Directivo y Administrativo clasificados por edad.	91
Tabla N°7: Población estudiantil del colegio clasificados por sexo	91
Tabla N°8: Población estudiantil del colegio clasificados por edad	92
Tabla N°9: Población estudiantil clasificados por especialidad	92
Tabla N°10: Pregunta N°2 Encuesta a Directivos.	127
Tabla N°11: Pregunta N° 3 Encuesta a Directivos.	128
Tabla N°12: Pregunta N° 4 Encuesta a Directivos.	129
Tabla N° 13: Pregunta N°5 Encuesta a Directivos	130
Tabla N° 14: Pregunta N° 6 Encuesta a Directivos	130
Tabla N° 15: Pregunta N°7 Encuesta a Directivos.	131
Tabla N°16: Pregunta N°8 Encuesta a Directivos.	132
Tabla N° 17: Pregunta N°9 Encuesta a Directivos.	133

Tabla N° 18:Pregunta N° 10 Encuesta a Directivos	134
Tabla N° 19: Pregunta N° 11 Encuesta a Directivos	135
Tabla N° 20: : Pregunta N° 12 Encuesta a Directivos	136
Tabla N° 21: Pregunta N° 13 Encuesta a Directivos	138
Tabla N° 22: Pregunta N° 14 Encuesta a Directivos	139
Tabla N° 23: Encuesta a Docentes	140
Tabla N° 24: Encuesta a Estudiantes	143
Tabla N° 25: Encuesta a Padres de Familia	145
Tabla N° 26: Entrevista a Directivos	147
Tabla N° 27: Matriz Problemática del colegio "San Francisco"	149
Tabla N° 28: Cronograma de propuesta.	186

### **RESUMEN**

La educación es, sin duda alguna, un instrumento crucial de la transformación social y política. Por ello El tema que vamos a tratar en este trabajo de investigación es: "Gestión, liderazgo y valores en las Instituciones Educativas del Ecuador" y en este caso concretamente en el colegio Fisco misional "San Francisco" de la ciudad de Ibarra en el año lectivo 2010-2011.

El objetivo de este trabajo de investigación es mejorar la calidad de la educación orientando y dando elementos de formación a los directivos de los centros educativos para favorecer la innovación en la gestión y liderazgo educativo que requiere conocimiento y preparación.

En la presente investigación participaron el rector, vicerrector, 4 jefes de área, 20 docentes, 15 padres de familia, 20 estudiantes de octavo, noveno y décimo año de educación básica.

Se utilizaron diferentes métodos de investigación: el método exploratorio y descriptivo.

Los instrumentos utilizados fueron encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y una entrevista a los directivos.

En conclusión que todos asumamos con responsabilidad la hermosa tarea de educar, siempre con una actitud innovadora.

#### 1. INTRODUCCION

La sociedad actual se caracteriza por un creciente desarrollo científico-tecnológico que sorprende a la humanidad con una serie de descubrimientos e inventos que intentan resolver algunos de los problemas del ser humano.

Paradójicamente vemos un mundo más deshumanizado. La crisis de valores ha dado paso a la presencia de anti valores como corrupción, intolerancia, violencia y la falta de respeto a los demás, etc. Que se practican cotidianamente con mucha naturalidad y consecuentemente se da una crisis social, política y económica con influencia negativa en la familia, las instituciones públicas y privadas, en los centros educativos y en la sociedad en general.

La familia es la célula vital de la sociedad, por lo tanto si ella está bien la sociedad está bien y si ella está en crisis la sociedad está en crisis de los valores fundamentales, ya que en ella se forma la persona en toda su integridad para que vivan con convicción los valores recibidos. Lamentablemente constatamos que la mayor parte de las familias en la actualidad han perdido su misión esencial y de ahí vemos casi a diario familias destruidas por el divorcio, la infidelidad, el maltrato físico y psicológico y por tantas situaciones que hacen que los hijos sufran las consecuencias de los malos ejemplos de sus padres.

La educación no escapa a esta situación, vemos instituciones educativas donde los directivos y docentes no tienen una conducta ético moral digna, pues algunos directivos son autoritarios, irresponsables, preocupados por el conocimiento y no por gestionar, administrar y atender a la persona en su integridad.

En este contexto la educación encargada de la formación del ser humano ve que la forma de llevar las instituciones educativas y de educar no responde a las necesidades del momento, el proceso educativo no logra sus metas y objetivos y no responde a cabalidad a la realidad de los niños y jóvenes de hoy, por tanto es necesario formar en valores con sus componentes principales que son el desarrollo de la inteligencia, la educación ambiental, la inclusión, el ser buenos ciudadanos con aportes positivos para el país, todo esto orienta el verdadero sentido de la educación con estrategias metodológicas que fomenten el liderazgo, la ética y los valores desde el ejemplo de sus padres y maestros.

La innovación curricular exige que los directivos y maestros sean líderes con actitudes, habilidades que brinden un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro, estimulante e innovador, con enfoques pedagógicos y metodológicos para obtener resultados interesantes y útiles.

La presente investigación es importante en cuanto permite conocer y comprender la realidad de la educación desde la gestión y organización institucional, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, la forma de resolver los conflictos con soluciones pertinentes y a tiempo con una buena administración y liderazgo, trabajando en equipo, realizando innovaciones pedagógicas y metodológicas y aportando positivamente a la sociedad.

Esta investigación permite ver los conceptos de gestión, liderazgo y valores en la educación actual, que constituyen este último el eje transversal de la administración educativa.

La vivencia de estos valores presenta la filosofía de establecimiento y su manifestación en la vida. Además determina potencialidades y limitaciones en la práctica de los valores dentro de la familia, institución y sociedad investigada.

La educación es, sin duda alguna, un instrumento crucial de la transformación de la sociedad por ello es importante que brinde una formación integral de las personas y de la manera como se aplique depende los efectos personales, familiares y sociales.

En la presente investigación participaron el rector, vicerrector, 4 jefes de área, 20 docentes, 15 padres de familia integrantes del comité central, 20 estudiantes de octavos, novenos y decimos año de educación básica, los mismos que a través de las entrevistas y encuestas realizadas por separado dieron su aporte sobre la gestión, liderazgo y valores en la educación tanto en su significado como en la práctica dentro del establecimiento educativo, la familia y la comunidad.

Cada uno de los que aportaron a la investigación puso énfasis en ideas, enfoques y su experiencia. El interés que cada uno tenía fue muy importante, se veía la expectativa Y los deseos de aportar en el tema, de "Gestión, Liderazgo Y Valores En Las Instituciones Educativas del Ecuador" y concretamente en la realidad de la institución investigada donde se concluye que es un tema que nos involucra a todos y a todos nos compete mejorar de acuerdo a la labor que cada uno realiza, haciendo de esta labor un aporte positivo a la construcción de una sociedad nueva, más justa y solidaria, integrada por personas comprometidas en la vivencia de valores con un liderazgo y gestión positiva que permita una convivencia en armonía.

Al acércanos a la realidad concreta del establecimiento educativo y realizar la investigación, se observó directamente algunos hechos, se aplicó las encuestas a los maestros, estudiantes, padres de familia y directivos, complementando con las entrevistas a los directivos y estudiando la teoría de la bibliografía básica y complementaria se concluye que se ha logrado los siguientes objetivos:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Se concluye que este objetivo se logró por cuanto tuvimos la oportunidad de acércanos a los textos que ofrecen elementos teóricos claros y concretos sobre estos temas, y a la realidad de la institución educativa, los mismos que nos capacitan para comprender, analizar en los hechos la forma como se los lleva a la vida.

• Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

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

La Universidad al darnos los elementos necesarios y al motivarnos en la búsqueda de bibliografía complementaria en estos temas nos ha capacitado en el conocimiento y practica como docentes, de cómo buscar estrategias y realizar alternativas de solución a problemas concretos.

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre gestión liderazgo y valores en los centros educativos.

Se logró este objetivo en la medida en que leídos los datos obtenidos en la investigación a través de las entrevistas y encuestas se seleccionó, proceso y presento la información que sirvió para el diagnóstico sobre cómo trabaja la institución educativa estos temas.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

Si se cumplió este objetivo ya que los directivos y jefes departamentales nos mostraron en forma práctica los planes estratégicos y operativos que tiene la institución.

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de la gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

El contacto con la realidad, la observación directa y las entrevistas ayudaron a que este objetivo se cumpla ya que los aportes dados en los diferentes escenarios ayudaron a la realización del diagnóstico.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Al tener un contacto directo con la realidad pudimos percibir y ver como toman las decisiones los directivos con técnicas que las tienen como directrices en su actuar, las cuales están plasmadas en el manual de procedimientos de forma clara y reglamentada.

Reflexionar sobre el rol del directivo como líder y agente de cambio de la educación, a partir de una visión antropológica, ética, y social de sus funciones.

El análisis de los aportes obtenidos en la investigación tanto a nivel teórico como práctico ha ayudado a que este objetivo se cumpla.

Desarrollar habilidades humanas, conceptuales, técnicas y políticas propias de un gestor educativo potenciando la capacidad de planificación, organización, dirección, ejecución y control de las instituciones educativas en todos sus niveles.

En los documentos analizados sobre técnicas, políticas, planificaciones pude ver los nuevos enfoques y procedimientos que tiene la institución para gestionar, dirigir, modernizar y optimizar con los recursos necesarios.

Potenciar la capacidad del gerente educativo para investigar y analizar críticamente la situación fenomenológica de la institución educativa y su incidencia en el entorno, con sentido integral y prospectivo.

Interpretar las tendencias filosóficas, pedagógicas, educativas, curriculares y organizacionales con el fin de formular la respuesta que la sociedad espera de las organizaciones educativas.

Este objetivo se cumplió y ya la institución educativa brinda unas capacitaciones permanentes para formar profesionales que desde el conocimiento y la práctica pedagógica y de las organizaciones que estén en condiciones de conducir y asesorar técnicamente para una gestión de calidad en el actual contexto de transformaciones y nuevas perspectivas de la educación en nuestro país.

Impulsar una formación académica en la problemática de la gestión educativa desde un modelo de acción profesional que promueva vínculos tendientes a la generación de consensos entre las personas, las ideas, las instituciones, la comunidad, la tecnología, el trabajo, entre otros.

Formar profesionales capacitados para formular, coordinar, dirigir y asesorar programas y proyectos del sector educación en los distintos niveles del sistema educativo provincial o nacional.

Estos objetivos planteados se cumplieron ya que la institución tiene un buen nivel académico siempre actual y se buscan políticas y estrategias orientadas a la formación e innovación de la gestión y liderazgo escolar que requiere conocimiento y preparación.

Las últimas reformas educativas que se han realizado en el país, nos llevan a cambios importantes para los directivos de los centros educativos esto implica nuevas responsabilidades y demandas y la toma de decisiones colegiada.

Implica entonces responder tanto a las exigencias externas e internas con los requerimientos que cada uno realiza tanto el Ministerio de Educación como los docentes, padres de familia y estudiantes del manejo administrativo financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes.

#### 2. MARCO TEORICO

# 2.1. La gestión Educativa

#### 2.1.1. Concepto

La gestión es importante dentro de la educación, y se hace cada vez necesario que los administradores partan de conceptos básicos que ayuden a fortalecer estos conocimientos, los mismos que se exponen a continuación:

"Gestión viene del latín *gest o*, que hace referencia a **la** acción y al efecto de gestionar o de **administrar**" (johanatov/2008).

Los conceptos de ", administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" (Koontz, 1998)

"La Gestión educativa es el conjunto de procesos, de tomar decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las practicas pedagógicas, su ejecución y evaluación." (Unc.Postgrados, jimbo.com/modulo 2)

Al analizar los conceptos expuestos se concluye que el término gestión se refiriere a la acción y al efecto de administrar o gestionar una entidad. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado.

El proceso de gestión "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" (Molins, 1998: 25) como lo es la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en:

- 1) La normativa legal,
- 2) La normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación,
- 3) El currículo restringido y el amplio,
- 4) Las políticas y los planes educativos

Este servicio educativo, además, se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, la pasión y la racionalidad, y consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, y ser así una experiencia de aprendizaje pertinente y significativo (Ander-Egg, 1993) orientada a aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser (UNESCO, 1996).

Podemos decir en conclusión que **la gestión** es la acción de ordenar, organizar y dirigir en este caso una institución educativa, buscando ser fieles a los principios y objetivos planteados.

Por lo tanto La gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece.

### 2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa

Se puede apreciar la importancia que tiene este tema a través de los numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en este tema para lo cual se debe plantear la siguiente pregunta:

#### ¿Queremos un mundo que cambie con nosotros, sin nosotros o contra nosotros?

Es una buena pregunta para los que conducen las instituciones educativas porque son los responsables de pilotearlas en un contexto de cambios profundos y complejos. Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y más participativos. Los cuales esperan que las instituciones educativas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos.

En este contexto es necesario volver a **pensar las modalidades de gestionar** las instituciones educativas para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos. (Corazza, Agosto 2007)

Los **equipos directivos** de las instituciones educativa son actores claves de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de **equipos docentes**, en la construcción de **redes** con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas.

En la gestión educativa son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar.

Considerado como un proceso mediante el cual las Instituciones Educativas piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetivos que se han fijado e involucradas en el plan de trabajo, que debe comprender: Reconocimiento, misión, fijación de objetivos, metas, análisis de los datos internos, selección de alternativas e implantación y control.

La gestión educativa como vemos es una base del proceso de acciones y decisiones que la institución debe llevar a cabo para alcanzar los objetivos propuestos, por ello concluimos que una buena administración y gestión exitosa lograra instituciones educativas exitosas. (Corazza, www.educar-argentina.com.ar, 2007)

Sobre este tema en el texto de Rodríguez, *Néstor Cons*. (2003)Nos damos cuenta de la importancia que tiene la gestión y administración dentro de la instituciones educativas, y la necesidad tan grande en la actualidad de poder formar administradores no solo de empresas sino educativos, ya que una escuela tiene la misma base que la empresa, sobre todo si nos enfocamos dentro de una institución educativa privada, pues en esta parte se tiene como fin el ofrecer una educación de calidad.

Los requisitos para una gestión exitosa son; Contemplar la estructura escolar, habilidad

de gerenciamiento o dirección, capacidad de negociación y de administración, capacidad de liderazgo, dialogo, trabajo en equipo, planeación de estrategias para el cambio y búsqueda constante de estar actualizados.

Es importante tener en cuenta el perfil del director de la institución educativa el cual deberá incluir; Creatividad, poseer conocimientos sólidos del área, liderazgo, capacidad de gestión, comunicar y compartir ideas, generar y demostrar confianza, dispuesto a escuchar y al dialogo sincero y abierto.

De todo lo expuesto sobre la importancia de la gestión educativa se concluye que cualquiera que sea la naturaleza y el tamaño de las Instituciones Educativas, éstas necesitan ser administradas con una gestión de valores y liderazgo, en las que se debe entender todas las actividades que ayuden a la existencia, supervivencia, crecimiento y desarrollo de las instituciones con tres funciones básicas; Planeación, Gestión y Control (Seguimiento y Evaluación).

Estas funciones deben estar acompañadas de un estilo de dirección amplio, flexible y participativo, donde los directivos como gestores culturales, identifican e interpretan los mensajes cada vez más rápidos del entorno, para traducirlas en acciones internas que orienten el caminar de la institución produciendo servicios o bienes educativos consolidados.

Es necesario por lo tanto estar como directivos preparados para la gerencia de la institución educativa, la misma que es un proceso a través del cual se orienta y conduce la labor de los docentes, estudiantes, padres de familia, la comunidad educativa en general y sus relaciones con el entorno brindando un servicio de calidad.

# 2.1.3. Tipos de Gestión

Existen varios tipos de Gestión de acuerdo al proceso que se desea llevar a cabo, es así que señalamos las siguientes:( Johanatov, 2008)

<b>Gestión Tecnológica:</b> 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.
<b>Gestión Social:</b> es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
Gestión de Proyecto: es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
Gestión de Conocimiento: se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
Gestión Ambiente: es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
Gestión Estratégica: es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios.

Gestión Administrativo: es uno de los temas más importantes a la hora de
tener un negocio ya que de ella va depender el <u>éxito</u> o fracaso de la empresa.
Gestión Gerencial: es el conjunto de actividades orientadas a la producción de
bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas),
dentro de organizaciones.
Gestión Financiera: se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos

Analizando los diversos tipos de gestión se concluye que en cada ámbito donde hay un grupo humano es muy necesario la calidad de gestión que los directivos realizan para que la organización siga adelante y cumpla con los objetivos propuestos.

En la gestión educativa es importante y necesario ejercer la gestión en cuatro Áreas principales:

1.-Área de Gestión directiva,

financieros.

- 2.-Área de gestión pedagógica y Académica,
- 3.- Área de la gestión de la Comunidad
- 4.- Área de gestión administrativa y Financiera.

Cada una de estas áreas debe gestionar buscando estrategias que direccionen de mejor manera a la institución educativa, buscando la excelencia a todo nivel, cumpliendo los objetivos planteados por la institución.

El Área de Gestión Directiva implica que los directivos sean buenos administradores y orienten a las instituciones educativas realizando planes y proyectos estratégicos integrales que orienten el que hacer de todos los que conforman la comunidad educativa.

El Área de gestión pedagógica y Académica tiene un gran papel ya que de ella depende la manera como se planee y programe el currículum y estrategias a realizar, el método pedagógico a tener en cuenta para cumplir los objetivos planteados.

El Área de Gestión de la Comunidad ayuda a la institución educativa a relacionarse con su entorno y que los valores y planes se vean plasmados en prácticas de servicio a la comunidad, buscando formar personas socialmente positivas.

El Área de gestión administrativa y financiera es la encargada de buscar los medios y recursos necesarios para que funcione toda la comunidad educativa, brindando espacios adecuados para la capacitación, planeación y poder llevar a cabo proyectos que beneficien a todos.

# La gestión en educación requiere:

- Un enfoque claro e interrelacionado.
- Alta capacidad de concentración.
- Conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación.
- Exploración permanente de las oportunidades.
- Disciplina para el aprendizaje profundo.
- Confianza en sí mismo.
- Saber aprender.
- Saberes y prácticas de colaboración.
- Capacidad de experimentar.

- Sentido de responsabilidad.
- Compromiso e iniciativa.
- Profesionalidad.
- Voluntad de servicio.

La Gestión educativa como se puede analizar requiere profesionalidad, capacidad de servir con generosidad y liderazgo, teniendo confianza en uno mismo, siendo responsable y buscando permanente oportunidades para realizar procesos de planeación, organización y lograr así las metas deseadas.

#### La Gestión educativa se basa en: (Nestor, 2008)

- Sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional.
- Tiene que ver con gobernabilidad y ésta con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación, sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.
- Revisar el modelo organizacional vigente posibilita detectar y analizar puntos neurálgicos, premisas y creencias que lo fundamentan y llegar a reflexionar sobre los requerimientos, desafíos y oportunidades que frecuentan los sistemas educativos.
- La gestión educativa es la nueva forma de entender, comprender y conducir la organización escolar; tiene que ver con la Gobernabilidad y ésta con la integración necesaria entre lo técnico y lo político desde un reposicionamiento de las prácticas.

Se concluye que los tipos de Gestión son procesos que se desarrollan para buscar estrategias, elaborar proyectos, planes y acciones relacionadas con la creación, estudio y comprensión para la prestación de servicios y buscar recursos financieros necesarios para que las instituciones educativas crezcan en todo sentido y de forma integral.

Según lo analizado la gestión educativa requiere una alta capacidad de preparación y aprendizaje continuo de cómo poner en práctica y llevar a cabo los conocimientos adquiridos con responsabilidad y profesionalismo.

#### 2.2. Liderazgo educacional

#### 2.2.1. Concepto

Un Director educativo debe ser es un buen administrador y por lo tanto su gestión se la realizara de la mejor manera con liderazgo, creatividad y responsabilidad teniendo en cuenta esto es necesario saber con claridad que es un líder y como ejercer su liderazgo.

¿Qué es un líder? Es aquella persona capaz de inspirar, guiar a otros hacia una meta común, respetar lo que cada uno de sus miembros desempeña, delega y conduce eficazmente a un grupo u organización(Alexa Certified, 2003-2012).

¿Qué es el liderazgo? El liderazgo es importante para dirigir e influir en el comportamiento de una organización por ello es necesario analizar lo que es y que exige a continuación expondremos lo que es liderazgo:

- ❖ "Es un conjunto de procesos que orienta a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional por medios no coercitivos".(Fuste, 2009)
- ❖ "Es un conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo de personas determinadas, haciendo que las personas trabajen con entusiasmo"(Posner, 1993)
- "Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas" (Cmslounge, 2011)

De estos conceptos se concluye que un líder es una persona que orienta, genera procesos, organiza, inspira, guía, convoca e implica a otros a trabajar en equipo y que debe ejercer un liderazgo en la organización que mantiene o dirige.

Todos estos conceptos se sustentan en los siguientes postulados: En principio, el líder es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente que tiene la oportunidad de ser capaz de llevar con éxito a una organización con la certeza de cumplir las metas y objetivos que se plantea un grupo.

Un líder positivo dentro de un grupo, permite el éxito y desarrollo de todos lo que son parte de un grupo poniendo sus características como: confianza, seguridad, personalidad bien integrada, fuerza de voluntad, perseverancia, capacidad de dirigir a las personas y de prepararse constantemente para obtener las características personales que su liderazgo lo exige.

Por lo tanto se concluye que un buen gerente educativo debe ser un líder que inspira, orienta, convoca y guía a la Institución educativa para llegar a establecer algunas características propias y responder con claridad y de forma oportuna y apropiada.

Sobre ello están las sugerencias de Juan Manuel Manes, planteadas como oportunidades que se deben promover como líderes educativos y que a continuación se detallan:

- · Profesionalización en la conducción de la institución educativa.
- Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
- Reorganización y redimensionamiento institucionales.
- · Administración de los procesos de cambio.
- · Marketing educativo externo e interno.
- · Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- · Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- · Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional

No nos sorprende, que se comente, que en este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependiendo en gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida.

Por eso es importante tener en cuenta que para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión. Ecuador requiere de una gerencia educativa más eficaz en la educación y de esa forma aportar resultados favorables en pro de la excelencia académica.

Para ello se ve necesario determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas los cuales deben ejercer su liderazgo de la siguiente manera:

- El liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.
- o El gestor como líder comunica la visión de futuro compartido.
- El liderazgo asume el desafío de convocar a participar en extensas redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes.
- El líder busca cuestionar lo que hacemos para generar nuevas comprensiones y procesos para conectar las transformaciones que exige el mundo cambiante.

Se concluye que el liderazgo es algo que se puede enseñar y desarrollar donde la persona asume el desafío de participar en redes de trabajo y en el ejercicio del poder influenciar sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en otras palabras diríamos que es un proceso a desarrollar desde las características de las personas y dentro de un marco situacional cambiante. El liderazgo se desarrolla no se manifiesta el verdadero líder siempre surgirá para permanecer. (C.Maxwell, 1996)

21

Liderazgo es ser un buen líder. Se califica así al comportamiento de los líderes dentro

de un grupo. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo

para que realicen tareas fundamentales suscitando una visión y motivación en la gente

recordando siempre que las personas no quieren ser manejadas quieren ser dirigidas.

El líder debe influir sobre los demás para llevar un verdadero liderazgo es así que hay

personas que piensan que dirigen pero nadie les sigue, el problema es que ejercer su

liderazgo como poder y no como capacidad de desarrollarse como personas y quiar e

influenciar en los demás. Un ejemplo de un líder con liderazgo es Jesús de Nazaret,

Martin Luther King, el mismo Hitler que ya sea positiva o negativamente desde sus

pensamientos influyeron en sus seguidores.

Los Sociólogos y Psicólogos dicen que todos influimos en alguien, aun el individuo mas

introvertido influirá en otros y a la vez nosotros somos influidos por otros, es decir en

unas áreas nosotros dirigimos y en otras nos dirigen nadie está exento de ser líder o

seguidor, por ello es una responsabilidad discernir lo que digo y a quien sigo.

(C.Maxwell, 1996)

Al analizar esta estrofa de un poema, creo que todos debemos aprender a ser líderes y

influenciar cuidadosamente en los demás, sobre todo si somos padres de familia y

educadores, llamados a liderar con el ejemplo y cuidar de las palabras que

pronunciamos a diario.

EL PEQUEÑO QUE ME SIGUE

Quiero ser muy cuidadoso

Porque un pequeño me sigue

No quiero yo desviarme

Porque temo que él me siga. (C.Maxwell, 1996)

La mejor inversión en el futuro es la adecuada influencia en el presente, de ahí la necesidad de determinar qué clase de influencia quiero ser, como debo aprovechar las oportunidades que tengo a diario y no confiar en los títulos que puedo tener sino en el talento que se pone en lo que se hace.

Uno de los factores primordiales para lograr el éxito es una institución educativa es el liderazgo, a lo largo de la historia como ya se decía anteriormente hay personas que han cambiado el destino de la humanidad como Jesucristo, Buda, Napoleón, Simón Bolívar, etc. Que influyeron en la transformación de la sociedad, todos ellos con un objetivo, una meta, un ideal y un carisma (Munch, 2006)

En conclusión se puede decir que el Perfil de un líder Educativo debe tener conocimientos, cualidades y competencias tales como: Visión de hacia dónde ir, Amor a la educación, Vocación de servicio, sinceridad, justicia, lealtad, creatividad, sentido común, optimismo, humildad, conocimientos de Educación, administración y humanísticos (Munch, 2006)

#### 2.2.2. Tipos de liderazgo.

Son varios los tipos o clasificaciones de liderazgo, los cuales dependen del estilo de liderazgo que se quiera ejercer para ellos resaltamos los siguientes, desde una visión democrática, participativa como debe ser los líderes educativos que se necesitan hoy.

En el proceso de socialización, las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que requieren para auto perpetuarse. Una estructura socialautoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática (Gil,R, 2000).

Sin embargo, no siempre este proceso es perfecto, ya que puede originarse personalidades que en diversos momentos se apartan de lo establecido. Por ejemplo, cuando en una sociedad autoritaria, se va generando paulatinamente un grupo innovador que, dependiendo de diversos factores, pueden actuar como agente de cambio social evolutivo o innovador.

Según (Granados, 1999) existen distintas maneras de caracterizar los **tipos de liderazgo**. La autora establece una tipología a partir de las **características o condiciones personales** de quién ejerce el liderazgo. Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, **distintos estilos de conducción de grupos**, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo podemos hablar de:

#### a) EL LIDER PULPO:

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

# b) **EL LIDER ARAÑA**:

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

# c) **EL LIDER MUERTO**:

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

# d) **EL LIDER TORTUGA**:

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

# e) **EL LIDER ZORRO**:

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

# f) EL LIDER ABEJA:

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

Como se puede analizar cada tipo de liderazgo se da de acuerdo al interés de cada persona que como líder está al servicio de un grupo u organización que le hará desarrollar o le llevara a la muerte cuando cree que solo él es el centro y no delega y hace participes a los demás en sus responsabilidades.

Hay muchas clasificaciones de tipos de liderazgo al analizar la expuestas podemos decir como (Perlman, 1985) que está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los **líderes efectivos** captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.

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

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

El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el **conocimiento de uno mismo** para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenezca. De acuerdo a esto, entonces en la medida en que se conozca a sí mismo una persona (sus sentimientos, emociones, estados de ánimo, limitaciones, potencialidades, etc.) podrá dar un giro a su vida e iniciarse en el camino hacia un liderazgo de Excelencia(Cornejo Miguel, 1999)

Contrariamente al líder de Excelencia está el **líder tradicional**. (Campoverde, 1993) donde se señala que el líder tradicional es aquel que:

- No se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios.
- Mantiene un estado rígido hasta el final.
- Crea dependencia y rechaza la innovación.
- Confunde renovación con despersonalización.
- No percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil.

Analizando estas formas de ser líder y de ejercer un liderazgo de excelencia, participativo e innovador creo que es necesario formarse como líder ya que parte de uno mismo como hemos visto con el aporte de algunos autores que insisten en que el conocimiento personal es lo primero, para que después se pueda influir con éxito en los diferentes grupos y así dar un giro a su vida e iniciarse en un camino de liderazgo hacia la excelencia.

El reto es lograr una satisfacción plena e integral como ser humano para lograr la excelencia como líder, ejerciendo así influencia con éxito en los diferentes aspectos de la vida, siendo lideres efectivos que capten las condiciones cambiantes de cada grupo, siendo flexibles en adaptar su conducta a nuevos requerimientos.

#### 2.2.3. Características del Liderazgo Educacional

# a) Liderazgo Autoritario. Se caracteriza porque:

- El líder determina toda política educacional.
- LaAutoridad dicta una a una las técnicasy los pasos a seguir.
- El líder dicta a cada miembro la tarea que debe realizar.
- El líder tiende a elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa.

#### b) Liderazgo Democrático. Se caracteriza porque:

- Toda situación de la institución educativa queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia el cumplimiento de los objetivos del grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere alternativas de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.

- Al elogiar o criticar, el líder es "<u>objetivo</u>" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

#### c) Líder Socio-emocional.

A decir de Cartwright y Zander, posee la capacidad y los <u>recursos</u> necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer a la institución educativa.

d) **Líder de Opiniones**: Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito. El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda". Todo ello hace que los directivos adopten distintas posturas y su gestión sea positiva o negativa frente a la institución educativa que tienen a su cargo, para ello se expondrá a continuación algunos enfoques alternativos de cómo ser líder en una comunidad educativa.

Es importante prepararse constantemente para ser un buen líder y tomar las decisiones adecuadas y en el momento oportuno para ello se detalla el siguiente enfoque alternativo.

#### **Enfoque alternativo:**

# El liderazgo efectivo, una herramienta del directivo y del docente.

En la labor educativa, los directivos y profesores tienen la oportunidad de compartir e interactuar con diferentes grupos: alumnos, padres, colegas en el centro educativo, comunidad u otro ámbito. Evidenciándose así la expresión más palpable que el ser humano vive y se desarrolla en grupos.

La dinámica que se genera entre los miembros del grupo hace crecer, estimular y activar las potencialidades de cada uno de los integrantes y del grupo en general, posibilitando que el **liderazgo sea compartido.** (Este enfoque resalta la participación de todos los miembros de la comunidad educativa).

Como podemos ver este enfoque presentará una definición del sentido que debe tener el liderazgo, así como las funciones que le competen al líder educativo.

## Sentido del liderazgo participativo

Un principio básico para la orientación del trabajo de grupo es el liderazgo. Todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de las metas y objetivos establecidos y definidos con la participación de todos los miembros preferentemente. Por ejemplo, en el grupo educativo, el docente puede actuar como líder promoviendo la participación de estudiantes, padres de familia y comunidad en general.

Es así como la conducción y acción puede ser distribuida entre el grupo permitiendo que todos los miembros tengan oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades.

Este enfoque postula entonces, que cualquier miembro del grupo puede ser líder, en el sentido de poder actuar y servir a los demás. Es así que el liderazgo distribuido favorece la acción y la capacidad de trabajo del grupo.

Por otro lado, es importante resaltar la relación que existe entre la estructura del grupo y el liderazgo. La estructura grupal se define como el conjunto de relaciones que se dan entre los miembros de la comunidad educativa. El liderazgo se desarrollará en la medida que existan estas relaciones. La persona que se convertirá en líder estará en función de la situación específica de la institución a la cual dirige (Torres, 2007).

Al respecto (Adair, 1990) afirma que la noción de liderazgo podría ser considerada como un proceso sin forma que comparten algunos o todos los miembros de un grupo, en la medida que se adapta a las características de cada grupo y, por consiguiente, a la de sus miembros. Cualquier miembro que, en un momento dado se encontrará desempeñando una función necesaria o efectiva para lograr las metas del grupo, resultaría el líder en ese momento.

La naturaleza del grupo diferencia, sin embargo, aspectos de su funcionamiento que han sido sistemáticamente estudiados. Los estudios realizados por los psicólogos, trasciende los niveles emotivos (carisma) del líder para encontrar factores particulares más concretos.

Entre las investigaciones sobre liderazgo, podemos citar las siguientes:

El estudio de Gibb C.A. "Sociometría del Liderazgo", en grupos temporales, donde Gibb, enumera las funciones del jefe.

Bass B.M. estudió las cualidades físicas y psíquicas relacionadas al líder, encontrando que los que asumen el liderazgo en épocas de crisis son los más osados, fuertes o inteligentes; el estudio se denominó "Liderazgo, Psicología y Conducta Organizacional.

Mann R.D. en un estudio efectuado para averiguar los rasgos del líder, titulado "Una revisión de las Relaciones entre Personalidad y Actuación en Pequeños Grupos", encuentra que los jefes eran más inteligentes que los miembros del grupo.

White y Lippit analizaron, también, efectos de diversos tipos de liderazgo ejercido por adultos sobre grupos infantiles; determinando los tipos de liderazgo: autoritario, democrático e indiferente. El estudio en referencia lleva el nombre "Autocracia y democracia, y una aproximación experimental".

Hollander y Julian definieron el liderazgo en el estudio "Corrientes contemporáneas en el análisis del proceso de liderazgo" como la relación de influjo recíproco, donde los receptores de aserciones capaces de influir, responden a su vez ejerciendo influjo.

Kahn y Katz en un estudio aseguraban que los supervisores más competentes, delegaban más eficazmente su autoridad, que los supervisores de grupos menos competentes. Mostraban, además, capacidad para incrementar cohesión entre miembros del grupo y no confundían su función con la de los demás miembros.

Lefcourt propone una relación completamente distinta entre liderazgo y personalidad; el hábito de tener éxito en todo lo que se emprende, dice, da origen a confianza en sí mismo y acompetencia para asumir funciones de mando. Para lograr buenos resultados el hombre necesita emprender tareas arriesgadas; que la formación de "lideres" apta y segura de sí mismos, requiere oportunidades para llevar a cabo tareas que los preparen y no tareas insignificantes, rutinarias y triviales; además el éxito debe atribuirse a esfuerzos personales. ( www. Monografías.com/trabajos)

Todos estos investigadores analizan los diversos tipos de liderazgo, las corrientes, los tipos, los valores, la personalidad que se necesita para ser un buen líder, los cuales se deben tener en cuenta al nombrar o elegir a una persona que esté al frente de una institución en este caso educativa la cual según (Bernal Agudo, 2001) profesor del Departamento de Ciencias de la Educación en la Universidad de Zaragoza dice que hay cuatro pasos fundamentales para mantener el liderazgo sea del tipo que sea y estos son:

- 1.- Trabajar en forma colaborativa hacia la excelencia para conseguir los objetivos propuestos.
- 2.-Crear un ambiente libre de amenazas para que todos crezcan y pongan sus cualidades y habilidades al servicio de los demás.
- 3.-Animar y construir unas relaciones de trabajo que satisfagan, unifiquen y fortalezcan el cumplimiento de objetivos y metas.
- 4.-Optimizar los recursos humanos y materiales.

Los tipos de líderes y de cómo ejercen el liderazgo hacen que se busquen la mejor manera de dirigir ya que de la forma como sean concebidos serán los patrones de comportamiento, lo importante es que se ejerza un liderazgo efectivo que compromete y anime a todos a dar lo mejor de sí mismo y lograr el éxito no solo personal sino de toda la institución educativa.

## 2.3. Diferencias entre directivo y líder

Para exponer este tema parto del análisis de quien es un directivo y quien es un líder y después establecer la diferencia entre estos dos conceptos.

#### ¿Quién es un directivo?

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas.

Su tarea es planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Un directivo es el que realiza las siguientes acciones: (Trechera, 2011)

- Dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.
- Asume las responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
- Ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.
- Actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de "gorros" que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician de que se realice el trabajo.

Motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso.
 Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en "ese pequeño extra". Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

## ¿Quién es un líder?

El líder es el que organiza, coordina, dirige y propone nuevos objetivos y reemprende nuevas líneas de actuación.

¿Qué acciones realiza un líder? (Trechera, 2011)

- Está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede "marcar la diferencia". Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por "marcar la diferencia".
- Crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.
- Hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este

tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.

- Toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de auto concienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
- Acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real.

Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque "Yo iré primero" para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

Este tema nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición.

Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder mediante un proceso de cambios y transformaciones personales y de acuerdo a la tarea que le corresponde ejercer.

Se analiza que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez personal.

Considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir. Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

Pero son tantas las cosas que debe saber gestionar bien un buen líder, que personalmente, y partiendo de la investigación realizada creo que es importante formarse y prepararse para ser un buen líder.

# "DIRECTIVO" O "LÍDER"

Se cuenta que en una ocasión Jack Welch, director ejecutivo de General Electric, convocó a sus subordinados inmediatos, les dio una máxima de tres palabras: "¡No dirijan, lideren!" y luego abandonó la sala. Mucho de ellos quedaron sumidos en una absoluta confusión: "¿Cuál es la diferencia?".

Es una pregunta importante, de ahí que sea lógico empezar analizando la diferencia entre dirigir y liderar, o lo que es lo mismo, entre *management* y liderazgo, o entre un directivo y un líder.

Los directivos tratan con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido. Dictan las normas en lugar de estar sometidos a ellas.

Podemos decir que en general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, con obligaciones específicas las mismas que las desarrollan a la medida de su conocimiento personal, preparación y formación constante para no solo dirigir sino liderar con excelencia, quiando al éxito a las empresas o instituciones a su cargo.

#### 2.1. Perfil de un líder educativo

El líder educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículum -amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la institución educativa con su comunidad y entorno.

Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director como líder educativo: (Álvarez y Santos, 1996)

- El buen manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos.
- Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer (Álvarez y Santos, 1996).
- El manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una

- visión de conjunto de la realidad de la institución educativa y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto;
- La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn, 1993).

Sus principales funciones como líder en la dirección de la institución educativa serían:

- 1) Representarla ante las instancias del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo.
- 2) Dirigir y coordinar las actividades.
- 3) Dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa;
- 4) organizar y administrar el personal y recursos asignados.
- 5) Asesorar a los docentes en la adaptación del currículo y las prácticas pedagógicas.
- 6) impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente
- 7) atender y orientar al alumnado y representantes (Noriega y Muñoz, 1996; Estebaraz, 1997).

Del análisis anterior podemos decir que la tarea de un líder educativo se derivan como competencias a desarrollar (Ruiz, 2000; Alvarado, 1990; Álvarez y Santos, 1996).

La capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la institución educativa con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación.

Debe procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos.

Debe tener capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

#### El proceso de dirección de la institución educativa

El rol del gerente educativo es administrar con liderazgo y con valores que fortalezcan el sistema que representa la institución educativa que él dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación.

Todo directivo al ser un buen líder aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR (Deming, 1989a; Guédez, 1998).

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000), componentes que analizaremos a continuación:

- a. La planificación, en esta fase el líder educativo con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000b). Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.
- b. La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Schein, 1982; Amarante, 2000).
- c. La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela (Koontz et al., 1983: 423; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000a).
- d. *El control y seguimiento de la gestión*, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la

programación y a la asignación de recursos (Molins, 1998; Ruiz, 2000; Graffe, 2000b).

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al líder educativo sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas (Ruetter y Conde, 1998); todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación (Graffe, 2000a).

Ahora bien, el control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información. *Dato*es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, obtenida para dirigir y tomar decisiones racionales. Pero si los datos son analizados permiten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la institución educativa; actividad de mayor valor agregado que permite identificar las desviaciones o variaciones a las ejecuciones previstas y establecer las causas de las diferencias detectadas (Ruetter y Conde, 1998; Graffe, 2000a).

Este análisis del líder educativo y de su equipo docente es lo que es *información*, y en la medida que se profundice permite generar el conocimiento e inteligencia (Ponjuán, 1998) para evaluar las situaciones, fortalezas y debilidades de la gestión y del proceso educativo a nivel de aulas y de comunidad educativa en su conjunto, que permitan el ajuste en la dirección dada a la institución.

**Gerencia, liderazgo y participación**: La institución educativa, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad

creciente para así poder aprender a aprender (Pérez, 2000). Ello obliga a la instauración en el centro educativo un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos (Collerette y Delisle, 1988).

#### Gerencia, liderazgo y participación de la institución educativa

El sistema de liderazgo gerencial a instaurar en la institución educativa (Conway, 1986a), consiste en:

- 1) crear el deseo de emprender la mejora.
- 2) crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa;
- 3) proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo.
- 4) Crear el deseo de ser líderes excelentes, fortalecer la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas.

Este modelo prioriza la participación de los diferentes actores, al aprovechar las energías y competencias de cada uno, en aras de construir una organización inteligente, al aprender de su experiencia, pero sin perder de vista que la participación no tiene ningún sentido en una organización educativa sin una dirección.

Darle direccionalidad es una responsabilidad del gerente educativo, en base al proyecto educativo y demás proyectos de la escuela, donde la visión compartida y finalidades de la misma son el marco orientador obligado para emprender la transformación de la institución escolar, su gestión y las prácticas pedagógicas (González, 2000).

# Manejo y control de procesos de gestión y liderazgo educativo.

Una gestión educativa de excelencia exige del directivo su manejo integral, para lo cual Deming (1989b) propone la aplicación del "sistema de conocimiento profundo" el cual establece que ningún gerente podrá mejorar la calidad del servicio educativo, si no percibe a la institución educativa como un sistema: red compleja de procesos -teoría de sistema (Deming, 1989b)-, los cuales presentan variaciones que deben ser controladas.

La -teoría de la variación (Deming, 1989) nos presenta lo siguiente:

- 1) Variación aleatoria, dada por la naturaleza o diseño del proceso mismo, y que su mejoramiento implica un esfuerzo gerencial para cambiarlo.
- 2) Variación no aleatoria la cual obedece a un conjunto de causas especiales que pueden ser solucionadas por los estudiantes, docentes y personal administrativo (Conway, 1986b).

# 2.4. Los Valores y la Educación

#### 2.4.1. Concepto

# ¿Qué son los valores?

Este tema es significativo e importante ya que es necesario vivir los valores desde la familia y fortalecerlos en la educación brindando a los niños y jóvenes una educación integral que forme a toda la persona humana y su relación con la sociedad, para ello se parte de las diversas definiciones de valor que son:

Elvalores tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones. (Grupo Editorial Océano. Primera edición. Volumen III)

"Los valores son guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano" (García, 1996).

Los valores son cualidades reales externas e internas al sujeto. "No es un objeto, ni una persona, sino que está en ellas". (Xavier Zubiri).

"El valor como el poliedro posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones:

Desde una posición metafísica, los valores son objetivos: valen por sí mismos;

Desde una visión psicológica, los valores son subjetivos: valen si el sujeto dice que valen.

Desde el aspecto sociológico, los valores son circunstanciales: valen según el momento histórico y la situación física en que surgen (Guervilla, 1994, 32).

Analizando los conceptos de valor se deduce que hay diversas formas de definirlo las mismas que dependen de los diversos ángulos y visiones desde las cuales tienen su propio significado y comprensión.

En conclusión ¿Qué es valor? Se puede decir que los valores son significaciones sociales que poseen las cosas, las personas, etc. Dicha significación se refiere al grado en que se expresa el progreso y el redimensionamiento humano en cada momento histórico o circunstancia particular. El valor es, entonces, un bien. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

Como se puede analizar el valor es pues captado 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. Por ejemplo, el aquiero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela.

Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles: Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin. Por ejemplo, si voy a comprar un auto para ir al trabajo (utilidad) busco un auto de buen precio que me sirva para mi fin, ir al trabajo. Un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el hecho de existir como seres humanos, tienen dignidady no pueden ser usadas por los demás.

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 <u>salud</u>, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas (www.monografias.com/salud/index).

Los más relevantes filósofos hasta la actualidad hablan de que los valores son subjetivos y objetivos y como corrientes axiológicas son expresión de ello, es así que afirman que no se sabe si el hombre crea el valor o lo descubre. (Guervilla, 1994; 31).

Los valores permiten asumirlos o no, es decir funcionan a su vez como filtros en el proceso de socialización, incidiendo así en la función reguladora de la conducta y por tanto en las actitudes hacia el mundo circundante, actitudes que están dirigidas e intencionadas por motivaciones e intereses, y que expresa una correspondencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace en el plano individual, y que posee una correspondencia con la sociedad.

Al ser la personalidad un sistema de formaciones psicológicas, el valor puede manifestarse en toda su estructura: el carácter, las convicciones, las capacidades, etc., pues se manifiesta en la actuación humana. En este proceso de la actividad humana, en permanente comunicación social, surgen en el ser humano necesidades materiales y espirituales, que al concretarse en objetos materiales y espirituales que las satisfacen, se convierten en valores. Los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores (familia, escuela, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, etc.)

En la medida en que los seres humanos se socializan y la personalidad se regula de modo consciente, se va estructurando una jerarquía de valores que se va haciendo estable, aunque puede variar en las distintas etapas de desarrollo y situaciones concretas.

Entender el valor como la significación socialmente positiva es verlo contribuir al proceso social, al desarrollo humano. Esto quiere decir, que la significación socialmente positiva del valor está dado por el grado en que éste exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones en que vive, y no de sujetos aislados, grupos o clases sociales particulares. Esta objetividad del valor trasciende los intereses particulares, para ubicar en el centro al hombre como género. Pero ello no es suficiente, pues su objetividad depende de la subjetividad y su carácter social, de la individualidad, y viceversa, quiere decir, que en el centro de la comprensión de los valores están las relaciones entre lo objetivo y lo subjetivo y entre lo individual y lo social (Fabelo, 1989).

#### 2.4.2. Los valores

Este trabajo de investigación ha concebido la necesidad de indagar, analizar y presentar este tema de palpitante actualidad, pues parte de lacrisis que cómo país tercermundista padecemos es, precisamente, la falta de una práctica de valores, cuyas características de universalidad y homogeneidad persistente, redunden en una mejora en nuestra calidad de vida y la educación tiene un papel muy importante en ello de ahí que se parte de los aportes dados por varios pensadores (Gil,R,2000)

De ahí que se concluye que "Educar en valores es formar la inteligencia para la verdad, la voluntad y el corazón para el bien de una manera total" (Herrera, Loja. Pag.303). Como se ve los valores en la educación son fundamentales ya que si queremos formar

personas de bien y que sean un aporte positivo a la sociedad hay que educar desde la persona de forma integral.

La educacion en valores propicia un campo de accion para la creatividad del maestro quien debe ayudar en el aquí y el ahora a escoger con libertad y responsabilidad lo que mas le convenga, ya que el ser humano aprende de su propia experiencia y en relacion con lo que le rodea. (Bedoya, 1996)

"Educacion en valores es educar moralmente, porque son los valores los que enseñan al individuo a comportarse como hombre, establecer la jerarquia entre las cosas, llegar a la conviccion de que algo importa o no impórta, vale o no vale es un valor o un contravalor" (LLorrenc Carrera, 1997).

En estos aportes se puede decir que los valores educan para la vida, y es necesario que cada persona establezca su jerarquia de valores en la practica, estableciendo asi convicciones de decision y elecion en su vida.

El ser humano tiene una naturaleza indeterminada. Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moralestá en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales (LLorrenc Carrera, 1997).

Muchas de estas preocupaciones acompañan al mundo actual de modo más general, se habla de crisis de identidad, de fe y de valores. De identidad por la ausencia de un sentido claro de pertenencia y por la carencia de proyectos comunes unificadores; de fe, por la incapacidad de creer en algo, por la imposibilidad de cambio y la falta de confianza en el futuro y; epistemológica, por la supremacía del conocimiento y la razón, que se expresa en una racionalidad instrumental-administrativa-gerencial, capaz de aplastar lo afectivo y sentimental.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; otros que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también hay quien dice que el problema está en la existencia de multivariadas de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. Quizás esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo. No obstante a esta realidad, no es ajeno el hecho de que existen cuestiones no resueltas en la comunicación y en la vida de los hombres, en su educación, en su calidad de existencia, que impiden el desarrollo de una personalidad integral y adecuada a la sociedad en que ésta se despliega.

El estudio sobre el comportamiento humano ha sido y es interés de diferentes ciencias: la filosofía, la psicología, la sociología y la pedagogía, las que desde sus diferentes objetos de estudios enfocan su campo de acción. Así los debates pueden ser desde los distintos puntos de vista.

No obstante, el objetivo común está en la comprensión e interpretación de las diversas actuaciones de los seres humanos, para lograr orientar el comportamiento humano hacia las tendencias más progresistas y des enajenantes de la humanidad, su

crecimiento espiritual y material, todo ello dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de su análisis se hallen los conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer.

Por otro lado a partir de los diferentes enfoques científicos existen disímiles concepciones, que expresan la complejidad del fenómeno, su carácter multilateral, sistémico y contradictorio, pero que de igual manera contribuyen a avanzar en el esclarecimiento de su alcance.

Muchos de los intentos y experiencias por lograr una pedagogía que eduque en valores (entendido el término como educar subrayando los valores, dentro de las acciones formativas), pueden fracasar cuando no se tiene claridad de lo antes expuesto, ya que podría desvirtuarse el objetivo de la propia educación, ejemplo de ello:

- Cuando se piensa que explicando hechos históricos y actuales de la realidad, o
  incorporando nuevas asignaturas por sí sólo, su conocimiento produce valores o
  cambios en la conducta y personalidad del sujeto, es decir, que sólo mediante
  saberes se forman y desarrollan los valores.
- Cuando se buscan comportamientos en hechos aislados, como participación en actividades orientadas, sin objetivos bien definidos, ni comprendidos y asumidos por el sujeto tanto en lo racional como en lo emocional.
- Cuando se piensa que formar y desarrollar valores sigue las mismas reglas del aprendizaje de conocimientos y habilidades.
- Cuando se considera que no es necesario incorporarlos como un componente de la labor educativa de manera explícita e intencional en el proceso de formación, pues ellos se forman y desarrollan automáticamente a través de la correcta relación alumno-profesor.

Como se puede ver los valores no son el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

"Educar en valores es un proceso en el cual se debe analizar el cómo desarrollar y formar valores es un proceso de enculturación" (Aguirre, 1995; 498), que dura toda la vida, en el que inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las interrelaciones humanas, en las percepciones, y en las condiciones materiales y naturales de vida, es decir, en la calidad y sentido de la vida. Los valores son razones y afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual y, entre lo social y lo individual.

Con lo antes indicado se puede decir que los valores se identifican con cualquier objeto material o espiritual (o sea, productos tangibles, cualidades de la personalidad, concepciones, sentimientos...) que al satisfacer una necesidad humana, son interiorizados y aprehendidos a través de su propia experiencia vital, esto da un sentido personal a las significaciones del mundo exterior a él.

Cada ser humano interioriza aquello que satisface sus necesidades personales y, sobre esta base posee intereses (los intereses son las necesidades hechas conciencia), forma convicciones, precisa sus aspiraciones futuras y llega a analizar las posibilidades que tiene de alcanzarlas: así se manifiestan los valores.

Los valores parten de la conciencia y la necesidad de vivirlos y es necesario que ellos Dirijan y orienten las acciones humanas de forma consciente y a la vez, como proceso individual, permiten diferenciar a unos hombres de otros como entes únicos e irrepetibles. Dos personas pueden realizar una misma actividad y estar impulsadas por

valores diferentes. De ahí que se afirme que son significados subjetivos que poseen un fuerte componente individual. Por ejemplo: dos estudiantes pueden realizar esfuerzos similares por asimilar los contenidos necesarios para ser un buen profesional, pero uno puede hacerlo porque se siente identificado con la profesión, aprecia su función social y otro porque esa profesión puede darle beneficios económicos, prestigio social y otras ventajas. (Ramirez, 2005)

#### Los valores se identifican:

- Con lo material o espiritual (cosas, hechos, personas, sentimientos y relaciones).
- Con cualidades reales externas e internas al sujeto, de significación social. Dicha significación se refiere al grado en que se expresa el redimensionamiento humano.
- Con cualidades de los componentes de la estructura de la personalidad, en tanto permiten captar los significados a través de la capacidad de los sentidos en la actividad humana.

#### Se manifiestan:

- A través de la actividad humana, la que permite interiorizar de la realidad aquellas cualidades que satisfacen necesidades e intereses individuales y sociales.
- En guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano.

## Se estructuran:

- Por las circunstancias cambiantes de la realidad, por lo que puede su contenido expresarse de manera diferente en condiciones concretas.
- Se jerarquizan en dependencia del desarrollo de la personalidad y del desarrollo social del contexto.

Es impreciso y absurdo hablar de una Pedagogía de los valores como algo independiente, dado que el valor es parte del contenido y éste es uno de los componentes de la didáctica, pero sí es necesario comprender las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores y sus relaciones en el proceso docente-educativo. La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, "al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista (D'Angelo, 1996:4).

Educar en valores significa contribuir a la función integradora del individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses, etc.

La educación en valores debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social.

Los valores interiorizados conforman la esencia del modelo de representaciones personales, constituyen el contenido del sentido de vida, y de la concepción del mundo, permiten la comprensión, la interpretación y la valoración del sujeto y brindan la posibilidad de definir el proyecto de vida, integrado por objetivos y finalidades para la actividad social.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos. Otra peculiaridad de la educación en valores es su carácter intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio. De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental. Una comprensión clara de los límites objetivos del entorno, del modelo a que aspira la sociedad y de la subjetividad del estudiante permite dirigir mejor las acciones educativas y dar un correcto significado al contenido de los valores a desarrollar.

#### Son tres las condiciones para la educación en valores:

**Primera:** conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).

**Segunda:** conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).

Tercera: definir un modelo ideal de educación.

#### Incidencias de la educación en valores:

- Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo.
- Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad.
- Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.

• Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión, y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia, por el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, por lo tanto sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración-reflexión y la actividad práctica.

La educación en valores en la Institución educativa está dirigida hacia el desarrollo de la cultura profesional. Los nuevos fenómenos y procesos que la sociedad contemporánea engendra, las interrogantes, expectativas e incertidumbres sobre el futuro de la humanidad, hacen del análisis y la reflexión un imperativo para definir desde una perspectiva estratégica y coyuntural el desarrollo social de cada nación. Ello reclama y exige de una cultura integral en la formación profesional de las futuras generaciones. Es por ello que entre los temas más trascendentes que hoy se analizan en la Educación está el vínculoinstitución educativa-sociedad-desarrollo.

La causa de que promueve este debate, y la búsqueda del perfeccionamiento se halla en la estrecha relación que existe entre el **nuevo patrón tecnológico**, guía del desarrollo, y la **educación**, cuyo propósito es la **formación**, la recalificación o la capacitación de los recursos humanos que requiere la totalidad del sistema de desarrollo científico-tecnológico para su funcionamiento.

Los cambios científico-tecnológicos determinan que las instituciones educativas transformen sus misiones y objetivos, para poder cumplir responsablemente con la

preparación, recalificación y formación continua de los recursos humanos que exige la reestructuración económica de cada país. Es decir, aquella calificación que logre la capacitación para la investigación, el desarrollo, la aplicación y la transferencia de tecnologías adecuadas, por lo tanto una **formación** que responda a la magnitud de los cambios y, permita un rápido accionar con criterio propio y compromiso personal y social (Sarre, 2001).

Las instituciones educativas tienen la responsabilidad de identificar con precisión la dirección del cambio, y la transformación a realizar, para proyectarse prospectivamente hacia el futuro y así promover el cambio necesario en la sociedad.

Para los países en vías de desarrollo significa el alcance de una mentalidad diferente, que sea capaz de enfrentar la transición hacia el paradigma tecno económico actual con optimismo, compromiso, creatividad, solidaridad, sentido práctico, desinterés y modestia, que permita ver una oportunidad en dicha ruptura tecnológica para el futuro de estos países.

La sociedad requiere algo más que personas adiestradas para la función específica del mundo del trabajo. Necesita personas con motivaciones y capacidades para la actividad creadora e independiente, tanto en el desempeño laboral como investigativo, ante los desafíos del conocimiento e información científico-técnica y de la realización de su ideal social y humano. El fortalecimiento de la formación integral de los futuros profesionales es impostergable, porque la sociedad necesita de la ciencia y la tecnología como factores estratégicos del desarrollo y los valores son claves en esta formación que se quiere brindar (Sarre, 2001)

Por ello es necesario Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo (Sarre, 2001)

Así el aprendizaje de un conocimiento matemático, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral, etc., es decir subrayando la intencionalidad hacia la sociedad, donde se exprese la relación ciencia, tecnología, sociedad, y estén presentes los análisis cualitativos, los enfoques de procesos y la motivación. Del mismo modo que es posible tratar un valor desde el contenido, también lo es desde el saber hacer de éste (la habilidad y la capacidad). Visto así el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral.

La reflexión del profesor sobre el valor educativo de las acciones en el proceso, significa de igual modo valorar el método de aprendizaje no como simple procedimiento sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales, es analizar el componente socio humanista de la ciencia que se enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico al aprendizaje, es reconocer que no existen "dos culturas" separadas, sino reflexionar sobre la totalidad de ésta, en su historia, en sus contradicciones, en su actualidad, en sus métodos, en sus consecuencias e impactos y, por supuesto en su ética. Se trata de reflexionar en el valor de la Educación.

Los caminos y las vías no pueden justificar los fines, es evidente que un buen uso del diálogo, de los métodos participativos, del ejemplo del profesor, son condiciones necesarias para una adecuada labor de formación, pero también son condiciones, la precisión en el diseño curricular de las intenciones a través del análisis del contenido, los objetivos propuestos, etc., es decir, tener claro los fines que se proyectan en lo educativo y diseñar la realización del proceso de formación (Gonzales, 1986)

La formación socio humanista tiene su propia significación y lógica y, de lo que se trata es de incorporarla como parte del sistema educativo, no separarla de la realidad a que se enfrenta el estudiante como aprendizaje, y en este sentido, el profesor debe prepararse y dirigir el proceso en esa dirección, intención que no depende de la casualidad ni de los criterios particulares de éste, sino de todo el proceso de formación, y de la necesidad que lleva implícita como exigencia de la sociedad.

Alrededor de la educación en valores está la idea de negar la necesidad de una pedagogía propia de los valores, puesto que consideran que los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo suficiente una buena relación alumno-profesor, el ejemplo de éste, la comunicación eficaz, etc. (Gonzales, 1986)

Es cierto que el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar está: ¿en qué valores se quiere incidir en el proceso, para qué, y cómo? La dificultad consiste entonces en eliminar el llamado "currículum oculto" o "contenido oculto", la cuestión radica en la necesidad de **explicitar**, **sistematizar** el proceso de enseñanza-aprendizaje, "lo educativo", que por supuesto integra el proceso formativo.

## 2.4.3. Importancia de los valores

Es importante resaltar que los valores son fundamentales en la vida de los seres humanos ya que desde ellos se aporta a la construcción de una nueva sociedad, al analizar cada realidad se llega a la conclusión que cada persona tiene la responsabilidad de vivirlos ya que es el hombre quien le da el verdadero valor y significado a los diversos valores humanos los cuales los vamos asimilando hasta hacerlos parte de nuestra vida (Frager, 1998).

Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de los jóvenes es la falta de asimilación de valores y por tanto se habla de una aguda crisis de valores a todo nivel por lo que tanto en la familia como en la sociedad vemos la Corrupción, la politiquería, ascenso de la criminalidad, violencia juvenil, pandillas juveniles, terrorismo, narcotráfico y drogadicción, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, etc.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo a las instituciones educativas del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen una raigambre social muy compleja.

Definitivamente la sociedad en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos y la familia que es donde se educa principalmente en los valores está en crisis y no se prepara a los hijos para enfrentar la vida y realidad que les corresponde vivir en una sociedad donde la globalización, la tecnología (<u>Internet</u>, cable, celular, etc.), la libre competencia, la calidad de vida cómoda y el egoísmo reinante hace urgente una formación en valores fundamentales. (González, 2009)

Pero cabría reflexionar con la siguiente interrogante ¿Quién es responsable de la educación en valores? ¿Es tarea de las instituciones educativas o de la sociedad, o de la familia? Nos parece que todos convergen y se nutren recíprocamente una de la otra. Porque la personalidad de cada persona y su proceso de socialización aparece desde los primeros años de la vida y en la familia como núcleo de la sociedad debe ayudar en el desarrollo de valores que ayuden a tomar decisiones y llevar una buena vida, pero esto se consolidará y reforzara el día en que ingrese a una institución educativa donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

El asunto en realidad es complejo, ya que nuestros niños y jóvenes están en actitud de aprendizaje y construyendo su personalidad, es a través de la imitación y ejemplo que aprenden los valores los mismos que irán formando su identidad y crecerán como personas útiles a la sociedad fomentando y fortaleciendo una cultura de paz, con una formación en identidad nacional, 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 y de la familia.(AUTORES, 2000)

Es importante tener los valores como eje transversal dentro de la educación y es en el currículo donde se debe tener en cuenta para todas las asignaturas con un trabajo conjunto de la familia, comunidad educativa, organizando también actividades extracurriculares como: charlas preventivas (drogas, embarazo precoz, violencia familiar), talleres de habilidad social, formación sexual y para la vida, hábitos de estudios que ayudaran a niños y jóvenes a formar criterios y principios que orienten su vida.

#### 2.4.4. Clases de valores

Los valores tienen distintas clases a continuación se expondrán una de tantas clasificaciones y que ayudara a clarificar algunos conceptos de clases de valores existentes.

## 1.- Los valores y las virtudes:

El autor Jaime Barylko en este libro nos dice textualmente que "Estamos en la era del vacío" al hablar de crisis de valores y virtudes y esto es cierto ya que no hay vivencia de los mimos que lleve 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 (Jaime, 2005).

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, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano(Diez, Esther y Gonzalez, Rosa, 2006).

Se analiza que depende exclusivamente de la elección libre de cada persona la cual decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito. Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona, la honradez le hace ver a la persona como alquien en quien se puede confiar.

Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de

referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:

- **2.-Valores infrahumanos**.- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.
- **3.-Valores humanos infra morales**.- Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.
- **4.-Valores Instrumentales**.- Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.
- **5.-Valores Terminales.** Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

## 2.4.5. Características de los valores

Cuando hemos referido líneas arriba cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos 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(varios autores,1998).

Por otro lado, se refiere también a las necesidades (satisfacción de las mismas) o aspiraciones humanas y su clasificación se da de la siguiente forma (Diez, Esther y Gonzalez, Rosa, 2006).

- a. Necesidades primarias.- Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo: el alimento, el vestido, la vivienda, la educación, etc.
- b. **Valores económicos**.- El hombre siempre busca su comodidad, a través de una estabilidad laboral por ejemplo, precisamente para cubrir sus necesidades básicas.
- c. Necesidades de seguridad.- Se refiere al temor de pasar desapercibido, relegado por los demás, todos nosotros en el fondo buscamos aceptación del grupo social.
- d. Necesidades sociales.- Es cuando un núcleo familiar no es suficiente para el desarrollo de la persona, por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia (proceso de socialización a través del colegio, de la universidad, instituto, trabajo, etc.)
- e. **Necesidades de autorrealización**.- Se refiere de encontrar un sentido a la vida, luchar por ideal. Estas pueden satisfacerse por medio del cultivo de la ciencia, el arte, lamoral y la religión.

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- a. **Independientes e inmutables**.- Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.
- 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 no agote la nobleza, la bondad, elamor, la sinceridad.
- d. **Objetivos**.- Los valores se les da 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**.- Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses.

# 2.4.6.Pedagogía de la educación en valores

En el plano educativo se ve necesaria una Pedagogía de la educación en Valores y para ellos se ve necesario tener en cuenta las siguientes razones:

Intencionar: Encaminar el proceso docente-educativo hacia el modelo ideal de formación. Desarrollar el vínculo con la realidad a través de lo socialmente significativo de ésta en el proceso docente-educativo, dando sentido a la formación socio humanista. Determinar estrategias didácticas que involucren a los sujetos del proceso en una actividad consciente, protagónica y comprometida.

**Explicitar:** Eliminar el currículum oculto, precisando la cualidad orientadora del proceso docente-educativo. Connotar lo socialmente significativo de la realidad hacia el redimensionamiento humano en todos los componentes del proceso, identificando el modelo educativo a alcanzar con la eficacia del proceso. Precisar los contenidos de los sistemas de valores a formar y desarrollar según la aspiración social.

**Particularizar:** Integrar las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación (conocer las particularidades del sujeto y sus relaciones, y evaluar las condiciones para llevar a cabo el proceso). Enriquecer la didáctica del saber y del saber hacer; del contenido y del método, etc., así como apoyarse en ellas. (GRASS, 1996)

Visto de otro modo, es la reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del valor del método, etc. lo que implica establecer prioridades. "la justificación de los contenidos debe basarse, no sólo en criterios disciplinares, derivados del lugar que esos contenidos ocupan en la estructura de esa disciplina, sino también en las metas educativas fijadas para esa materia en esa etapa" (Pozo,1998: 46).

Los caminos y las vías no pueden justificar los fines, es evidente que un buen uso del diálogo, de los métodos participativos, del ejemplo del profesor son condición necesaria para una adecuada labor de formación, pero, es condición también necesaria su precisión en el diseño curricular, en el análisis del contenido, en los objetivos propuestos, etc., es decir, tener claro los fines que se esperan en lo educativo.

La formación socio humanista tiene su propia significación y lógica y, de lo que se trata es de incorporarla como parte del sistema educativo, no separarla de la realidad a que se enfrenta el estudiante como aprendizaje, y en este sentido el profesor debe prepararse y dirigir el proceso en esa dirección, intención que no depende de la casualidad ni de los criterios particulares de éste, sino de todo el proceso de formación, y de la necesidad que lleva implícita por la sociedad (Vidal, 1998),

Intencionalizar los valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje se refiere a:

- Determinar los sistemas de valores y sus contenidos en el diseño curricular.
- Precisar los principios didácticos que condicionan una manera específica de planificar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, que influyen en un nuevo tratamiento de las relaciones de los componentes de la didáctica.

La dirección pedagógica no puede entenderse como una relación mecánica estímuloreacción: se trata más bien de la sistematización de las influencias educativas sobre la base del encargo social que persigue la formación de un modelo de hombre o mujer (Viciedo, 1999).

"La didáctica es la disciplina que explica los procesos de enseñanza-aprendizaje para proponer su realización consecuente con las finalidades educativas." (Contreras, 1990;19) Si se acepta dicha definición, entonces, intencionalizar y explicitar a través de la didáctica el proyecto educativo significa definir y profundizar en los valores y por tanto en lo educativo, haciendo que las finalidades educativas expresen el compromiso con la realidad.

Por tanto, la didáctica se desarrolla con una u otra intencionalidad, en dependencia de la práctica educativa que se quiera alcanzar, y del compromiso del profesor. Pero no basta con la claridad de la intencionalidad, sino hay que hacerla explícita y sistematizarla en la propia didáctica, de ahí que deban precisarse un conjunto de principios teórico-metodológicos, para dicha educación comprometida, valorativa, reflexiva y en valores, los que deben tenerse en cuenta en las diferentes estrategias a desplegar. (Lucini, 1997).

Al analizar los distintos aportes de cómo entender los valores se concluye que la educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida. La forma de organización es el proyecto de vida personal y el de la comunidad educativa.

En el Proyecto Educativo es importante la personalidad de cada uno de los que integran la comunidad educativa que implica "un sistema de alto nivel de integración de funciones síquicas del individuo, un complejo de formaciones estructuradas sobre ciertos principios que funcionan dirigidos a un objetivo" (D'Angelo, 1996:1).

El objetivo constituye el sentido fundamental de la actividad del individuo, se expresa en el proyecto de vida que es "el conjunto de representaciones mentales sistematizadas

sobre cuya base se configuran las actitudes y disposiciones teóricas del individuo, y que para ejercer una dirección autentica de la personalidad, este modelo debe tomar una forma determinada en la actividad social del individuo y en las relaciones con las personas. Es decir, la característica directriz de este modelo ideal se expresa no sólo en lo que el individuo quiere ser, sino en su disposición real y sus posibilidades internas y externas de lograrlo y de darle una forma precisa en el curso de su actividad" (D'Angelo, 1996:3).

Si se quiere incidir a través de la educación en la personalidad es necesario adentrarse en el porqué de los objetivos de la actividad, que lo hacen componer un proyecto de vida. Si la educación concibe el proyecto de vida no como un modelo ideal-individual solamente, sino que lo relaciona a su vez con un modelo real-social, entonces podrá acercarlo a su realización.

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en "un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad" (D'Angelo, 1996:3).

La educación debe y puede incidir en el Proyecto Personal que existe entre lo que se quiere ser y se quiere hacer y lo que se puede ser y se puede hacer en cada momento de la vida o al menos es más factible, lo que al final es decisión del individuo. La posibilidad de ayudar a adecuar estos dos aspectos, se halla en la comprensión de la relación entre lo individual y lo social en la personalidad, siendo éste uno de los objetivos fundamentales de la educación en valores.

La dinámica y la armonía de la personalidad desarrollada y adulta en una sociedad se hallan en el equilibrio que se alcance entre la satisfacción de los intereses y necesidades y de los deberes sociales. Por tanto **deber se** conjuga lo que se quiere y lo que se puede y es objeto de la educación en valores.

La educación debe preparar al individuo para el logro en cada momento de la autorrealización, entendida ésta como: "la orientación de la personalidad que se dirige al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social" (D'Angelo, 1996:4).

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectiva y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses y con ello realizar el proyecto Institucional.

# 2.4.7. El Proyecto educativo y la Educación en Valores

El proyecto educativo debe comprenderse como parte del diseño curricular y de los objetivos estratégicos de la institución educativa, todo ello como un sistema que integre los siguientes componentes: la misión del colegio, el objetivo estratégico de formación, el modelo de formación de valores, los modelos de formación académica.

La relación entre lo normativo y lo significativo-motivacional en el individuo, como principio, parte de la estrecha relación entre la norma y la obligación, y el significado y el motivo, por lo que en el proceso educativo se debe de ir en busca de esta relación. "Si experimentamos algo como un deber y no sólo sabemos abstractamente que rige como tal, el deber se convierte en objeto de nuestras aspiraciones personales. Lo

socialmente significativo se convierte en personalmente significativo" (Rubenstein; 1967: 700).

Las normas se establecen socialmente con el objetivo de lograr una actuación determinada en situaciones específicas, tienen un carácter obligatorio, pero éste se pierde cuando se actúa de forma consciente, cuando se asume el valor que los fundamenta.

En las actuaciones puede aparecer una contradicción, pues es muy difícil cuando éstas se realizan por factores internos, conscientes, produciendo cierta satisfacción, o cuando se actúa bajo determinada presión externa por temor a ser castigado o para estar a tono en una situación. Sin embargo, detrás de estos dos tipos de actuación hay una actitud positiva que permite la socialización del individuo en determinada circunstancia, dicho de otra manera, hay cierta dosis de respeto (por las normas, por uno mismo, por la sociedad). Cumplir las normas es una premisa para la educación de valores, "en ambos casos está presente la norma, en el primer caso como obligación y en el segundo como deber, aunque no existen acciones que se basen puramente en uno de ellos"(Galbán, 1988, 93).

Cuando se habla de valores, de su formación y desarrollo, se refiere al aprendizaje como cambio de conducta. La competencia no se determina sólo por lo que las personas saben o entienden, sino por lo que pueden hacer (capacidades), lo que tienen el valor de hacer y lo que son (personalidad y actitud). No siempre una persona inteligente es la más idónea y de mayor éxito en la profesión y en las relaciones sociales. En la conducta de los seres humanos se manifiestan estos elementos como un todo en la actividad (Swieringa; 1992:21).

El objetivo del proceso de enseñanza-aprendizaje es incidir cada vez más en la calidad de las acciones de los futuros profesionales, es decir, en la calidad de sus modos de actuación que debe contemplar a los valores para el éxito y la competencia social y profesional.

Según Swieringa el aprendizaje puede ser de tres tipos: informal, formal y consciente. Los dos primeros son aquellos aprendizajes que ocurren por imitación, o por recompensas y castigos, los que están menos asociados a las emociones y a los sentimientos y más a las experiencias. El aprendizaje consciente, consiste en ocuparse de manera consciente en aprender.

El ejemplo del profesor dirigido intencionalmente, la norma de disciplina en una clase, la exigencia en la entrega de tarea, etc., cuando se acompañan de una reflexión, son aprendizajes conscientes, es decir, que un "aprendizaje" del valor o de otro modo, la formación y el desarrollo del valor lo acompaña un proceso de enseñanza-aprendizaje donde se expresen las diferentes vías de éste. Dichas vías deben interrelacionarse en un proceso consciente e intencionado por los sujetos que lo integran en busca de una conducta consciente no sólo en el proceso de aprender a aprender, sino en la direccionalidad e intencionalidad valorativa de los contenidos de éste.

La relación entre valor y valoración: En cuanto a la relación entre valor y valoración, la valoración se ejecuta a través de los valores que posee el sujeto, y es la acción más directa en que éstos se manifiestan; ello se expresa al valorar cada objeto, suceso, idea y conducta. "La valoración conforma el propio sistema subjetivo de valores". (Fabelo, 1996). Sólo se valora mediante los valores propios, es decir a través de contenidos valorativos, que se expresan en un constante proceso de valoración.

¿Qué debemos entonces desarrollar en la educación, los valores o la capacidad valorativa? ¿Es posible enseñar a valorar sin hacerlo? Es evidente que a la educación en valores la acompañan los valores y la valoración, ya que para valorar se requiere significados de valor que permitan saber apreciar dicho valor, caracterizar el objeto de

valoración, establecer los criterios de valoración, comparar el objeto con los juicios de valor establecidos, refutar y criticar.

El análisis de la relación ciencia-docencia como regularidad da respuesta a la interrogante **qué** de la ciencia necesita el estudiante con qué lógica y sistema de conocimientos. Sin embargo, ante la pregunta **para qué y por qué**, tiene que precisarse a qué profesional se dirige dicho contenido y realizar entonces una nueva relación y adecuación de éstos a la necesidad de su perfil profesional.

Toda profesión existe con el fin de resolver determinado problema o encargo social, que debe ser respondido por un sujeto con capacidades y habilidades para darle solución. Es precisamente a partir de los problemas profesionales que se determinan los propósitos y aspiraciones a alcanzar en el estudiante, de éstos se derivan el objeto de la profesión y el objetivo de su formación, expresado en el modelo.

Al asumir el hacer como la manera de formar a los hombres, la relación sociedadeducación se torna núcleo central para la selección y estructuración del sistema de conocimientos, habilidades y valores que se deben formar en los estudiantes, no sólo en la actividad académica, sino en la de investigación y la práctica laboral (Varios Autores,1995).

"El fin de la educación no es hacer al hombre rudo, por el desdén o el acomodo imposible al país en que ha de vivir, sino prepararlo para vivir bueno y útil en él" José Martí

"Nuestro estudio no tiene como los otros, un fin especulativo: si hemos emprendido esta investigación, no es para llegar a saber qué es la virtud -en tal

caso, nuestro estudio sería inútil-, sino para llegar a ser bueno"

Aristóteles

El conocimiento es la virtud más grande que puede poseer y practicar el ser humano, asociando la felicidad con un modo de vida moral donde primen el autocontrol, la sobriedad y la preocupación por los demás. Podemos concluir que lo correcto y la virtud se construyen a partir de la relación entre razón y pasión.

A continuación se expondrá algunos filósofos y pensadores que nos aportan sobre este tema de la educación y los valores(FABELO, 1989).

SÓCRATES (470 -399 AC.).- texto del maestro español Juan GrassPedrals

Al igual que Sócrates, está convencido que el conocimiento es la virtud más grande que puede poseer y practicar el ser humano. Para ello propone un ambicioso programa educativo cuyo camino es posible para unos "pocos privilegiados" pues el conocimiento moral involucra unestado de abstracción alto.

PLATÓN(428-347 AC.).- Es el desarrollo del carácter la virtud más grande a la que puede aspirar el hombre: Énfasis educativo en la voluntad y creación de hábitos, a través de un entrenamientopráctico prolongado donde el papel de un buen maestro es esencial.

Podemos concluir que el conocimiento requerido para alcanzar la virtud moral está al alcance de todos y que el bien del hombre se alcanza en relación con otros hombres.

ARISTÓTELES (384 -322 AC.).-

En su obra **El Leviatán** (1651), asevera que el hombre no puede vivir libre y ser gobernado al mismo tiempo: Renuncia a su "libertad natural" para acatar un "contrato social", más -como todos los hombres- al luchar por su propio interés, dicho contrato debe ser apoyado por las leyes y//o por la fuerza. Entonces, la libertad, para el hombre, se acerca a un estado natural sin ley, siendo la sociedad una estructura ajena a su naturaleza.

# THOMAS HOBBES (1588-1679).-

Concibe la naturaleza humana como buena pero sujeta a corrupción. Al creer en una justicia universal producto de la razón humana, el hombre alcanza una sociedad mejor a través de la búsqueda de una evolución moral humana. Por ello la libertad se encuentra en la conducta auto determinada que ocurre cuando se ejerce un juicio racional desinteresado. Así en su obra **El Emilio** (1762), asocia la idea de virtud a su idea de hombre moral: este debe ser educado en la autodeterminación, el desprejuicio y la razón.

# JEAN-JACQUES ROUSSEAU (1712-1778).-

La fuente principal de nuestro conocimiento es la experiencia captada por nuestros sentidos: hablar de Dios o de la Libertad no tiene sentido, pues no es verificable. Por ello la moralidad es materia del sentimiento, expresada en una inclinación a la benevolencia (lo entiende como un interés generoso por el bienestar general de la sociedad).

La psicología educacional aporta a la educación en valores con estas afirmaciones y reconoce tres dominios: el cognitivo, el psicomotor y el afectivo. La psicología cognitiva se concentra en los procesos mentales internos y el desarrollo cognitivo es el proceso por el que los individuos adquieren complejas formas de pensamiento y de resolución de problemas.

Los grandes aportes de la teoría cognitiva en la educación contemporánea vienen de Jean Piaget y de las modificaciones posteriores hechas por Lawrence Kohlberg: Hay seis etapas o estadios en el desarrollo moral de una persona, sin embargo la mayor parte de los adultos llega sólo a la tercera o cuarta etapa.

Para saber en qué estadio de desarrollo moral se encuentra una persona se presenta un dilema ético y se clasifican las respuestas posibles dentro de cada etapa de desarrollo moral. Lo que define la etapa en que una persona se encuentra es el razonamiento que justifica la respuesta, no la respuesta en sí(D, Angelo 1996).

La educación en valores busca consolidar la etapa en que el niño o joven se encuentra, para luego hacerlo progresar a la siguiente mediante técnicas de desequilibrios y asimilaciones.

La hipótesis central del enfoque es cuidar y ser cuidado son necesidades fundamentales del ser humano. Las fortalezas e intereses de los estudiantes deben ser desarrollados en un ambiente de cooperación.

Como podemos analizar la educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historiapersonal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

75

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por

ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento

son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la

comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas

de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que

tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la institución educativa

debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra

vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de

valores.

Otro de los objetivos de esta educación en valores es ayudar al alumno en el proceso

de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como

vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que

va más allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un

conflicto ético.

2.4.8. Los valores en el currículo

El centro educativo es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las

sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores

deben estar definidos en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), con los cuales la

institución se identifica y plantea desarrollarlos. (CORNEJO, Miguel Angel)

¿Cómo educar en valores?: materiales, textos, recursos y técnicas

Más concretamente los valores se hacen presentes en el aula mediante los temas transversales, estos temas transversales van a responder a realidades o necesidades que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad, como hechos dicho los temas transversales es una propuesta curricular concreta.

En el diseño curricular, la educación en valores se encuentra en los objetivos de enseñanza generales, esta educación es abierta y flexible, es abierta porque cada profesor en su centro la define y una vez tomada la decisión debe ir en el PEI y en el PCCE (Proyecto Curricular del Centro Educativo).

Los valores también se muestra en los contenidos actitudinales por ello se encuentran en cada sesión de aprendizaje.

Como dijimos anteriormente los temas transversales entran de lleno en la educación en valores, hablar de temas transversales es hablar de valores y debe estar expresado en el PEI como los objetivos generales de la etapa, estos temas transversales van a responder a problemas en el ámbito social y requieren una respuesta educativa.

#### Resumiendo:

- Los temas transversales forman parte del currículo y están íntimamente relacionado con el sistema de valores.
- Constituyen ejes de valores de contenidos (actitudinales).
- Están presentes en las áreas integradas dentro de ellas.

Es una responsabilidad de toda la comunidad educativa que debe estar integrado por el PEI, en el proyecto curricular y en las programaciones del aula.

En resumen podemos decir que los siguientes parámetros hay que tener en cuenta en la educación en valores.

## Los Valores:

- Un sistema educativo válido es aquel que centra sus atenciones en la persona como valor absoluto y su fin último y trascendente.
- Todo sistema educativo exige un referente axiológico.

#### Calidad de la educación:

- Una educación que conduzca hacia niveles de competitividad institucional y el éxito.
- Logro de productos y resultados de calidad.

#### La oferta curricular:

• Debe girar más en torno a la suficiencia en el conocimiento, a la práctica y en torno a la formación integral del estudiante: facilitando logros, auto aprendizaje e integración de todos sus componentes.

#### El conocimiento:

• Debe aparecer no como contenido, sino como proceso experiencial, abierto, que admite alternativas, que cambia, que se busca y que se construye de manera permanente.

# Las situaciones de aprendizaje:

• Deben concebirse como mediaciones que den énfasis a la investigación, a la realización de proyectos, a generar productos, a trabajar en equipo y a obtener resultados.

#### El docente:

• Jefe de proyectos. Mediador que va más adelante que los demás, propone alternativas, alienta la originalidad, estimula capacidades, da oportunidad al desarrollo de talentos.

#### Rol del estudiante:

• Producción y Consecución de conocimientos, trabajar en lo propio, buscar información, crecer de acuerdo con su naturaleza, Introducción a la cultura, a la vida, construir una confianza en sí mismo.

#### La evaluación:

• Descubrir el potencial de aprendizaje, la capacidad de resolver problemas, la capacidad de comunicar lo aprendido, poner de manifiesto el razonamiento.

#### 2.4.9. Modelos de educación en valores

Estos tipos de modelos nacen por las interrogantes que se presentan por ejemplo el tema de la génesis de la moral. Entonces la formación de los sujetos no es única y surgen algunos modelos (Cornejo, Miguel Ángel, 1996).

- A. **Modelos de transmisión de valores absolutos**.- Comparten una idea heterónoma de la moral, es decir, una transmisión de valores inmodificables, válidos en cualquier situación, como impuestos, sin poder de elección de otra posibilidad. El individuo pierde autonomía.
- B. Modelos de autoconocimiento y autenticidad moral.- Sucede cuando la educación moral tomada en este sentido se identifica con una concepción relativista de los valores, los valores absolutos entran en crisis, cada persona posee una escala de valores que le permite tomar decisiones.
- C. Modelos de desarrollo de juicio moral.- Niegan la existencia de valores absolutos que deban transmitirse de generación a generación, pero tampoco comparte la creencia de que los conflictos morales únicamente puede

solucionarse atendiendo a preferencias subjetivas, para ellos el papel de la educación debe centrarse en el desarrollo del juicio moral.

- D. Modelos de socialización.- Considera la educación moral como socialización en tanto que pretenden insertar a los individuos en la colectividad a la que pertenecen, la sociedad es concebida como bien supremo del cual emana la moralidad, a las cuales todas las personas deben someterse aceptando las normas y valores que posibilitan y conforman la vida en sociedad.
- E. **Modelos de adquisición de hábitos morales**.- Para este modelo una persona se considerará moral si su conducta la virtuosa, es decir, si realiza actos virtuosos y, además, los realiza de forma habitual y constante.
- F. Modelos de la construcción de la personalidad moral.- Parte de la idea de que la moral no es algo adquirido a priori sino que se entiende como un producto cultural cuya creación depende de cada individuo y del conjunto de todos ellos.

## Riesgos de la educación en valores

- Convertirse en moda; quiere decir que se tome como algo pasajero y no para toda la vida.
- Incongruencia entre el decir y el hacer; cuando un profesor explica correctamente los valores y en la práctica no lo hace patente y realiza lo contrario.
- Intelectualización de los valores. La enseñanza no debe quedarse en el papel sino hay que conocerlos para vivirlo y ponerlo en práctica.
- Entorno adverso y contradictorio. Algunas veces lo que propone la escuela no guarda relación con la realidad que se vive en las familias y en los medios de información, esto puede provocar en la persona un sentimiento de frustración.

#### Reflexión necesaria

La pre **adolescencia** es la etapa clave para la educación en valores, para asimilarlos y vivirlos y es la **acción tutorial** un elemento importante en la transmisión de valores para ayudarles a saber qué hacer con su vida y optar por el camino correcto. Ésta acción tutorial no se da como lecciones magistrales sino que deben informar toda la vida del aula, los valores subyacen en los temas transversales propuestos.

Es inevitable que en esta etapa de globalización se produzcan conflictos de valores por la preponderancia de las máquinas ante los hombres, en este mundo es importante reconstruir los valores culturales locales para luego construir los valores globales, esta relación constituye el esquema conceptual para el área de enseñanza de valores, como se ve es estructurado, coherente y adecuado a los tiempos (currículo).

Otro de los problemas que es notorio es que a los educadores parece faltarle el discurso para expresar sus ideas sobre valores, porque como sabemos los valores se encuentran en todas las áreas curriculares y no se considera necesario ocuparse de ella en una disciplina específica, es decir, existe un inadecuado conocimiento teórico del tema. En nuestra sociedad como se puede ver hay una tendencia al vacío moral.

Podemos terminar este tema diciendo que educar en valores no es enseñarle a alguien algo que no sabía sino crear condiciones para hacer de esa persona, alguien que no existía. (D'Angelo, 1996:4).

# Metodologías a utilizar para trabajar en valores

Antes que iniciemos la reflexión sobre el uso y valor de metodologías de trabajo debemos tener presente dos elementos básicos para que esto se lleve a cabo: La existencia de profesores capacitados y la motivación de los profesores y alumnos, los cuales deben ser cuidados siempre.

Las metodologías se clasifican en tres:

# 1.- Metodología que involucran a las familias en forma coordinada con la dirección del centro educativo

Se plantea lo siguiente dentro de esta estrategia: Comunicar a los padres lo que el colegio intenta hacer para enseñar virtudes y que espera de ellos. El Director debe convocar a una reunión ampliada por grupos de cursos. En el fundamento del plan se aclara cual es el papel de los padres y del colegio y sobre la transmisión de valores que virtudes el colegio pretende desarrollar y las metodologías que se emplearán. Se trabaja en virtud por mes y se elabora una actividad ad-hoc para los padres, habrá un profesor coordinador que entregará el material sobre la virtud del mes, dándole las pautas de dirección. Al mes siguiente se reúnen los padres y coordinador y cuentan sus experiencias para ello se sugiere organizar:

- A. ESCUELA DE PADRES.- Se trata de una charla donde un expositor dirige la participación de los padres en turno a la responsabilidad de ellos como formadores de sus hijos en las cuales involucran: Tareas compartidas padreshijos donde se manifiesta la sensibilización orientados a determinados valores o virtudes. Ejemplo: Que virtud observan en algunos personajes de las teleseries o la de leer un libro o cuento y comentarlo.
- B. APORTES DE LOS PADRES A LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL COLEGIO.- Esto se hace de manera formal a través de reuniones de los coordinadores de grupos de padres con algún profesor asignado para recoger la retroalimentación positiva de los padres.

# 2.- Metodologías que involucran el "ethos" de la institución educativa

La escuela como comunidad de virtud o virtud en acción, se refiere a que el ambiente en el colegio debe ser propicio y consistente con los objetivos éticos y morales del colegio, es decir, el ambiente del colegio se proyecta en los alumnos así como el hogar permea a todos sus miembros. Para que el colegio tenga un buen "ethos" es que se proyecte más allá de la educación en valores, debe haber profesores motivados, con capacidad de ser modelos de virtudes y moral. Es por ello que enunciamos lo siguiente: El Profesor como modelo y mentor moral, su comportamiento del profesor es importante, es el centro de gravedad que mantendrá presente por largos años en la mente de sus alumnos: (BASTOS, Eduardo S. J. y Nelly Gonzáles1986) (Carreras, Llorenc et al.)

- a. Lograr que el alumno se sienta respetado y seguro de expresar sus ideas sin temor a ser ridiculizados.
- b. El profesor debe reforzar la autoestima del alumno.
- c. El tema de éxito y la autoestima del alumno van ligados con la responsabilidad, los profesores por su parte deben mostrarles cariño, cuidado y preocupación.
- d. Debe existir la consistencia en el aprender que lograr notas altas.
- e. El respeto es también fundamental es mantener una actitud positiva ante consultas y respuestas de los alumnos, en donde debe lograrse respuestas que afirmen al alumno y que no lo humillen por un posible error.
- f. Debe existir balance entre disciplina y libertad, obediencia y autoestima.

## 3.- Metodologías para aplicar en clase

a. ESTRATEGIAS DE SENSIBILIDAD Y EMPATIA: Esto significa reflexionar en una escala de valores actuales y en un concepto asociado a las virtudes. El entender valores abstractos requiere de una capacidad de pensamiento que no está presente en los estudiantes, esto se debe tener presente para planificar las actividades. A parte de ello sensibilizar al joven sobre su escala de valores lo ayudará a conocerse mejor y a poner en juicio sus preferencias de valores a través de un análisisexplícito. Para analizarlo mejor veremos el siguiente ejemplo: El significado de la palabra "valentía", promover el significado de valentía, dándole a escoger distintas situaciones que aparentemente significa valentía. Otra escala de valores se refiere a cuáles son las personas más importantes para los alumnos.

- b. SENSIBILIZACION DE LO QUE ES LA PRESION DE LOS PARES: Estas pueden ser presiones Explícitas e Implícitas. Explícita, por ejemplo, lo inducen a hacer las cosas negativas. Implícita, cuando el niño o joven se viste diferente y los marginan. Las actividades que se van a llevar a cabo son que los profesores dan una introducción al significado de presión de pares, es decir dándose la debida orientación en las situaciones más frecuentes que los niños y jóvenes enfrentan en su vida diaria. Se debe incentivar a los alumnos mediante cuestionarios que adopten criterios ante situaciones negativas para que de esta manera se trate de combatir el origen de los problemas. (Ursúa, 1993: 35).
- c. SENSIBILIZACION DE LO QUE ES LA PRESION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN: Se trata de enseñar a los niños y jóvenes a identificar la "manipulación" que ejercen los medios decomunicación sobre los valores de las personas, con estas bases se permitirá que el niño más adelante pueda defenderse de las presiones negativas, es decir, se orienta a los niños que en una teleserie identifiquen vicios y virtudes, los niños más pequeños pueden analizar en undibujo animado que personaje presentan valores y modelos positivos.

d. COMPARACIONES: Luego de que los niños y jóvenes expresen su opinión sobre temas conflictivos se les pide que comparen sus respuestas con otros alumnos, la idea de esta actividad es que los alumnos logren estar conscientes de los sentimientos o ideas de otros promoviendo la empatía en ellos.

Se concluye que El proyecto educativo es la forma organizativa de la educación en valores, formula las finalidades educativas que se pretenden conseguir; debe estar dotado de coherencia y personalidad propia asociada a los centros estudiantiles, a los colectivos y a los estudiantes de manera individual; donde deben participar en cada instancia de su elaboración los representantes de todos los sectores de la comunidad educativa. (Ruíz, 1996: 137).

La mala enseñanza de una educación de valores puede provocar que no se asimile de la mejor forma. Por ejemplo, cuando no hay relación entre lo que se pregona y lo que se hace, esto provoca en alumno un desconcierto total por esto se ve necesario una pedagogía de enseñanza de valores.

# 3. METODOLOGÍA

RESEÑA HISTORICA: La presente investigación se ha desarrollado en el colegio Fisco misional "San Francisco" de la ciudad de Ibarra con el tema "Gestión, Liderazgo y Valores en los centros educativos del Ecuador".

El Colegio Fisco misional "SAN FRANCISCO", se inicia como Seminario Seráfico Capuchino el año de 1955. En 1958, mediante decreto ministerial se oficializa como Colegio Particular Seminario "San Francisco" con la especialización en Humanidades Clásicas. En 1967 se oficializan los estudios en Humanidades Modernas en Físico-matemáticas, Químico-Biológicas y Sociales. El 8 de agosto de 1973, mediante decreto supremo se declara como colegio Fisco Misional "San Francisco".

El colegio cuenta actualmente con 700 estudiantes: 384 del ciclo básico, 316 en el ciclo diversificado.

Profesores son en total: 47

Administrativos y directivos: 11

## **TABLAS ESTADISTICAS**

Tabla Nro. 1.

## Personal Docente de la Institución clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	7	14.89%
Masculino	40	85.11%
Total	47	100%

FUENTE. Secretaria del Colegio San Francisco

ELABORACIÓN: Lic. Ruby Moreno

Según la tabla estadísticas N°1 del centro educativo sobre el sexo de los docentes nos damos cuenta que el 14,89% son profesoras mujeres y el 85,11% son profesores hombres, y en las estadísticas del Ministerio de Educación es todo lo contrario el 83% a nivel nacional son profesoras mujeres y el 17% profesores hombres, es decir que estadísticamente no se concuerda con la realidad Nacional y que en la institución predominan los profesores hombres ya que es un colegio masculino y se cree que es difícil para las profesoras mujeres mantener la disciplina, en estos últimos años se ha incrementado y dando la posibilidad a profesoras para que presten sus servicios educativos con un gran beneficio para la institución.

Tabla Nro. 2

Personal Docente del Colegio San Francisco -Clasificados por EDAD

EDAD	(AÑOS	Frecuencia (f)	%
CUMPLIDOS)			
20-30		5	10.64%
31-41		13	27.66%
42-52		17	36.17%
53-63		8	17.02%
64-74		4	8.51%
Total		47	100%

FUENTE.-Secretaria General del Colegio San Francisco

ELABORACIÓN: Ruby Moreno J.

En la Tabla N°2 sobre la edad de los docentes se puede analizar que está casi igual a los datos estadísticos del año 2006 del Ministerio de Educación, es decir el 63% de los

docentes a nivel nacional y local tienen una edad entre 40-60 años. Podemos deducir que las características de edad del centro educativo se enmarcan en la realidad nacional.

Tabla Nro.3

Personal docente del Colegio "San Francisco" Clasificados por Años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
0-1	4	8.51%
2-5	4	8.51%
6-10	8	17.02%
11-15	18	38.29%
16-20	6	12.77%
21-35	5	10.64%
40	2	4.26%
Total	47	100%

FUENTE.-Secretaria colegio "SanFrancisco"

ELABORACIÓN: Lic. Ruby Moreno

La tabla N°3 nos habla de los años de experiencia de los docentes lo cual resalta que a nivel de la Institución el 38.29% de los docentes tienen una experiencia educativa de más de 10 años, esto coincide con los datos del Ministerio donde se dice que el 49% de los docente ecuatorianos levan una experiencia de más de 10 años de labor educativa, lo que ayuda a tener maestros con experiencia y en general abiertos a los cambios actuales.

Tabla Nro. 4

Personal docente de la Institución Clasificados por Títulos académicos.

Títulos académicos	Frecuencia (f)	%
Egresados	3	6.38
Título de Tercer Nivel	41	87.24
Título de Cuarto Nivel	3	6.38
Total	47	100%

FUENTE.-Datos Secretaria del Colegio San Francisco

ELABORACIÓN: Ruby Moreno

En referencia a los títulos Académicos de los docentes el 87.24% tienen título Universitario en Docencia de Tercer Nivel de acuerdo a su especialidad y la gran mayoría están estudiando maestrías de acuerdo a su necesidad, esto hace que el colegio haya quedado entre los tres primeros lugares a nivel nacional en las pruebas SER, ya que hay una gran preocupación por la formación académica tanto de docentes como de directivos.

En las estadísticas nacionales del 2006 se habla que más del 66% de docentes sobre todo a nivel Urbano poseen título de tercer nivel, la preocupación es a nivel rural donde no hay esta realidad y según mi parecer es donde más se necesita mejorar la calidad de la educación ya que todos los estudiantes sean del campo o de la ciudad deberían tener el mismo nivel y calidad educativa.

Tabla Nro.5

Personal directivo y administrativo del Colegio "San Francisco" Clasificados por sexo

Sexo	Frecuencia (f)	%
Femenino	2	18.18
Masculino	9	81.82
Total	11	100%

FUENTE.- Secretaria del Colegio San Francisco

ELABORACIÓN: Ruby Moreno

Estadísticamente el 81.82% del personal directivo del Colegio es masculino y el 18.18 % femenino es decir la dirección está a cargo de hombres esto es una realidad desde hace muchos años en la institución, hasta la fecha no han ocupado cargos directivos mujeres. A nivel Nacional se habla de la misma realidad ya que el 60% de los cargos directivos esllevado por hombres esto creo ira poco a poco cambiando ya que las mujeres debemos prepararnos y demostrar que somos capaces de dirigir, gestionar y liderar una institución educativa.

Tabla Nro. 6

Personal Directivo y Administrativo del Colegio San Francisco -Clasificados por EDAD

EDAD (AÑOS	Frecuencia (f)	%
CUMPLIDOS)		
Poner intervalos de		
edad		
20-30	1	9.09
31-41	3	27.27
42-52	7	63.64
Total	11	100%
lotai		10070

FUENTE.-Secretaria General del Colegio San Francisco

ELABORACIÓN: Ruby Moreno J.

El 63.64% del personal directivo y administrativo tienen una edad promedio de 42 años en adelante es decir que gozan de estabilidad familiar y de experiencia en la labor administrativa y en el liderazgo y gestión que cada uno realiza desde las diferentes funciones que tienen.

Tabla Nro. 7.

Población estudiantil del Colegio "San Francisco" Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	10	1.43
Masculino	690	98.57
Total	700	100%

FUENTE. Secretaria del Colegio San Francisco

ELABORACIÓN: Lic. Ruby Moreno

La población estudiantil es en su mayoría de sexo masculino, el 98.57%, las mujeres que existen fueron ubicadas por cerrarse un colegio anexo particular.

Tabla Nro. 8

Población estudiantil del Colegio "San Francisco" Clasificados por edad

EDAD	(AÑOS	Frecuencia (f)	%
CUMPLIDOS)			
intervalos de eda	ad		
11-12		160	22.86
13-14		240	34.29
15-16		290	41.43
17-18		10	1.42
Total		700	100%

FUENTE.-Secretaria General del Colegio San Francisco

ELABORACIÓN: Ruby Moreno J.

La edad de los estudiantes es de 11 a 17 años, son en su mayoría adolescentes de todas las razas y de todos los cantones de la provincia de Imbabura, que buscan una educación de calidad. La oferta académica es en Ciencias tales como: Químico Biológicas, Físico Matemático y Ciencias Sociales y desde este año 2011 se ofertará el nuevo bachillerato general.

Tabla Nro. 9

Población Estudiantil del colegio "San Francisco" Clasificados por Especialidad

Especialidad	Frecuencia (f)	%
Ciencias Sociales	71	22.47
Químico Biólogo	120	37.97
Físico Matemático	125	39.56
Total	316	100%

FUENTE: Secretaria del Colegio San Francisco

ELABORACIÓN: Ruby Moreno

Analizada la realidad del bachillerato del colegio "San Francisco" vemos que es una institución que está siempre innovando su proyecto educativo institucional y poniendo en práctica las nuevas propuestas establecidas por la ley de educación.

#### 3.1.PARTICIPANTES

En la presente investigación participaron el rector, vicerrector, 4 jefes de área, 20 docentes, 15 padres de familia integrantes del comité central, 20 estudiantes de octavo, noveno y décimo año de educación básica, los mismos que a través de las entrevistas y encuestas realizadas dieron su aporte sobre la gestión, liderazgo y valores en la educación tanto en su significado como en la práctica.

# Cuadro Poblacional que existe en la Institución

Población	Descripción	Numero	%
Personal directivo y administrativo	Rector, Vicerrector e Inspector General 4 jefes de área (matemáticas, ciencias Naturales, Lenguaje y Sociales) Secretaria, Auxiliar de Secretaria, Colectora, Auxiliar de Contabilidad.	11	100%
Docentes	Educación básica y de Bachillerato.	47	100%
Estudiantes	Educación Básica Bachillerato	384	100%
Padres de Familia	Total de la Institución.	690	100%

# Grupo Poblacional (muestreo) que participarán en la investigación.

Población	Descripción	Numero	%
Autoridades,	Rector, Vicerrector,	11	100%
Administrativos y	Inspector General,		
jefes de Area.	4 jefes de área		
	(matemáticas,		
	ciencias Naturales,		
	Lenguaje y		
	Sociales)		
	Secretaria, Auxiliar		
	de Secretaria,		
	Colectora, Auxiliar		
	de Contabilidad,		
Docentes	Educación básica y	20	43%
	de Bachillerato.		
Estudiantes	Octavo, noveno y	20	3%
	décimo		
Padres de Familia	Integrantes del	15	2%
	comité central		

#### 3.2. Materiales e Instrumentos

\* La encuesta realizada a estudiantes y padres de familia que sirvió para determinar las potencialidades y limitaciones de la gestión, liderazgo y educación en valores de la institución, con la finalidad de planificar talleres que conduzcan a orientar las limitaciones en que se encuentran la institución investigada.

\* La entrevista realizada a directivos que sirvió para ver el modo de ser y de proceder de ellos y cómo viven estos valores en la institución.

La encuesta realizada a docentes que sirvió para recoger los criterios respecto a la gestión, liderazgo y educación en valores que se practican en el centro educativo donde prestan sus servicios como profesionales en la educación.

\*La observación directa que sirvió para verificar la práctica de valores, la forma de vivir el liderazgo y la gestión realizada, anotando los aspectos positivos y las limitaciones.

\*Cámara fotográfica: Que sirvió para tener una constancia del trabajo de investigación realizado.

# 3.3. Método y procedimiento

**Exploratorio y Descriptivo**: Que explica y caracteriza la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores.

Se utilizó también el método **analítico-sintético** que ayudo a reconstruir todas las partes investigadas y alcanzar una sola visión.

El método **inductivo y el deductivo** que se utilizó para configurar el conocimiento de forma lógica.

El método estadístico: Sirvió para organizar la información obtenida de la

investigación.

El método **Hermenéutico** que permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y demás análisis.

#### **Procedimiento:**

- En la primera asesoría presencial recibimos explicación de los materiales enviados por la Universidad, sobre todo la guía didáctica y las ayudas que a través del EVA recibimos.
- Se Revisó la bibliográfica básica y complementaria para actualizar mis conocimientos teóricos-conceptuales.
- Se entrevistó con los directivos del centro educativo "San Francisco" para obtener la autorización para la investigación.
- Se preparó el material de investigación de campo para los distintos grupos: entrevistas a directivos y jefes de área, encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia, cámara fotográfica, cuaderno de apuntes, etc.
- Se realizó la investigación en el colegio los días indicados y estando atenta para ir haciendo los registros de observación directa, aplicar las entrevistas y encuestas a directivos y jefes de área y las encuestas a los docentes, estudiantes y padres de familia en distintos horarios con los cuestionarios correspondientes a cada grupo.
- Se procedió a tabular los resultados de encuestas y analizar las entrevistas realizadas a directivos.
- Se analizó e interpretó los resultados de la investigación de campo.
- Con todo este material obtenido se fue redactando el borrador de la primera parte de la tesis.
- Se presentó el informe en borrador para la debida revisión.

#### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Encuesta realizada a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes: Esta técnica ayudó a la recolección de datos para establecer el diagnostico.

96

Entrevista a Directivos: Ayudó esta técnica a tener un contacto inicial con los

directivos, formular preguntas claves y anotar y analizar las respuestas.

Observación Directa: Ayudó y verificó la vivencia de los valores.

# 4. RESULTADOS

#### 4.1. DIAGNOSTICO

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

Se analizó los diferentes instrumentos de gestión, liderazgo y valores que la institución educativa posee descubriendo sus fortalezas y debilidades en este tema.

El colegio fisco-misional "San Francisco" según convenio firmado por la confedec y el Ministerio de Educación, está afiliado a la FEDEC de Imbabura.

Siendo una Institución perteneciente a una Comunidad religiosa Franciscano-Capuchina, el Colegio estará impregnado del espíritu de San Francisco y de sus seguidores, que deberá manifestarse en todos los programas y actuaciones de esta Comunidad Educativa.

El Colegio "San Francisco" fue creado para atender a la población de la ciudad y la provincia, proporciona estudios de educación, básica y bachillerato que impulsa el desarrollo integral y académico de sus estudiantes con la ayuda técnico-administrativo que permite a sus estudiantes adquirir destrezas y capacidades con el fin de incorporarse a la sociedad o a instituciones de educación superior según su requerimiento. En este Plantel educativo se aplica algunos de los instrumentos de

gestión educativa con los que se guía y orienta la gestión y liderazgo de las autoridades.

# 4.1.1.1. El manual de organización

La Institución Educativa del Colegio "San Francisco" no posee este documento por lo que le faltaría tener este ya que su organización lo explica a través de otros documentos como el manual de procedimientos y reglamento interno.

# 4.1.1.2. El código de Ética

La institución educativa colegio "San Francisco" si posee este documento donde se compromete en:

- Permitir un ambiente laboral de fraternidad, alegría y bienestar donde todos y todas busquen el bien común.
- Favorecer la buena imagen institucional con el cumplimiento de sus deberes con responsabilidad.
- Cuidar de los materiales e instalaciones del plantel dando el uso adecuado de los mismos para su optimización.
- Preservar y fortalecer los valores humanos, cristianos y franciscanos brindando una formación integral.
- Preservar el entorno natural con el cuidado y protección de la naturaleza.
- Demostrar fraternidad, paz, alegría, humildad, solidaridad y honestidad en los eventos que se organice dentro y fuera del plantel.
- Promover la buena imagen y práctica de valores con el ejemplo de los docentes.

Como se puede analizar es una fortaleza la identidad filosófica y pedagógica que crea un buen ambiente institucional.

Como debilidad se percibe la falta de puntualidad.

# 4.1.1.3. El plan estratégico

La Institución educativa investigada si posee este instrumento de planificación que contiene explícitamentelas definiciones fundamentales de este plantel educativo, el mismo que se basa en la visión que propende el desarrollo de destrezas y competencias de calidad acorde a los avances científicos, tecnológicos, basados en valores humanos, cristianos y franciscanos, fomentando una educación de calidad y calidez.

Para lo cual promueve las siguientes acciones:

- Dentro de la gestión directiva promueve una relación permanente de dialogo, coordinación con los diferentes departamentos y áreas, planificando reuniones y organizando cronogramas de trabajo.
- En lo que corresponde a las acciones con los padres de familia el Rector junto con el departamento de pastoral se encargan de las convivencias, encuentros, charlas, talleres y otras actividades que promueven valores en la familia.
- En lo concerniente a la gestión académica falta capacitaciones permanentes.
- Se percibe como debilidad la falta comunicación profunda y mayor compromiso personal para vivir los valores Franciscanos.

## 4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo Anual que tiene la Institución educativa colegio "San Francisco" propone en su visión general aspectos organizativos y de valores que la institución vive en el cumplimiento de los objetivos y su aspecto de relación con la comunidad local.

El personal docente, administrativo y de apoyo con la finalidad de poner en práctica las políticas establecidas en el PEI, se esfuerza en la práctica de valores para el logro de un cambio de actitud en todos los estamentos de la Comunidad Educativa.

Este Plantel educativo a través de su plan operativo anual pretende alcanzar lo siguiente:

- ✓ Fomentar el liderazgo en los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia con las distintas organizaciones como: el comité central de padres de familia, el comité de padres de familia de cada curso, el gobierno estudiantil.
- ✓ Conseguir que los estudiantes dejen el temor a través de debates en las aulas, participación en el minuto cívico, talleres, convivencias donde se brinda una formación integral.
- ✓ Brindar educación para la vida para que puedan integrarse al mundo social, cultural y político, siendo entes positivos para una mejor sociedad.
- ✓ Incentivar a los estudiantes en la participación activa en los diferentes programas que realiza la institución.
- ✓ Controlar el orden y la puntualidad diaria para mejorar la imagen de la institución.
- ✓ Mantener la fraternidad, alegría, paz, amistad y armonía con todo el personal de la institución, estudiantes y padres de familia.
- ✓ Promover la capacitación del personal docente en todas las áreas y ámbitos, aunque esto se da se percibe que falta.

### 4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

Se analiza el proyecto del colegio "San Francisco" que tiene Vigencia desde el año 2005- 2012, es un proyecto educativo a largo plazo que abarca las aspiraciones y exigencias que demanda la Reforma curricular consensuada, como implemento para cubrir las perspectivas de un nuevo milenio, se destaca lo siguiente en relación a la gestión que se realiza por brindar una educación de calidad y hacer de esta institución una de las mejores de la ciudad, provincia y país y para ello se propone:

 Formar en los estudiantes una conciencia de dignidad humana, fundamentados en los valores éticos, cívicos, morales y cristianos e inspirados en el carisma capuchino, para que los jóvenes, que forman parte activa de su entorno, influyan positivamente en el desarrollo y crecimiento progresivo de las estructuras sociales con las que están íntimamente vinculados. El proceso educativo en el Colegio "San Francisco" está en un permanente perfeccionamiento y se lo cumple con abnegación, lealtad, profesionalismo y con estilo particular y propio, procurando siempre responder al ideario: "Educación con esfuerzo y buen trato como Francisco".

• Ejecuta el Proyecto de Cambio e Innovación Curricular, desde 1992, cuyo objetivo principal es una enseñanza que prepare al estudiante para saber usar lo aprendido; lo que implica, por otra parte, el dominio progresivo de habilidades y destrezas que encierra la aplicación en el aspecto científico, tecnológico y humanístico, de tal manera que el Bachiller sea capaz de desenvolverse con eficiencia y eficacia en el campo técnico-productivo y pueda también continuar con mayor efectividad su formación académica.

Se concluye que la Institución Educativa en su Proyecto Educativo Institucional tiene las siguientes fortalezas y debilidades:

- Continuar dando respuesta a los desafíos que nos impone la sociedad actual y la necesidad de una mejor conciencia social para los jóvenes que se educan en el Colegio "San Francisco.
- Lograr en los estudiantes que sean entes emprendedores con una visión de futuros enmarcados en escenarios reales de trabajo, capaces de resolver sus propios problemas con autonomía y conocimientos científicos, procedimentales y actitudinales desde el punto de vista de la formación integral del individuo.
- Se pretende rescatar la organización familiar solidificando los valores humanos y cristianos.
- Falta mayor trabajo en equipo.

## 4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regularizaciones

Dentro de este plantel educativo el reglamento interno se basa en la organización y vivencia de sus principios fundamentales y que son:

Siendo una Institución perteneciente a una Comunidad religiosa Franciscano-Capuchina, el Colegio estará impregnado del espíritu de San Francisco de Asís y de sus seguidores, el que deberá manifestarse en todos los programas y actuaciones de esta comunidad educativa, plasmándose en ello los objetivos que tiene respecto al Colegio y que son:

- Continuar con la misión encaminada a formar a la juventud del sector en los aspectos científico, cultural, religioso y moral con sujeción a las exigencias de la sociedad actual.
- Dar estudios y formación preferentemente a jóvenes de escasos recursos económicos, para lo cual se contará con la posibilidad de conceder becas.
- Impartir una formación integral a la juventud, preferentemente a la de escasos recursos económicos, en el campo religioso, moral, científico y cultural.
- Propender a que los jóvenes que egresen de este Colegio sean entes críticos y creadores, amantes de la verdad, la libertad, la justicia y convencidos propulsores de la hermandad universal entre los seres humanos.
- Complementar los programas oficiales con otras asignaturas humanísticas, tecnológicas y con actividades artísticas, sociales y deportivas que forjen a cabalidad la personalidad de sus educandos.
- Participar activamente en la vida de la comunidad que rodea al Colegio, ofreciendo su ayuda solidaria a quienes más la necesiten, y cooperar con todo programa o evento estudiantil que tienda a fomentar el desarrollo regional o nacional.
- Lograr la excelencia académica a través de la disciplina, del estudio responsable y de la investigación.
- ❖ Integrar al Colegio a la Familia del estudiante, sobre todo a sus padres, a través de programas formativos y recreacionales, a fin de que se constituyan en elementos participativos y fructíferos de la comunidad educativa.
- Convertir progresivamente al estudiante en sujeto activo de su desarrollo personal y en agente de cambio de la estructura social, impulsándole a participar en actividades sociales de compromiso cristiano con las clases marginadas.

Se analiza que se debe seguir fortaleciendo lo siguiente:

- La participación activa del estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje desarrollando hábitos de creatividad, investigación, trabajo y otras responsabilidades mediante una adecuada orientación.
- La concienciación a los padres de familia de que el hogar es la primera escuela donde el niño y el joven aprende valores para formar su personalidad.

#### EI CODIGO DE CONVIVENCIA ESCOLAR

En esta Institución se tiene el Código de Convivencia el mismo que aspira alcanzar espacios de comunicación y participación de los actores educativos que generen actitudes de compromiso y corresponsabilidad con el buen vivir. Tratando de lograr el diálogo con los diferentes integrantes de la comunidad educativa.

Al recibir este instrumento de gestión educativo se concluyólo siguiente:

- Que es un colegio fisco misional que busca dar una formación integral a los estudiantes, inculcando una formación en valores que es parte esencial de su misión y visión.
- Respetar la libertad de enseñanza para toda la Comunidad Educativa, estando precedida la labor educativa por la objetividad y el respeto mutuo. (Art. 39. Código de la niñez y la adolescencia).
- Introducir las innovaciones educativas y culturales que ofrezcan las debidas garantías científicas.
- Proporcionar a los estudiantes una formación humana y científica que les prepare moral e intelectualmente para participar en la vida cultural y social de su época.

Como se puede percibir la institución educativa desde sus principios generales ya expone que sus fines y objetivos es promover valores tales como libertad, dignidad y equidad con la búsqueda de innovaciones educativas y culturales las cuales son tenidas muy en cuenta en su Proyecto Educativo Institucional.

Se concluye que en el centro educativo se planifican acciones que promueven la formación en valores y falta que en todas las asignaturas sea tomado con eje transversal los valores para llegar a los estudiantes y obtener los mejores logros.

## Ámbito filosófico educativo

Ideario: "Educación con esfuerzo y buen trato como Francisco"

Pedagogía de la Fraternidad: "... aprender el arte de ser hermano..."

**Educación:** Descubrir lo mejor de cada ser persona, y humanizar su desarrollo integral con el aporte científico, pedagógico y holístico (valores) de las Ciencias Humanas, la Iglesia Católica (especialmente latinoamericana), la Ley de Educación y Reglamento Interno, para ser agentes de una sociedad nueva: El Reino de Dios, Mt 13, 1-11.

**Con Esfuerzo:** Descubrir y desarrollar las capacidades de cada persona, con el máximo de esfuerzo físico, motivacional, intelectual, afectivo y trascendente, para dar el mejor fruto personal y comunitario, Jn 15,8.

**Buen Trato:** Ser hermanos unos de otros, ofreciendo un modo nuevo de relación afectiva (respeto y libertad), social (diálogo e igualdad), política (servicio), cultural (diversidad), religiosa (liberación y entrega)... Gal 2, 19-20, Mt 7, 12.

**Como Francisco de Asís**: Identificarse con la persona de Jesús "Pobre y Crucificado", viviendo con pasión y sencillez el Evangelio, y anunciarlo por todo el mundo con alegría. Gal. 2, 19-20.

Se percibe que el ámbito filosófico y pedagógico y el personal calificado es una fortaleza de la institución educativa.

## 4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

La institución educativa colegio "San Francisco" en su estructura tiene la siguiente Misión y Visión que refleja los ideales y objetivos que tienen como institución.

# 4.1.2.1. Misión y Visión

**Misión:** La Orden Capuchina ofrece su Centro Educativo, el COLEGIO FISCO-MISIONAL "SAN FRANCISCO", para desarrollar su misión de educar y evangelizar en Cristo y en San Francisco como una alternativa de formación integral de la juventud, entregando a la sociedad Bachilleres en Ciencias Físico-Matemático, Químico biológicas, Sociales; altamente calificados, con principios cívico-éticos, morales, humanos, cristianos, franciscanos y cívicos, preparados científica y tecnológicamente, sensibles a la realidad ecuatoriana, capaces de continuar sus estudios superiores y aptos para desempeñarse en el campo del trabajo.

Los valores que se analizan y se proponen son vivir y brindar una formación integral y ofrecer a los jóvenes un acompañamiento continuo en su vivencia de de fe y acompañamiento académico.

**Visión:** Es una Institución líder en la Provincia y el País en la formación holística de jóvenes bachilleres calificados tecnológica y científicamente, con principios éticos, morales y cívicos, sensibles a la realidad ecuatoriana, capaces de generar y producir fuentes de trabajo, así como también para continuar sus estudios superiores.

En su Visión se tiene como eje transversal la formación en valores y principios éticos, morales y cívicos que se ofrece a los jóvenes para ser una institución líder a todo nivel no solo en lo académico.

El colegio fisco-misional "San Francisco" es un Establecimiento educativo Fisco-Misional **cristiano, católico y franciscano.** Recibe financiamiento del Estado Ecuatoriano y está regido por la Ley de Educación y su Reglamento General, la Ley de Carrera Docente y Escalafón y su Reglamento, y por las autoridades competentes.

Como Plantel de Educación católica está amparado por el Art. 26 al 29 de la Constitución Política de la República en el Ecuador. (R.G.L.O.E.165 y 166).

En conclusión se puede decir que tanto en la Misión y Visión de la Institución educativa se constata la búsqueda de formar en valores es una prioridad y que los programas y planificaciones van al logro de los objetivos propuestos que son encaminar a la juventud en todos los aspectos de su vida a nivel científico, cultural, religioso, ético y moral formando jóvenes con un alta calidad humana y académica.

Desde sus inicios el Colegio "San Francisco" ha asumido el gran compromiso de formar en los estudiantes una conciencia de dignidad humana, fundamentados en los valores.

El proceso educativo en el Colegio "San Francisco" está en un permanente perfeccionamiento y se lo cumple con abnegación, lealtad, profesionalismo y con estilo particular y propio, procurando siempre responder al ideario: "Educación con esfuerzo y buen trato como Francisco".

La institución educativa busca una formación integral de sus jóvenes estudiantes teniendo como base el Carisma Franciscano, ya que esta es un institución educativa católica promueve los valores Cristianos y busca la hermandad y fraternidad, en esta institución no se hace distinción de raza, religión, sexo o color ya que la exigencia es la vivencia en valores y principios y su excelencia humana y académica.

### 4.1.2.2. El organigrama

La organización es importante por ello en el organigrama del colegio "San Francisco" se puede analizar que todas las distintas áreas y departamentos junto con los directivos

tratan de formar un solo equipo buscando los instrumentos adecuados y actualizados, que ayuden a vivir con intensidad la aventura de la educación integral y el desafío de ir madurando a nivel institucional, familiar y personal. Así, se puede tener mayor conocimiento y conciencia del esfuerzo común por hacer realidad el anhelo de la "Comunidad educativa", que en armonía, coordinación y dinamismo sigue su proceso en actitud positiva, dialogante y decidida.

# Explicación de la estructura del organigrama

#### Rector.-

La institución educativa cuenta con un Rector, quien será el responsable administrativo y pedagógico, cumpliendo estas funciones dentro del Platel.

El Rector es el representante legal del coordinador y durará cuatro años en sus funciones. A más de las funciones y atribuciones que se encuentran establecidas será responsable de:

- Presidir el Consejo Directivo.
- Presidir la Asamblea General de profesores.
- Promover y participar acciones que conllevan al mejoramiento de la calidad de la educación.

#### Vicerrector.-

El colegio cuenta con un Vicerrector, que es el corresponsable del funcionamiento técnico-pedagógico y durará cuatro años en sus funciones. Es responsable de:

- Apoyar las actividades del Rector.
- Aplicar el sistema de asistencia y control del personal docente, administrativo y de servicios de la institución.

#### Junta General de Profesores.-

Se constituirán en Asamblea General de Profesores, todo el personal docente del Plantel.

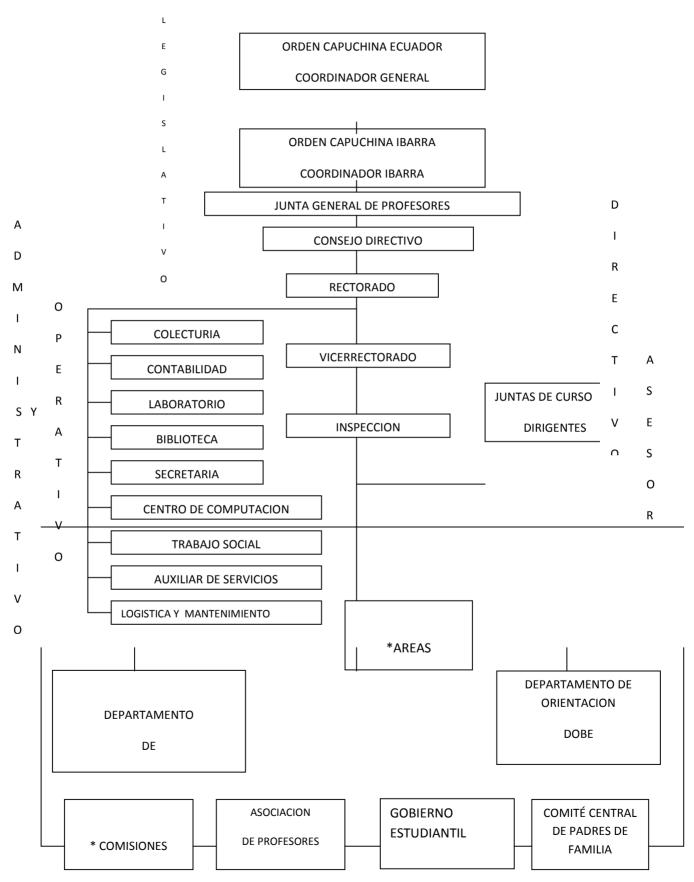
#### Los Profesores .-

Son profesores del colegio "San Francisco", todas aquellas personas que cumplen funciones de docencia en la educación Básica y Bachillerato, con prescindencia del régimende nombramiento o contratación que los vincule. Su responsabilidad es:

- Cumplir de manera eficaz y eficiente con las funciones pedagógicas inherentes a su cargo.
- Ser ejemplo permanente de los objetivos que pretende conseguir la escuela corno Institución Pedagógica, observando la ética y la moral.
- Mantener un diálogo continuo con los padres de familia con el fin de otorgar y obtener información con respecto a los alumnos.
- Mostrar disposición para actualizarse y capacitarse permanentemente tanto en los aspectos propios de su Área, como en los de cultura general y desarrollo de la humanidad.
- Llegar puntualmente a clases, permanecer durante el período de clases y no darlas por terminadas antes de la hora señalada.

A continuación se observara el organigrama y después se realizara la explicación de los distintos organismos que componen la institución educativa.

### EL ORGANIGRAMA DEL COLEGIO "SAN FRANCISCO"



## 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

En el Colegio funcionan las siguientes áreas:

- Lenguaje y Comunicación
- Ciencias Físico Naturales
- Ciencias Sociales
- Contabilidad
- Formación Cristiana (Departamento Pastoral)
- Tecnologías Educativo Productivas
- Cultura Física. (Comisión deportiva)

## Los departamentos que tienen son los siguientes:

#### DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL:

Este es un organismo de carácter técnico, cuyas actividades consideran la participación del personal directivo, docente, administrativo, estudiantil y padres de familia del colegio en los siguientes fines:

- a) Ofrecer a los estudiantes el mejor ambiente educativo y la ayuda necesaria para la prevención de problemas personales, académicos, vocacionales y de salud.
- b) Analizar las causas y buscar soluciones a los problemas de aprovechamiento y conducta.
- c) Brindar a los jóvenes estudiantes el basamento adecuado para que elijan con acierto su opción en la vida.
- d) Llevar el Registro de atención a los estudiantes y publicar el horario.
- e) Asesorar a los alumnos del plantel en los asuntos estudiantiles que sean necesarios (círculo estudiantil, etc.).
- f) Elaborar y mantener actualizado el "manual de procedimientos" de Orientación, que deberá ser aprobado por el Consejo Directivo.
  - a) Investigar y poner en práctica los medios más idóneos para que los estudiantes utilicen adecuadamente su tiempo libre.

- b) Realizar periódicas entrevistas con estudiantes, profesores y padres de familia, especialmente al suscitarse o detectarse problemas.
- c) Informar al rectorado o a los guías de curso sobre asuntos o conflictos de alumnos que requieran un tratamiento especial.
- d) Presentar su informe anual de labores a las autoridades del Establecimiento.
- e) Coordinar y dirigir programas de instrucción pedagógica para los padres de familia.

## F.- Departamento de pastoral

Este departamento tiene como su objetivo fundamental es la formación, vivencia y celebración de la fe según la identidad propia de la comunidad educativa católica y franciscana, es decir, con el espíritu del santo Evangelio, de San Francisco de Asís y las orientaciones pastorales de la Iglesia Católica.

Para ello el departamento de pastoral programa, anima, organiza, y ejecuta acciones que logren, entre los alumnos padres de familia, profesores y personal admistrativo-servicio, una conciencia de personas comprometidas con el mundo en que vivimos y que promuevan la vivencia del espíritu cristiano y la acción social.

Se pretende la madurez humana, cristiana, social y franciscana de todos los que forman la Comunidad Educativa, según el ideario del Colegio y el compromiso asumido por sus integrantes.

A este departamento le corresponde buscar la mejor eficacia en los instrumentos de formación cristiana, franciscana y social preocupándose por llegar al estudiante, padre de familia y cuerpo docente-administrativo-servicio de una manera atractiva y penetrante, que le motive a la práctica sacramental y a la donación personal en favor de los más necesitados.

## Organismos de apoyo

Estos organismos son las comisiones permanentes que existen en el colegio; Actualmente son las siguientes:

- □ Técnico-pedagógica;
- □ De asuntos sociales, culturales y recreativos;
- De disciplina;
- De relaciones públicas y
- De deportes

Para una mayor gestión y participación de toda la institución educativa colegio San Francisco tiene organizado las siguientes comisiones que fomentan diversos valores de la Institución:

### a.- Comisión técnico-pedagógica

Está conformada por los Directores de Área y sus funciones están especificadas en el Reglamento General de la Ley de Educación y en el Art. 28 de este Reglamento (R. G. Art 112-113).

## b.- Comisiones de asuntos sociales, culturales y recreativos:

Está integrada por el personal docente y administrativo designado por el Consejo Directivo, un representante del Comité Central de Padres de Familia y un representante estudiantil. El Presidente de esta comisión siempre será un profesor.

Se reunirá por lo menos una vez al mes y cuando la convoque el Presidente o el Vicerrector.

Son sus deberes y atribuciones:

- a) Elaborar el Plan de trabajo anual y someterlo a consideración y aprobación del Vicerrector del Colegio.
- b) Propiciar en toda la Comunidad Educativa el mejor ambiente de relaciones interpersonales.

- c) Programar y desarrollar actividades sociales y culturales, que eleven el espíritu cívico y exalten las fechas de recordación patriótica, religiosa u onomástica.
- d) Realizar campañas de solidaridad, compañerismo y extensión comunitaria, acordes con el ideal y forma de vida franciscana.
- e) Fomentar la organización de clubes científicos y literarios.
- f) Motivar la formación de conjuntos musicales y corales, así como de grupos teatrales que desarrollen las actitudes artísticas del alumnado.
- g) Presentar al Vicerrector el informe de actividades al final del año.
- h) Elaborar y mantener actualizado el "manual de procedimientos" de Asuntos sociales y culturales, que deberá ser aprobado por el Consejo Directivo.

# C.- Comisión deportiva

Son sus deberes y atribuciones:

- a) Elaborar el plan anual de actividades y someterlo a consideración y aprobación del Vicerrector del colegio.
- b) Organizar y realizar torneos deportivos internos y encuentros amistosos con otros planteles.

### d.- Comisión de disciplina:

Estará integrada por el Inspector General, quien la presidirá; un representante de los Profesores Guías de Curso designado por el Consejo Directivo, el Jefe del Dpto. de Orientación y, cuando las autoridades lo creyeren conveniente, por un representante de los Padres de Familia, y otro de los Estudiantes.

Esta comisión, que durará un año en sus funciones, se reunirá por lo menos una vez al mes, y cuando la convoque el Presidente o Rector.

Son sus deberes y atribuciones:

- a) Elaborar el plan anual de trabajo y someterlo a la consideración y aprobación del Consejo Directivo.
- b) Desarrollar estrategias conducentes a conseguir la auto-disciplina del alumnado, y la adquisición de hábitos de aseo.
- c) Tratar los casos especiales de indisciplina y sugerir sanciones y correcciones. 1
- d) Proponer estímulos para los alumnos que demuestren óptimo comportamiento;
- e) Organizar campañas de limpieza al interior y fuera del colegio;
- f) Programar charlas, mesas redondas y otros eventos orientados a difundir información preventiva sobre las consecuencias de vicios y hábitos perniciosos y destructivos que amenazan a la juventud,
- g) Presentar el informe anual de actividades al Vicerrector;
- h) Llevar a cabo otras iniciativas provenientes de las autoridades del plantel.
- i) Elaborar y mantener actualizado el "manual de procedimientos" de Inspección, que deberá ser aprobado por el Consejo Directivo

Esta comisión, que tendrá la vigencia de un año, estará constituida por profesorado nominado por el Consejo Directivo, de entre los que se nombrará al Presidente; así como también por un representante estudiantil y otro de los Padres de Familia. Se reunirá, por convocatoria del Presidente o del Vicerrector, cada vez y cuando sea necesario.

- a) Colegio;
- b) Establecer y mantener nexos permanentes con instituciones educativas y culturales, locales y nacionales, que deseen compartir experiencias y coincidan con los principios y objetivos que tiene el Colegio.

Se concluye que toda esta organización ayuda a mantener vivos los ideales de fraternidad y cumplir con los objetivos de la institución que se busca la vivencia de los valores en la comunidad educativa.

## **Organismos administrativos**

Están conformados por: la Secretaria, la Colecturía y el Departamento de Servicios Generales. El personal asignado a estos organismos deberá cumplir el horario previsto en el Código del Trabajo o la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, esto es 8 horas diarias, de lunes a viernes y las demás que consten en este Reglamento y la Ley correspondiente.

#### La secretaría:

Es ejercida por un/a profesional del ramo designado/a por la Comunidad Capuchina y tiene, además de lo preceptuado en el Art. 128 del Reglamento General de la Ley de Educación, los siguientes deberes:

- a) Actuar como secretario/a del Consejo Directivo del Plantel y de la Junta General de Profesores.
- b) Llevar y responsabilizarse de la conservación, integridad, inviolabilidad y reserva de los siguientes libros:
  - De matrículas;
  - De comunicaciones oficiales;
  - De actas de la Junta de Profesores;
  - De actas del Consejo Directivo;
  - □ De actas de posesiones del personal del Colegio;
  - De calificaciones trimestrales;
  - De actas y calificaciones del fin de año;
  - De actas y calificaciones de grados y concesión de títulos;
  - Demás libros y documentos pertenecientes al Colegio y entregados a su custodia.

- c) En el caso de que existiera auxiliar de secretaría, ésta deberá asumir las tareas mencionadas para secretaría, bajo la responsabilidad directa de la secretaria titular y en coordinación con las autoridades.
- c) Elaborar y mantener actualizado el "manual de procedimientos" de Secretaría, que deberá ser aprobado por el Consejo Directivo.

Toda documentación de secretaría será cursada a través del Rectorado, de manera que pueda otorgarse la igualdad de derechos a todos los alumnos y ex-alumnos del plantel. Para esto habrá un registro de documentos, de ingreso y salida.

#### La colecturía:

En virtud del Decreto Supremo No 887 del 30 de julio de 1973, el Colegio "San Francisco de Asís" es un plantel particular con financiamiento parcial del Estado ecuatoriano; esto es que para su funcionamiento cuenta con fondos propios y con recursos fiscales, que son administrados directamente por la Comunidad Capuchina de conformidad con el Convenio suscrito con el Ministerio de Educación el 19 de Mayo de 1986.

Con el fin de viabilizar el trabajo de Colecturía, el Colegio utiliza los servicios de una ayudante de Contabilidad, quien depende directamente del Síndico de la Orden Capuchina, en lo económico; y, en lo administrativo, de las Autoridades del Colegio.

Sus funciones son las siguientes:

- a) Elaborar mensualmente la Hoja de Trabajo;
- b) Elaborar mensualmente los Estados Financieros con Estado de Operación y Estado de Situación Financiera,
- c) Registrar diariamente las operaciones en los Registros de Entrada original, esto es; Diario de Ingresos, Diario de Egresos y Diario General;
- d) Efectuar los pases al Mayor General;
- e) Elaboración de planillas de aportes al Seguro Social;
- f) Elaboración de Roles de Pago;
- g) Efectuar los diferentes pagos por cuenta del Colegio;

## c.- De los servicios generales:

El Colegio dispone actualmente de los servicios de Biblioteca, Laboratorios y Conserjería.

Como se puede analizar la institución investigada está muy bien organizada y creo que esto es una fortaleza, no solo los directivos tienen la responsabilidad sino toda la comunidad educativa porque de alguna manera como se ve en el organigrama hay una organización que permite expresar lo que se piensa y dar opiniones de mejoramiento de la institución que está en constante cambio con sus fortalezas y debilidades.

#### 4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores. (R.G.L.O.E.165 y 166).

La Comunidad Educativa del Colegio fisco-misional "San Francisco" amparada en los artículos 26 al 29, y el 345 de la constitución política del estado, y en cumplimiento con el acuerdo ministerial 182, elabora el siguiente código de convivencia escolar.

El presente Código de Convivencia es un conjunto de principios que tiene el propósito Fundamental de orientar los comportamientos, personales y sociales de todos los integrantes comunidad educativa del colegio fisco-misional "san francisco", en la búsqueda de mejorar la calidad de la educación con un enfoque de derechos y deberes, en un ambiente de convivencia armónica y democrática.

Determina que: La Comunidad Educativa, en concordancia con el Art. 2. Del acuerdo Ministerial 182, establece elaborar el Código de Convivencia Institucional para crear una cultura educativa que respete la participación activa de los estudiantes, la diferenciación entre los aspectos académicos y disciplinarios, la concordancia de la normativa con el Código de la Niñez y Adolescencia, la Constitución Política del Estado y la elaboración mediante consenso de los actores institucionales.

El presente "Código de convivencia" normará el campo de acción del personal Directivo, Docente, Administrativo, de Servicio, Padres de Familia y Estudiantes de esta entidad educativa.

Al analizar e investigar se dedujo que el Código de Convivencia Escolarse propone garantizar el normal desarrollo de las actividades educativas, de sus fines y objetivos, promover el desarrollo y el disfrute pleno de sus derechos, el cumplimiento de libertad, dignidad y equidad, fortaleciendo así los valores de la comunidad educativa.

Los principios y fines de esta Institución Educativa se ajustarán a lo establecido a la ley orgánica de Educación y su reglamento vigentes, dentro del respeto a la Constitución y al cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y además por los siguientes principios:

- Respetar la libertad de enseñanza para toda la Comunidad Educativa, estando precedida la labor educativa por la objetividad y el respeto mutuo. (art. 39. Código de la niñez y la adolescencia).
- 2. Introducir las innovaciones educativas y culturales que ofrezcan las debidas garantías científicas.
- 3. Proporcionar a los estudiantes una formación humana y científica que les prepare moral e intelectualmente para participar en la vida cultural y social de su época.

# 4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

Los profesores de la Institución educativa "Colegio San Francisco" tienen los siguientes deberes y atribuciones a además de los previstos en la Ley y su Reglamento, son los siguientes: (R.G. Art. 139).

- Participar en los actos religiosos, cívicos, socio culturales y deportivos que organice el Colegio, donde se tomará lista de los presentes.
- El docente planifica para el proceso de enseñanza aprendizaje.
- El docente crea un clima de aula adecuado de acuerdo al contexto.
- El docente evalúa, retroalimenta, informa de los procesos de aprendizaje de los estudiantes de manera trimestral a sus padres de familia.
- Cumple y hace cumplir las normas legales y reglamentarias y disposiciones de las Autoridades del Colegio y representantes de la Comunidad Capuchina.

- Ejercer la cátedra al margen de cualquier orientación política proselitista.
- Resuelve los problemas que se presentaren en el ejercicio profesional a través del diálogo franco con autoridades, padres de familia y estudiantes.
- Entrega dentro de los plazos establecidos en el calendario de trabajo las calificaciones mensuales y trimestrales, de los exámenes supletorios y de grado.
- Aplica los conocimientos y experiencias aprendidas en el proceso de formación relacionados con el ejercicio profesional tanto al interior de la institución como fuera de ella.
- El docente conoce, las principales teorías e investigaciones relacionadas con la enseñanza y su aprendizaje.
- El docente conoce, el currículo nacional.
- El docente enseña con valores garantizando el ejercicio permanente de los derechos humanos.
- Asistir puntualmente a las reuniones programadas por el Colegio. Las ausencias a estas actividades se tomarán como inasistencias a clases.
- Entrega los planes anuales de trabajo en el primer mes del curso escolar y los planes de unidad en el primer mes de cada trimestre.
- Elabora las pruebas de evaluación trimestral y supletoria, y presenta con ocho días de anticipación a la Junta de Profesores de área, para su conocimiento y aprobación.

Al analizar esta dimensión pedagógica curricular se percibe que los docentes cumplen con su labor realizando una buena planificación y utilizando una pedagogía actualizada buscando siempre la excelencia académica y dando ejemplo de responsabilidad cumpliendo sus obligaciones y deberes.

El desempeño docente debe caracterizarse por las prácticas pedagógicas con relación positiva en el aprendizaje de los estudiantes basados en los estándares de calidad educativa que comparados con la práctica en esta institución se observó hay una búsqueda y compromiso con la formación humana y en valores de sus estudiantes teniendo en cuenta que la persona está sobre todo y que hay que formar integralmente

a seres humanos para que sean buenos ciudadanos en el marco del buen vivir. (Estándares de calidad, Ministerio de educación del Ecuador)

## 4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

El desempeño directivo está encaminado en las prácticas de gestión y liderazgo relacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro educativo y logro de aprendizaje de los estudiantes en el cual se resalta y analiza lo siguiente:

- Los directivos en general son aceptados pero les falta ejercer un liderazgo compartido y flexible.
- Los directivos generan altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa, falta mayor coordinación y comunicación.
- Los directivos organizan, orientan y lideran el trabajo técnico pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes.
- Falta brindar a los directivos mayor capacitación mediante la autogestión ante entidades gubernamentales y no gubernamentales.
- Los directivos garantizan un ambiente de respeto, cultura de paz basados en el proyecto educativo institucional y los valores propios de la institución.

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

Los directivos demuestran una formación profesional para el desempeño de sus funciones sin embargo se necesita mayor conocimientos teóricos para el desarrollo de las mismas, al analizar la situación de la institución educativa se puede analizar y concluir lo siguiente:

 Los directivos gestionan la obtención y distribución de recursos y el control de gastos de acuerdo a las necesidades del plantel.

- Los directivos enmarcan su gestión en el cumplimiento de la normativa legal en concordancia con reglamentos y leyes. Los directivos y administrativos cumplen con su responsabilidad y gestión.
- Los directivos y administrativos deben ser más creativos para buscar mejoras en las relaciones interpersonales de docentes, administrativos y de más personal de la institución.
- Los directivos deben seguir brindando espacio de fraternidad, esparcimiento, alegría y otros valores que mejoren el ambiente de la comunidad educativa.

## 4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

En general se puede percibir la dimensión comunitaria y vivencia de valores y en lo siguiente:

- Los directivos apoyan las actividades que las diferentes comisiones realizan.
- Los directivos deben fortalecer más las actividades sociales que la comunidad educativa realiza, motivados por el departamento de Pastoral quien se encarga de tener siempre el nexo con la comunidad que les rodea desde distintos campos sociales, ecológicos, culturales, etc.
- Los directivos fortalecen lazos con la comunidad educativa mediante programas socioculturales y deportivos en la institución y fuera de ella a través de las participaciones en eventos culturales y fiestas locales.
- Promueven la formación ciudadana e identidad nacional a través de la danza, el teatro, la música, el arte, etc.
- Los directivos apoyan la organización del Gobierno estudiantil.

#### 4.1.3. Análisis FODA

## 4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

En la institución educativa colegio "San Francisco", las fortalezas están enmarcadas en su mayoría en aspectos de Infraestructura, implementación laboratorios de computación, pantallas virtuales, talleres, convivencias, labor comunitaria y en la búsqueda de materiales y recursos actualizados.

Falta tener un proyecto de convivencia y valores, ya que se debe trabajar en ello, más aun cuando ahora hay una asignatura de educación en valores, pero no hay un plan conjunto para tomar en cuenta la práctica de valores específicos de los actores educativos.

En cuanto a las debilidades se enmarca en la falta de comunicación y diálogo abierto que debe existir entre todos los estamentos de la comunidad educativa, ya que esto hace que falte coordinación y organización entre directivos, personal docente, padres de familia y estudiantes. Se destaca también la poca gestión tendiente al mejoramiento de las condiciones designadas para el bienestar de la comunidad educativa.

En resumen se percibe que las Fortalezas que más tienen prioridad son:

## 1. FORTALEZAS

- Identidad filosófica y pedagógica.
- Preparación académica continua
- Personal calificado e idóneo
- Logros institucionales de excelencia: Académicos, deportivos, artísticos y espirituales.

- Personal con deseos de superación y de retos.
- Gente capaz.
- Grupo humano maravilloso.
- Mística de trabajo.
- Alto nivel académico y profesional.
- Equilibrio normativo y formativo.
- Predisposición para el trabajo desinteresado y generoso.
- Gran ambiente de relaciones interpersonales.
- Respetabilidad y solidaridad.
- Infraestructura y ambientes favorables.
- Organización familiar.

## **DEBILIDADES**

- Falta optimizar la comunicación y el dialogo profundo.
- Falta de apertura a los estudiantes.
- Mayor compromiso del personal con el ideario franciscano.
- Rasgos de individualismo.
- Demasiadas ocupaciones y compromisos de trabajo.
- Falta de organización y distribución del tiempo.
- Rasgos de impuntualidad e improvisación.
- Escaso liderazgo y organización por parte de las autoridades
- Poco seguimiento en los aspectos psicopedagógico y socioeconómico de los estudiantes por parte de las autoridades competentes.
- Falta fomentar la integración entre el establecimiento, padres de familia y la comunidad durante jornadas ordinarias y extraordinarias.
- Poca integración para el fortalecimiento de la comunidad educativa.
- Poca responsabilidad de los padres de familia para cumplir con obligaciones de responsabilidad.
- Falta elaborar instrumentos curriculares interdisciplinarios.

• Mayor voluntad para trabajar en equipo

# 4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Existen varias oportunidades de ayuda de organismos gubernamentales y no gubernamentales los mismos que actúan como aliados estratégicos para mejorar el proceso educativo. Además las capacitaciones que ofertan el Ministerio de Educación para los docentes y la formación que brinda la institución educativa.

#### **OPORTUNIDADES**

- Ampliar la cobertura de la demanda, brindando oportunidades de estudio a todas las familias que así lo solicitan.
- ❖ Aprovechar al máximo la infraestructura del Colegio, atendiendo lo académico, administrativo y de servicio
- Trabajar a través de proyectos y unidades para un logro integrado de los estamentos del plantel.
- Oportunidades mayores de compartir juntos convivencias, reuniones de trabajo, campamentos, etc.
- Motivación y estímulo por los logros relevantes del plantel.
- Socialización de las acciones a todo nivel y su proyección hacia la comunidad
- Integración de toda la comunidad educativa y colaborar en el Plan Educativo Institucional.

#### 2. AMENAZAS

- o Crisis social, política y económica
- o Crisis familiar y migración.

- o Búsqueda de varias alternativas ocupacionales por escasa remuneración fiscal.
- o Influencia ideológica en contra del humanismo cristiano.
- Traslado de la responsabilidad de los padres de familia a los estamentos del colegio.
- o Influencia de los medios de comunicación: Internet, televisión, etc.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

#### **OPORTUNIDADES FORTALEZAS** Ampliar la cobertura de la Identidad filosófica y pedagógica. demanda, brindando Preparación académica continua oportunidades de estudio a Personal calificado e idóneo todas las familias que así lo Logros institucionales de excelencia: solicitan. Académicos, deportivos, artísticos y Aprovechar al máximo la espirituales. infraestructura del Colegio, Personal con deseos de superación y atendiendo lo académico, de retos. administrativo y de servicio Gente capaz. Trabajar a través de proyectos y Grupo humano maravilloso. unidades para un logro Mística de trabajo. integrado de los estamentos del Alto nivel académico y profesional. plantel. Equilibrio normativo y formativo. Oportunidades mayores de Predisposición para el trabajo compartir juntos convivencias, desinteresado y generoso. reuniones de trabajo, Gran ambiente de relaciones campamentos, etc. interpersonales. Motivación y estímulo por los Respetabilidad y solidaridad. logros relevantes del plantel. Infraestructura y ambientes favorables. Socialización de las acciones a Organización familiar. todo nivel y su proyección hacia

la comunidad

Integración de toda la comunidad educativa y colaborar en el Plan Educativo Institucional.

#### **DEBILIDADES**

- Falta optimizar la comunicación y el dialogo profundo.
- Falta de apertura a los estudiantes.
- Mayor compromiso del personal con el ideario franciscano.
- Rasgos de individualismo.
- Demasiadas ocupaciones y compromisos de trabajo.
- Falta de organización y distribución del tiempo.
- Rasgos de impuntualidad e improvisación.
- Escaso liderazgo y organización por parte de las autoridades
- Poco seguimiento en los aspectos psicopedagógico y socioeconómico de los estudiantes por parte de las autoridades competentes.
- Falta fomentar la integración entre el establecimiento, padres de familia y la comunidad durante jornadas ordinarias y extraordinarias.

#### **AMENAZAS**

- Crisis social, política y económica
- Crisis familiar y migración
- Búsqueda de varias alternativas ocupacionales por escasa remuneración fiscal.
- Influencia ideológica en contra del humanismo cristiano.
- Traslado de la responsabilidad de los padres de familia a los estamentos del colegio.
- Influencia de los medios de comunicación: Internet, televisión, etc.

- Poca integración para el fortalecimiento de la comunidad educativa.
- Poca responsabilidad de los padres de familia para cumplir con obligaciones de responsabilidad.
- Falta elaborar instrumentos curriculares interdisciplinarios.
- Mayor voluntad para trabajar en equipo

#### 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El Colegio "San Francisco", es un establecimiento de régimen sierra, es fisco misional es decir su sostenimiento es fiscal y particular por La Orden Capuchina, zona urbana, jornada matutina, tipo hispano, clase común y sexo masculino en su 99%.el 1% son mujeres que estudian en la Institución por un convenio con otro colegio particular de propiedad de la misma Orden Capuchina.

### 4.2.1. De los directivos

Se realizó la entrevista a los 6 directivos: Rector, Vicerrector, 4 jefes de área.

Tabla 10

¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su Institución? FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Formas de organización	F	%
a. El director (Rector) organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	6	100
b. Coordinadores de área.	0	0
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan.		
Total	6	100

FUENTE: Encuesta dirigida a los Directivos del colegio "San Francisco" ELABORACIÓN: Ruby Moreno J.

En la Institución educativa colegio "San Francisco" donde se realizó la investigación, se notó claramente que el que organiza directamente las actividades es el Rector junto con el Consejo Directivo, evidenciado de esta manera que se delega responsabilidades pero falta coordinación con el Señor Vicerrector y las demás áreas. Para que todas y cada una de las actividades de las diversas comisiones funcionen.

Tabla 11

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aspectos	f	%	
a. El número de miembros de la	0	0	
institución			
b. Los resultados obtenidos en la	5	83.33	
institución.			
c. Valor y tiempo empleados en la	1	16.67	
institución.			
d. Otros	0	0	
e. No contestan.	0	0	
Total	6	100	

FUENTE: Encuesta dirigida a los Directivos del colegio "San Francisco" ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno J.

En esta institución según los resultados del cuestionario se puede observar que para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta los resultados obtenidos en la institución de manera general sin considerar los diferentes aspectos de forma parcial para realizar un análisis y luego según los resultados re planificar donde se requiera realizar mejoras para lograr resultados óptimos.

Entonces no se conoce o no se ha aplicado evaluaciones para medir clima laboral, administrativo, capacitación entre otros aspectos tan necesarios para que la calidad de la institución sea más eficiente y eficaz.

Tabla 12

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE NORMAS

Aspectos que se	f	%
toman en		
cuenta.		
a. Si	6	100
b. No	0	0
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta dirigida a los Directivos

ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno J.

La Institución cuenta con un Reglamento Interno que revisado se nota que no es aplicado a las realidades en que viven los actores educativos; ya que se enlistan muchos aspectos que no pueden ser cumplidos a cabalidad y más bien no se considera acuerdos y determinados puntos que se los puede cumplir con responsabilidad con la motivación respectiva de las autoridades y responsables logrando un clima laboral adecuado donde todos y todas se sientan en confianza y rindan más y mejor.

Tabla 13
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	6	100
b. Rector	0	0
c.Consejo Directivo	0	0
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta dirigida a los Directivos del Colegio "San Francisco"

ELABORACIÓN: Ruby Moreno Jurado

En latoma de decisiones siempre juega un papel fundamental la opinión del Rector como también el clima de respeto y consenso por lo tanto el Rector con el Consejo Directivo aporta con sus opiniones y guía y orienta las actividades del plantel y las decisiones que según su percepción son las más convenientes para la institución.

Tabla 14

DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	2	33
b. No	4	67
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta dirigida a los Directivos ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno J. El 67% de los encuestados dice que no se toman decisiones pertinentes y oportunas porque no se realiza un análisis profundo de los problemas que ocasionan los diferentes inconvenientes en el plantel.

Tabla 15
SU ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

Orde	Se promueve	Siempre		Siempre A veces		Nunca	
n		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	2	33	4	67	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes.	3	50	3	50	0	0
C.	La capacitación continua de los docentes.	2	33	3	50	0	0
d.	Trabajo en equipo.	6	100	0	0	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.	2	33	4	67	0	0
f.	Participación de los Padres de Familia.	2	33	3	50	1	17
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	17	5	83	0	0

FUENTE: Encuesta dirigida a los Directivos del colegio "San Francisco" ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno J.

De acuerdo al resultado obtenido se evidencia que en esta institución la administración y liderazgo promueve todas las alternativas planteadas pero de manera esporádica ya que en su mayoría manifiestan que se aplica pero falta que se tome en cuenta a todos para tomar decisiones donde todos los actores educativos se involucren y se logre buenos resultados educativos.

Tabla 16
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	2	33	4	67	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	50	3	50	0	0
C.	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	83	1	17	0	0
d.	Se desarrollan con estudio en gerencia.	2	33	4	67	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión.	5	83	1	17	0	0

FUENTE: Encuesta dirigida a los Directivos del colegio "San Francisco" ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno

Un líder debe tener en cuenta toda y cada una de las características señaladas en esta pregunta, por lo tanto todos los directivos reconocen que es necesario promover la práctica de estas habilidades y para ello es necesario no solo la experiencia sino

también la capacitación profesional que como autoridades deben tenerla, para que la institución educativa logre cumplir con objetivos propuestos en un ambiente de cordialidad y paz para el logro de resultados efectivos.

Tabla 17
PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION ESCOLAR.

Orden	Se promueve	Siempre		A ve	ces	Nu	nca
		F	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	4	67	1	17	1	17
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	33	2	33	2	33
C.	La mejora de los mecanismos de control.	3	50	2	33	1	17
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83	1	17	0	0

FUENTE: Encuesta dirigida a los Directivos del colegio "San Francisco" ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno J.

De acuerdo a la encuesta en la Institución se necesita el uso de la información y evaluación de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para

saber que les falta mejorar como también se debe tomar en cuenta existencia de ambientes cordiales de trabajo; es decir una evaluación permanente para planificar los aspectos que se debe mejorar con la implementación de proyectos acordes a la realidad del plantel.

Tabla 18

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION

Orden	Se promueve	Siempre		A ve	ces	Nui	nca
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	6	100	0	0	0	0
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100	0	0	0	0
C.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	50	3	50	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100	0	0	0	0
e.	Otros (cuáles)	0	0	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta dirigida a los Directivos del colegio "San Francisco" ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno J.

En estos resultados se puede observar que la institución cuenta con organismos, pero con la debilidad de que no funcionan de manera adecuada con funciones claras para el desempeño oportuno y efectivo por lo que se necesita de la orientación y guía de las autoridades del plantel para el buen funcionamiento de cada uno de ellos.

Tabla 19
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Sie	mpre	A ve	eces	Nunca	
		f	%	F	%	F	%
a.	Llevar a cabo la evaluación seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83	1	17	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	17	5	83	0	0
C.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	17	5	83	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	1	17	4	67	1	17

FUENTE: Encuesta dirigida a los Directivos del colegio "San Francisco" ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno J:

La Junta de Profesores sí conoce de sus funciones sin embargo no se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes de manera oportuna, por lo que no se ha implementado un plan de mejora adecuado basado en la realidad de los estudiantes, es decir en el contexto en el que se desenvuelven.

Tabla 20
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan	Si		No	
		F	%	F	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	50	3	50
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	50	3	50
C.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	50	3	50
d.	Mantener actualizada la metodología.	3	50	3	50
е.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	0	0	6	100

f.	Colaborar con el Departamento de Orientación	0	0	6	100
	en la prevención y detención de problemas de				
	aprendizaje.				
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se	0	0	6	100
	valore el desarrollo de la programación				
	didáctica, la práctica docente y los resultados				
	obtenidos.				
h.	Los departamentos didácticos formulan	0	0	6	100
	propuestas al equipo directivo.				
i.	Los departamentos didácticos elaboran la	3	50	3	50
	programación didáctica de la asignaturas				
j.	Los departamentos didácticos mantienen	3	50	3	50
	actualizada la metodología.				

FUENTE: Encuesta dirigida a los Directivos del colegio "San Francisco" ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno J.

Los Departamentos Didácticos no existen como tal hay una comisión técnicopedagógica pero su función es de analizar propuestas institucionales por lo tanto los docentes son lo que realizan su planificación por año básico o por áreas.

LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES

Tabla 21

Orden	Acciones	Si		ı	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	33	4	67

FUENTE: Encuesta dirigida a los Directivos del colegio "San Francisco" ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno J.

En su mayoría no promueven estrategias adecuadas para lograr un buen rendimiento tomando en cuenta las potencialidades y más aún el medio geográfico por lo que no se ha realizado un plan de mejora basado en las necesidades del entorno es decir de los estudiantes y por lo general se utiliza los métodos y técnicas para cada grupo de manera general por lo que no existe una planificación para los casos especiales.

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Tabla 22

Orden	Material de Planificación	S	Bi .	No		
		f	%	f	%	
a.	Reingeniería de procesos.	2	33	4	67	
b.	Plan estratégico.	6	100	0	0	
C.	Plan operativo anual.	6	100	0	0	
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	50	3	50	

FUENTE: Encuesta dirigida a los Directivos del colegio "San Francisco" ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno J:

La Institución cuenta con el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual, se da capacitación a directivos y docentes, hace falta realizar proyectos de liderazgo y gestión educativa por parte de las autoridades para que todos quienes forman parte de este plantel tengan ideas claras de donde están y hacia donde se conducen.

# **RESULTADO DE LA ENCUESTA A PROFESORES**

# 4.2.2. De los profesores

El colegio fisco misional "San Francisco" está Integrado por 47 docentes, de los cuales se tomó como muestra a 20.

Tabla 23

DECLARACIONES	SIEN	IPRE	A VECES		NUNCA	
	f	%	F	%	F	%
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	15	70	5	30	0	0
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las habituales de la escolarización.	5	70	15	30	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.	3	15	17	85	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-	10	50	10	50	0	0

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	18	90	2	10	0	0
cuando se intenta llevar a cabo nuevos						
métodos de enseñanza.						
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones	10	50	10	50	0	0
de cambio de metodologías de enseñanza						
aprendizaje.						
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los	16	80	4	20	0	0
valores es el eje transversal de la formación						
integral del estudiante.						
8. Resistencia en los compañeros o	0	0	10	50	10	50
director/rector cuando intento desarrollar						
nuevos métodos de enseñanza.						
9. Sentirme poco integrado en la escuela y	8	40	10	50	2	10
entre los compañeros.						
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con	1	5	15	75	4	20
el director del centro educativo.						
11. Admiro el liderazgo y gestión de las	4	20	15	75	1	5
autoridades educativas.						
12. Me siento comprometido con las	4	20	15	75	1	5
decisiones tomadas por el Director - Rector						
del centro educativo.						
13. Los directivos mantienen liderazgo y	4	20	16	80	0	0
gestión en el área académica.						

14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa -	4	20	16	80	0	0
financiera.						
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	10	50	10	50	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	5	25	10	50	5	25

FUENTE: Encuesta dirigida a los Docentes del colegio "San Francisco"

ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno J.

De acuerdo a las 16 alternativas del cuestionario los docentes del Plantel Educativo del colegio "San Francisco" en un 50% tienen claro su rol de líder y se manifiesta también que si hay trabajo en equipo en las diferentes áreas pero falta más liderazgo de los padres de familia o representantes, ya que en general aunque se viven ciertos valores falta infundir en los alumnos la práctica de ellos en todas las asignaturas brindando una formación integral a los estudiantes notándose además que los directivos si tienen liderazgo en la institución pero falta tomar decisiones que son oportunas en cada momento.

# RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.

# 4.2.3. De los estudiantes

De la población se tomó una muestra de 25 estudiantes.

Tabla 24

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VE	CES	NUN	NCA
	f	%	f	%	f	%
1.El Director/rector tiene en	0	0	25	100		
cuenta las opiniones de los						
docentes y estudiantes.						
2. Las autoridades hablan más que	0	0	20	80	5	20
escucha a los problemas de los						
estudiantes.						
3.El liderazgo conductual	0	0	20	80	5	20
orientado a la realización de						
tareas es el que observas						
cotidianamente en el ambiente						
escolar.						
4.Rara vez se llevan a cabo	18	72	7	28	0	0
nuevas ideas en las clases.						
5.En las clases se espera que	20	80	5	20	0	0
todos los alumnos hagan el						
mismo trabajo, de la misma						
forma, y en el mismo tiempo.						
6.Los docentes inician la clase	0	0	20	80	5	20
con frases de motivación en						

"valore y virtudes ",						
considerando la realidad del						
entorno familiar y /o comunitario.						
7.El profesor propone actividades	0	0	10	40	10	40
innovadoras para que los						
estudiantes las desarrollen.						
8.Los métodos de enseñanza en	0	0	10	40	8	32
tus clases se caracterizan por la						
innovación, la variedad, la						
participación y la interacción con						
los docentes.						
9.Los docentes no se interesan	0	0	18	72	7	28
por los problemas de los						
estudiantes.						
10. En las clases se dan	0	0	5	20	10	40
oportunidades para que los						
estudiantes expresen su						
opinión.						
11. El profesor es quien decide	0	0	20	80	5	20
qué se hace en la clase.						
12. Se realizan trabajos en	0	0	10	40	10	40
grupo (en equipo) con						
instrucciones claras y						
participación del docente.						
13. Los docentes se sienten	0	0	10	40	5	20
comprometidos con la gestión y						
liderazgo de las autoridades						
educativas.						
14. La ética y los valores se	5	10	20	80	0	0
enseñan con el ejemplo.						

FUENTE: Encuesta dirigida a los Estudiantes del colegio "San Francisco" ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno J.

Los estudiantes de acuerdo a los resultados reflejan en sus respuestas que el rector a veces si toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, como también manifiestan que los docentes deciden lo que se hace en la clase y coinciden en afirmar que los valores algunos docentes si enseñan con el ejemplo. Por lo que se nota que falta una planificación definida que esté basada en las necesidades, intereses de las y los estudiantes para ello se debe partir con motivaciones y tomando en cuenta lo que los alumnos desean de acuerdo a su contexto, es por eso que los docentes deben capacitarse y ser verdaderos líderes desde sus aulas.

#### RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

#### 4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla 25

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
El Rector toma en cuenta las opiniones de los Padres de Familia.	0	0	10	66	5	33
2. El Rector informa oportunamente las diferentes situaciones que se presentan en la Institución.	0	0	13	87	2	13
3. En la Institución la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	0	0	10	67	5	33

4.	En el Plantel Educativo se llevan a cabo	0	0	13	87	2	13
	diferentes actividades para la integración						
	de directivos, docentes, padres de familia						
	y estudiantes.						
5.	Existe una comunicación permanente entre	0	0	12	80	3	20
	directivos, docentes, padres de familia y						
	estudiantes.						
6.	Ha participado en la elaboración de	0	0	10	67	5	33
	diferentes instrumentos curriculares						
7.	¿Sus hijos se sienten motivados para	0	0	13	87	2	13
	asistir al Centro educativo?						
8.	¿Ud. acude periódicamente a solicitar	0	0	13	87	2	13
	información acerca del rendimiento y						
	comportamiento de su hijo?						
9.	¿Ud. colabora decididamente en todas y	3	20	12	80	0	0
	cada una de las actividades planificadas						
	por la Institución?						
10	10. El centro educativo propone talleres que		0	12	80	3	20
	promuevan el aprendizaje de sus hijos con						
	ética y valores						

FUENTE: Encuesta dirigida a los Padres de Familia del colegio "San Francisco" ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno J.

Los Padres de Familia según las respuestas manifiestan que sus opiniones a veces si son tomadas en cuenta por los directivos; ya que si son informados oportunamente de las diferentes situaciones por las que atraviesa la institución, además si se les invita a participar de talleres de formación sobre liderazgo y valores, algunos padres de familia casi no participan en actividades que la institución organiza y hay poco interés por el rendimiento y comportamiento que demuestran sus hijos.

# **RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

Tabla 26
Entrevista a los directivos (6 ENTREVISTADOS)

Nº	Pregunta	Respue	f.	Respue	f.
		sta		sta	
		positiv		débil	
		а			
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.?	4	67	2	33
	¿En qué se diferencia de la				
	información?				
2.	¿El Centro educativo cuenta con un	2	33	4	67
	manual o reglamento que contemple el				
	cómo, cuándo y quién debe realizar las				
	tareas de liderazgo?				
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto	2	33	4	67
	entre la dirección de su centro y el				
	profesorado?				
4.	¿Cuáles deben ser las características	6	100	0	0
	de un líder educativo?				
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que	6	100		
	predomina en la dirección docencia y				
	alumnado?				

6	¿Cuáles son los valores Institucionales que busca desarrollar en el centro educativo	6	100	0	0
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos	4	67	2	33
8.	En el caso de existir anti valores ¿cuáles son?	6	100	0	0

FUENTE: Entrevista dirigida a los Directivos del Colegio "San Francisco" ELABORACIÓN: Nelly Ruby Moreno J.

De acuerdo a las respuestas que los directivos dan sobre la comunicación se nota que la consideran como una transmisión de mensajes ya sea para dar o recibir. Así mismo en el Plantel educativo en general si se tiene claro las tareas y funciones que cada uno tiene y quien ejerce el liderazgo efectivo deben ser ellos como autoridades quienes se basan en la comunicación pero cuando no hay obediencia se basan en lo sustentos legales para que cada uno cumpla su función. En lo que se refiere a los conflictos se han presentado ocasionalmente para lo que se considera primeramente el diálogo entre las partes hasta lograr una solución.

Los directivos de esta Institución conocen sobre las características de un líder por lo que se les hace fácil definir los tipos de liderazgo. Enlistan valores como honestidad, respeto, solidaridad, pero falta mayor vivencia de estos valores sobre todo por parte de algunos estudiantes y docentes. Existen también antivalores que se ponen de manifiesto como líderes negativos que influyen en la rebeldía e indisciplina.

# Matriz de problemáticas en la gestión de liderazgo y valores del Colegio Fisco misional "San Francisco"

Tabla 27

Problemas	Causas	Efectos
Problema 1  Falta de comunicación profunda y colaboración entre directivos, docentes, padres de familia y comunidad.	<ul> <li>No hay comunicación de algunas actividades.</li> <li>Indiferencia a las situaciones que se presentan en la Institución de parte de algunas personas.</li> <li>Los Padres de Familia y estudiantes son tomados en cuenta en la toma de decisiones pero falta.</li> </ul>	<ul> <li>Desorganización</li> <li>Irresponsabilidad de los involucrados.</li> <li>Desinterés e irresponsabilidad por parte de Padres de Familia y estudiantes.</li> </ul>
Problema 2  Falta liderazgo efectivo de parte de las Autoridades con la comunidad educativa.	<ul> <li>Improvisación</li> <li>Desinformación</li> <li>Retraso en el cumplimiento de objetivos.</li> </ul>	<ul> <li>Desconfianza</li> <li>Inestabilidad</li> <li>La Comunidad educativa no avanza</li> </ul>

	No cumplir con lo que se manifiesta.	
Problema 3	No hay organización	Clima laboral
Falta elaboración de proyectos alternativos.  Ejemplo: Proyecto de cómo trabajar valores en la institución asumiéndoles interdisciplinariamente.	<ul> <li>Pocas relaciones interpersonales profundas.</li> <li>No se definen valores para trabajar en la institución.</li> </ul>	<ul> <li>hostil</li> <li>No se asume compromisos.</li> <li>Poca planificación con práctica de valores.</li> </ul>
Problema 4  Falta mayor compromiso de los padres de familia en la marcha de la institución.	<ul> <li>Algunos padres dejan la tarea de la educación a la institución educativa.</li> <li>Falta practica de valores en la familia.</li> </ul>	<ul> <li>Jóvenes con problemas de comportamiento.</li> <li>No hay vivencia de ciertos valores.</li> <li>Ejemplo: La paz, la responsabilidad, la honradez, etc.</li> </ul>

# 5.- DISCUSIÓN

La educación es, sin duda alguna, un instrumento crucial de la transformación social y política de la sociedad.

El tema tratado en esta tesis es: "Gestión, liderazgo y valores en las Instituciones Educativas del Ecuador" el cual es muy importante y siempre actual ya que mejora a todo nivel la calidad de la Educación en la que se buscan políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión y liderazgo escolar que requiere conocimiento y preparación, razón suficiente para plantear este tema.

La sociedad actual evoluciona a ritmo acelerados, por lo que conviene considerar que los cambios también se dan en la educación, por lo tanto se debe direccionar hacia las nuevas profesiones, por ello se debe fortalecer la enseñanza, la organización curricular, promover la capacitación docente y conocer de manera importante las herramientas que rigen el proceso administrativo en las instituciones educativas, fundamento de la teoría y la práctica de la administración.

Es necesario e importante este tema de Gestión, liderazgo y Valores porque de una adecuada gestión educativa dirigida por un liderazgo transformador o de cambios positivos, que logre que la educación en nuestro país sea vista como lo que es, el motor del desarrollo de la sociedad y tengamos asegurado en el futuro excelentes profesionales que no se detengan, sino por el contrario estén siempre en la búsqueda de la superación y a la vanguardia de los avances tecnológicos actuales.

El liderazgo educativo es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad y su ejercicio se relaciona con motivar e inspirar la transformación haciendo interactuar las acciones personales y la de los equipos. Hoy día, el liderazgo constituye un aspecto estratégico e instrumental de mucha importancia para el desarrollo de las instituciones educativas.

Después de realizar el análisis de las encuestas y entrevistas a los directivos es notable que en el Plantel Educativo colegio fisco misional "San Francisco" en un 70% está organizado en equipos de trabajo donde el rector junto con el consejo directivo organiza las tareas de cada trimestre y en las áreas se coordina el trabajo a realizar faltando dar mejor operatividad al Proyecto estratégico institucional. En cada área se analiza el desempeño de docentes, directivos y estudiantes para saber que falta mejorar, si conoce y define lo que es un liderazgo en el manejo ético de las reglas y normas ya que se proponen soluciones ante los problemas que se presentan en la institución.

En lo que respecta a la dirección de la organización si existen los diferentes organismos pero falta mayor coordinación y gestión conjunta, y por lo general quien toma las decisiones es el Rector con el asesoramiento del Consejo Directivo.

Es importante tomar en cuenta que la calidad de la educación depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo y sus colaboradores.

De acuerdo al resultado obtenido se evidencia que en esta institución se tiene en cuenta la organización de equipos de trabajo llamados áreas, si se tienen en cuenta en general los documentos, hay capacitaciones pero falta mantener la dinámica de práctica-teoría- reflexión. Y para su administración y liderazgo se promueve todas las alternativas planteadas pero de manera eventual, sin tomar en cuenta que son factores que deben ser fortalecidos para tener resultados efectivos que vinculado con los valores, los propósitos, la posición y la imaginación, posibilita la animación y movilización de toda la comunidad educativa.

El dinamismo de los tiempos actuales, exige desarrollar a plenitud las capacidades del ser humano para que posibiliten la cooperación y el trabajo en equipo para la resolución de conflictos tratando de buscar alternativas pertinentes y oportunas ya que en este centro educativo el rol del líder y gestor si convoca en general a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretende alcanzar a presente y a futuro.

Un líder debe tener en cuenta todas y cada una de las características señaladas en el cuadro 12, todos los directivos reconocen que es necesario promover la práctica de estas habilidades con el funcionamiento oportuno de organismos de coordinación, los mismos que se encuentran establecidos pero su funcionamiento es débil y no adecuado.

De acuerdo a las 16 alternativas del cuestionario los docentes del Plantel Educativo del colegio "San Francisco" en un 50% tiene claro su rol de líder y manifiesta también que si hay trabajo en equipo, el otro 50% dice que hay trabajo en las diferentes áreas pero falta más liderazgo de los directivos, padres de familia o representantes, ya que en general aunque se viven ciertos valores falta infundir en los alumnos la práctica de ellos en todas las asignaturas, brindando una formación integral a los estudiantes, notándose además que los directivos si tienen cierto liderazgo en la institución pero falta tomar decisiones que sean oportunas en cada momento y que exigen mayor entrega y compromiso.

Los Docentes de este Platel conocen claramente sus funciones pero no asumen compromisos con decisión, sin embargo se necesita el trabajo en equipo para articular las actividades laborales y llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes porque no promueven estrategias adecuadas para lograr un buen rendimiento tomando en cuenta las potencialidades, diferencias individuales y más aún sus realidades familiares.

La Institución cuenta con el Plan Estratégico, Proyecto Educativo Institucional, Código de Convivencia, Reglamento Interno, Manual de procedimientos y el Plan Operativo Anual y carece de las otras planificaciones educativas que también constituyen el cimiento para mantener buenas relaciones como es la Construcción de un plan de

formación en educación en valores y liderazgo que invite a vivir en armonía, paz, solidaridad, compartir y dar ejemplo para avanzar hacia el logro de objetivos comunes.

Los docentes manifiestan que es necesario contar con líderes que inspiren confianza y credibilidad para que las personas se den cuenta que no están siendo manipuladas ni engañadas y que las acciones que realizan conduzcan a la solución de los problemas de manera que la institución educativa avance y no retroceda.

Los estudiantes de acuerdo a los resultados de las encuestas reflejan en sus respuestas que en un 60% el rector y los directivos a veces si toman en cuenta las opiniones de ellos y otras veces hablan más que escuchan y manifiestan que los docentes deciden lo que se hace en la clase y coinciden en afirmar que los valores algunos docentes si enseñan con el ejemplo y si motivan aunque son pocos los que lo hacen. Por lo que se concluye que falta una planificación que responda a las necesidades, intereses de las y los estudiantes, para ello se debe partir con motivaciones, talleres y clases donde los estudiantes tengan más participación y su voz sea escucha, analizada y reflexionada por parte de los directivos y docentes para vivir los valores. Falta un plan de formación de liderazgo y valores para los estudiantes.

En la entrevista de acuerdo a las respuestas en la primera pregunta los directivos manifiestan que la comunicación es el proceso o acción de enviar y recibir mensajes que a veces no llega a la persona o no son acogidos por ellas.

En la segunda pregunta si tienen claro de quién debe realizar las tareas de liderazgo y en general dicen que deben ser los directivos los que debe ejercer de manera positiva esta tarea siempre estableciendo el dialogo y la escucha a docentes, padres de familia y estudiantes para que juntos lleven a la institución educativa adelante hacia la excelencia y gestionen y administren la institución educativa con objetivos y principios claros los cuales todos debe cumplir.

El conflicto es una experiencia inevitable en las relaciones humanas, y por ende en todas las organizaciones incluidas las educativas pero esto se lo puede considerar como el punto de partida para que afloren los problemas se dice que lo más importante en estos conflictos o problemas es que sean analizados y resueltos donde la figura directiva de un centro educativo desempeña el rol mediador es así que los directivos de este Plantel aseveran que cuando se presentan estos casos es necesaria la comunicación directa entre las partes para dar solución.

Analizando la encuesta realizada a los estudiantes y docentes se deduce que un líder educativo no es el que ejerce una autoridad, por su edad, su estilo o su experiencia profesional. Es más bien el que todos respetan por su capacidad, autoridad moral, por la influencia que ejerce sobre los demás, es aquel en el que todos pueden depositar su confianza considerándolo un miembro más del grupo, en tanto que escucha, reflexiona y toma decisiones imparciales.

En cuanto a los valores vividos en la institución educativa se enlista: la fraternidad, la honestidad, respeto y solidaridad; sin embargo falta coherencia lo que dice y la práctica. Se ve necesario entre las respuestas anteriormente señaladas que es importante practicar estos valores para que la realidad de la institución educativa sea más dinámica y se posea un potencial que permite ser entes positivos y alternativos en este mundo en se vive.

Los anti valores son actitudes negativas que deshumanizan y que algunas personas influyen negativamente ocasionando conflictos, problemas y malestar. En esta institución si existe anti valores como lo afirman sus directivos y estos son: egoísmo, impuntualidad, falta de compromiso, agresividad, los mismos que a veces no permiten un convivir sano y saludable.

Los maestros, estudiantes y padres de familia consideran que es importante la formación de líderes a través de talleres donde se los involucre ya que así se podrá

mejorar la participación y colaboración de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia dentro y fuera de la institución.

Los Padres de Familia según las respuestas de la encuesta en un 65% manifiestan que sus opiniones a veces si son tomadas en cuenta por los directivos; ya que si son informados de las diferentes situaciones por las que atraviesa la institución, además si se les invita a participar de talleres de formación sobre liderazgo y valores aunque hay un 35% de padres de familia que tienen poco interés por el rendimiento y comportamiento de sus hijos a los cuales le justifican por ello falta responsabilidad de algunos padres de familia y de algunos estudiantes. Es entonces necesario continuar realizando talleres de formación a Padres de Familia para mejorar la integración entre todos los actores educativos para el logro de los mismos objetivos.

Los padres de familia ven necesario participar de Talleres sobre liderazgo y formación de sus hijos, por lo que el tema les parece importante ya que ellos ven su falta de autoridad y liderazgo para la formación de personas líderes y con valores, capaces de poner en práctica los conocimientos y de orientar a sus hijos hacia el logro de objetivos comunes.

Los Padres de familia acuden de manera ocasional al Plantel para preguntar sobre el avance de sus hijos notándose claramente que no se practica el valor de la responsabilidad y de la comunicación y que falta enseñar con el ejemplo.

El centro educativo organiza actividades culturales, deportivas, religiosas con directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para promover la integración de la comunidad educativa tan necesaria para el logro de un clima de respeto y así implicar mejor a los padres de familia sobre todo a los que menos participan y fortalecer la confianza para una buena convivencia.

Todo proyecto educativo debe asumir explícitamente los valores y actitudes como elementos de la tarea educativa. Y son los directivos los encargados de mantener una buena comunicación entre ellos y con toda la comunidad educativa, cumplir y hacer

cumplir los reglamentos que contemplen el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo y poder así arreglar los conflictos que como buen líder educativo debe hacerlo y promoviendo siempre la vivencia de los valores propios de la institución con un liderazgo de excelencia.

Al analizar la entrevista a Directivos de la Institución se concluye que existe en un 70% una respuesta positiva de cómo se ejerce, el liderazgo participativo, la vivencia de valores propios y se busca lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios cada vez más acelerados del mundo actual.

#### 6.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

#### **Conclusiones:**

- ❖ El liderazgo en los centros educativos constituye un aspecto estratégico e instrumental de mucha importancia ya que tiene un papel preponderante para consolidar los cambios sociales en general.
- ❖ En la institución educativa del colegio fisco misional "San Francisco" en un 60% si se ha trabajado en aspectos relacionados a gestión, liderazgo y valores dirigidos a docentes y autoridades.
- Es muy buena la organización que tiene la institución educativa y la infraestructura adecuada que permite espacios para todos.
- El colegio San Francisco tiene muchos logras a nivel académico, deportivo, religioso y social.
- Falta identificar y promover entre los estudiantes el liderazgo.
- Se actualiza permanentemente y se promueve el mejor desempeño de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, siempre en progreso de la institución educativa.
- ❖ La institución educativa cuenta con los diferentes planes que ayudan a estar siempre actualizados y buscar las innovaciones necesarias a todo nivel.
- ❖ La educación necesita un buen liderazgo y gestión administrativa para que sea de calidad y pueda ser gestora de cambios y espacio donde se crece como personas y se comparte experiencias y acciones de los involucrados en la idea, cultura, conocimientos, premisas que deben proponerse desde el aula.
- ❖ En la Institución motivo de investigación si se define en general un buen liderazgo y hace falta más compromiso de todos para que se provoque cambios significativos en su organización y cumplimiento de los objetivos planteados.
- Los docentes en general si están comprometidos para asumir los retos y constantes cambios que la educación exige en la actualidad aunque falta mayor apertura de algunos.

- ❖ Los estudiantes exigen no solo que se les escuche sino también que se atienda a sus requerimientos para trabajar colectivamente como parte fundamental en la toma de decisiones para el desarrollo y bien de la Institución.
- Los padres de familia en un 87% se sienten comprometidos con la Institución, tienen sentido de pertenencia y quieren que la institución siempre este en los mejores sitiales no solo a nivel académico sino de valores y liderazgo. Un buen número de padres de familia desconocen los objetivos que la Institución persigue y por eso les falta participación y compromiso.
- ❖ Los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes en un 80% tienen claro lo que significa ser un líder pero hace falta ejercer ese liderazgo con propuestas positivas que ayuden al crecimiento de la institución.

#### 6.2. Recomendaciones

- ➤ Los directores y rectores deben estar en continua capacitación y formación sobre las nuevas formas de administrar, organizar y dirigir una institución educativa en la actualidad.
- ➤ Todos los miembros de las instituciones educativas es decir directivos, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia deben comprometerse en conocer y vivir los valores institucionales de forma práctica y comprometida.
- Continuar fomentando el clima de respeto, comunicación, tolerancia, consenso en la toma de decisiones, delegando a cada uno que cumpla con su responsabilidad como directivo, docente, estudiante o padre de familia.
- Seguir administrando con liderazgo y valores y promover la vivencia de lo que sus planes o programas exigen.

- Promocionar constantemente en todos los organismos que integran la institución actividades de trabajo en equipo, organizar y dinamizar proyectos educativos alternativos.
- Fomentar los departamentos didácticos, de gestión pedagógica, de diagnóstico y soluciones a conflictos que involucren a todos.
- ➤ Los docentes deben continuar ejerciendo su rol de líderes y estar en constante innovación brindando a los estudiantes un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante.
- ➤ Los estudiantes deben formarse para ser líderes positivos y aprovechar y exigir que se les prepare para la vida con una formación ética y desde el ejemplo de padres y profesores.
- ➤ Los padres de familia deben ser los primeros responsables de la formación en valores de sus hijos y comprometerse con la institución educativa a colaborar y estar en permanente comunicación.
- > Se hace necesario y urgente formular una propuesta para formar líderes educativos donde se involucre a la comunidad educativa.
- ➤ Es prioritario realizar charlas y talleres de liderazgo y valores con los actores educativos para fortalecer su aplicación y práctica.
- ➤ Es necesario involucrar a todos los actores educativos desde el trabajo en equipo, para consolidar al grupo en unidad, espíritu de servicio, respeto y solidaridad logrando la aplicación de prácticas educativas orientadas hacia el correcto desarrollo educativo de acuerdo a la realidad en la que se vive.

#### 7. PROPUESTA DE MEJORA

# PLAN DE CAPACITACION PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO Y VALORES EN EL PLANTEL EDUCATIVO "COLEGIO FISCOMISIONAL SAN FRANCISCO"

#### 7.1. Justificación

Con la expresión "Persona" nos referimos a cada ser humano como "alguien" que es sujeto de acciones conscientes y libres. Como ser consciente es capaz de reconocerse como ese alguien y puede decirse a sí mismo que es un yo, un ser libre que actúa por sí mismo y es, en consecuencia responsable de sus actos. A este ser humano es al que a través de la educación queremos que crezca integralmente.

Entonces se puede atestiguar que en la medida en que el ser humano vivencia su realidad, y desarrolle sus habilidades con esfuerzo, podrá darse un cambio de actitud y comportamiento, que le permitan el logro de conocimientos para tener criterios nuevos que se requieren reforzar.

En esta nueva concepción de organización y administración de los centros educativos, en la cual el principal potencial es la gente y su inteligencia, no debemos preguntarnos cuantas personas necesitamos para una labor específica, sino que tan buenos son los que hay y que tanto les "permitimos" utilizar su talento.

En cada organización, dada sus características y el momento que viva es necesario adoptar un proceso de cambio hecho a la medida de las circunstancias, en consecuencia cada taller que se plantea obedece a un diseño previo y flexible para adaptarse a cada equipo de trabajo dependiendo de sus condiciones, prioridades, nivel dentro de la organización y áreas de responsabilidad.

Los directivos inseguros o con poco liderazgo, posiblemente no reconozcan ese "poder" en la gente y teman perder el "control" de la situación o de la organización. Por lo tanto, hacen esfuerzos importantes en mantener el sistema y statu-quo, negándose la posibilidad de explorar nuevas formas de ejercer la autoridad. Se les olvida que los verdaderos líderes no son los que se eligen por decreto sino los que son reconocidos como tales por las personas.

Definitivamente hay que volver a pensar acerca de las organizaciones educativas para introducir estas nuevas ideas, que igualmente van más allá de la calidad van a la excelencia y a la efectividad por lo tanto es necesario buscar que cada persona desde su rol de directivo, rector, docente, estudiante o padre de familia asuman su responsabilidad en este proceso de formación en valores y que haya un verdadero cambio donde los equipos y grupos de trabajo, planifiquen y lleven a la práctica sus actividades de formación de valores y liderazgo y que se rompan las jerarquías y la dependencia, que las normas se reemplacen por criterios y que se creen los espacios para lograr el crecimiento integral de todos los miembros de la comunidad educativa.

#### 7.1. Objetivos:

#### 7.1.1. Objetivo General:

Generar cambios de actitud en los diferentes actores de la educación y más aún en los directivos que son aquellos que lideren las Instituciones.

# Objetivos específicos:

- Promover nuevos cambios de actitud en el ser humano para enfrentar situaciones difíciles y conflictivas.
- Tomar conciencia de la responsabilidad que cada miembro de la comunidad educativa tiene asumiendo un espíritu de liderazgo y valores.

 Identificar los valores y actitudes más importante para el desarrollo de la persona, promocionando modelos de gestión, liderazgo y valores fundamentados en la capacidad y talento de la gente.

#### 7.2. Localización

Los talleres de capacitación serán en la Institución Educativa colegio "San Francisco" de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura. Esta institución atiende a estudiantes de los diferentes cantones de la provincia.

Duración: 2 horas diarias de 8 a 10 de la mañana.

# 7.3. Población objetivo

La población objetivo a quienes se va aplicar la propuesta de mejora son los 31 docentes incluidos 6 directivos.

# 7.4. Sostenibilidad de la propuesta

Los recursos que permiten el desarrollo de la propuesta son:

#### Humanos:

- Profesionales capacitados, psicóloga educativa, investigadora.
- Participantes: Autoridades y Personal Docente

#### Materiales:

- Computadora
- Proyector
- Papelotes
- Marcadores
- Cartulina
- Copias
- Hojas de papel

#### Económicos

Honorarios de los conferencistas.

- Materiales (papel, cartulina, marcadores, etc.)
- Colación

# 7.5. Presupuesto

Se estima un costo de 500 dólares los mismos que serán financiados del presupuesto de la institución distribuida de la siguiente manera:

Materiales 100
Colación a los participantes 100
Honorarios a conferencistas 300

# 7.6. Metodología

Este proyecto pretende dar solución a la problemática descrita mediante la implantación del liderazgo y valores en la administración del colegio "San Francisco", se apoya en la investigación de campo, es de carácter descriptivo, también se utiliza la investigación bibliográfica y técnicas propias para la estructura de toda la fundamentación teórica.

El presente trabajo de investigación está enmarcado en el paradigma cualitativo y el tipo de proyecto es de carácter factible,

En este caso la metodología que se va a aplicar es:

Trabajo en equipo.- sabemos que los seres humanos somos capaces de grandes realizaciones. Siempre dijimos que debemos unir esfuerzos para multiplicar resultados. Sin embargo, por algún extraño mecanismo derivado de la tecnología, construimos organizaciones individualistas, para seres solitarios, creamos cargos y divisiones que entorpecen la unión y, más aún sistemas de control que disminuyen las posibilidades de un aporte colectivo por parte de los integrantes de la institución. El trabajo en equipo trae una nueva concepción, donde la utilización inteligente de la capacidad individual se combina con la colectiva, generando equipos unidos por objetivos comunes en un sistema de alta interacción que

potencializa la obtención de resultados, disminuye la dependencia y respeta la condición del hombre como ser social y garantiza la rentabilidad y crecimiento a largo plazo y mejor calidad de vida para sus integrantes.

Para ello se propone organizar talleres que tiene como función posibilitar una nueva práctica de actitud en la institución educativa en concordancia con las relaciones interpersonales entre docentes, directivos , padres de familia y estudiantes, es por tanto necesario que docentes y directivos realicen compromisos basados en la práctica de valores y liderazgo dentro y fuera del plantel.

• Participación y liderazgo.-Esta propuesta está dirigida a formar líderes para que orienten, guíen y dirijan de manera efectiva y eficaz a las personas a la consecución de metas concretas.

Por lo que es necesario aplicar el siguiente proceso:

<u>Ver:</u> La realidad en la que se encuentra la institución educativa y cada uno de los actores educativos desde su experiencia.

<u>Juzgar</u>: Desde la actitud de cada uno de los actores educativos dentro de la institución.

Actuar: Con criterios de asumir compromisos por el bien del Plantel educativo.

Para el desarrollo del proceso es necesario partir de las vivencias personales, de una conceptualización y asimilación de experiencias para tener un cambio de actitud.

Todo esto se lo realizara a través de seis talleres: 2 para docentes, 2 para directivos y 2 para docente y directivos juntos, específicamente con las siguientes consideraciones:

Cada Taller es una estrategia concreta de trabajo en el cual se plasma el proceso de capacitación para docentes y directivos. Por lo tanto tendrá una duración de al menos dos horas, es importante garantizar con precisión el tiempo que se necesita para el desarrollo total de las acciones propuestas.

Para cada taller se diseña una metodología acorde con el grupo y el objetivo planteado para lo que se debe prever los materiales a utilizar, entonces tendrá los siguientes pasos:

#### Ambientación.

- Saludo de bienvenida en cada taller procurando que los participantes se sientan en un ambiente de cordialidad, lo que beneficiará el trabajo del facilitador.
- Realizar una dinámica con el propósito de consolidar e integrar más al grupo y lograr la participación en un ambiente de confianza.

# Presentación del Tema

Para la presentación del tema se trabajará con la técnica de lluvia de ideas en base a preguntas matrices referidas a la gestión, liderazgo y valores institucionales.

#### Aplicación de técnicas.

Se aplicarán diferentes tipos de técnicas como dinámicas de desarrollo personal, juegos, lecturas de reflexión, videos, etc.

#### Trabajo en grupos:

En cada taller el facilitador realizará preguntas o exposiciones específicas en base al tema .Para esto el facilitador enviará a trabajar en grupos con una hoja guía las mismas que serán expuestas y se tomará en cuenta todas las ideas que se anotarán en un papelote para ser reflexionadas.

# **Conclusiones y Compromisos:**

El facilitador procurará que el conjunto de participantes apoye los esfuerzos realizados y realice observaciones en el caso de incumplimiento por los involucrados y a la vez se aliente el continuo proceso de cambio personal o grupal.

Actividades prácticas para ser evaluadas: En cada taller y como parte de las estrategias se deberá asumir compromisos personales o grupales según sea el caso frente al tema que se aborde en cada taller, por lo tanto se plantearán actividades para ser desarrolladas de acuerdo al grupo que luego serán evaluadas lo que se informará en cada taller sobre el cumplimiento o no de las mismas y a la vez las dificultades o facilidades que encontraron en su ejecución.

Al finalizar cada taller se realizará la respectiva evaluación por grupo o de manera individual. En este punto se motiva a todos los participantes para que hagan compromisos pequeños, practicables y concretos conducidos al cambio de sus actitudes y comportamientos.

El facilitador promueve a que todos alienten las decisiones individuales y apoyar a aquellos que tengan mayor dificultad en comprometerse.

Además se insiste en la necesidad de que los acuerdos se pongan en práctica diariamente, caso contrario no se generará ni potenciará ningún proceso de cambio.

Para registrar los compromisos personales y grupales, se preverá un afiche el mismo que se manejará por el conjunto de participantes a nivel grupal e individual.

# 7.7. Actividades para el desarrollo de Talleres a Docentes

# Taller N°1 Conociéndome como persona: "Autoestima"

# **Objetivos**

- Comunicar rápidamente a los compañeros la opinión de cada uno de sus miembros sobre el tema sus emociones y sentimientos.
- Estimular la aceptación de cada uno tal como es, favorecer los aspectos positivos y posibilitar un cambio de aquellos que afectan nuestra vida, con lo cual se favorecen las relaciones personales con los demás.

#### **Ambientación**

# Técnicas Pedagógicas

Dinámica de desarrollo personal: Yo soy bueno para....

- a. Me imagino que soy un árbol.
- b. Dibujemos nuestro árbol.

# **Desarrollo**

Esta dinámica tiene dos partes, la primera "Me imagino que soy un árbol" que sirve para que los participantes se relajen, se dispongan a manejar positivamente su energía y se puedan concentrar en el ejercicio siguiente "Dibujemos nuestro árbol"

#### Me imagino que soy un árbol

Se pide a los participantes que se muevan rápidamente durante unos segundos realizando diferentes movimientos para que aflojen la tensión del cuerpo.

✓ Solicitar que se sienten cómodamente y separados entre ellos.

- ✓ Cerrar los ojos y no abrir hasta acabar el ejercicio.
- ✓ Dirigir el ejercicio de manera pausada.
- ✓ Abrázate con cariño e imagina que eres una pequeña semilla que está dentro de la tierra. Tócate el cuerpo para que recuerdes que eres una semilla de muy buena calidad, tócate cada una de las partes del cuerpo.

Poco a poco empiezas a crecer. Levanta los brazos muy lentamente, ahora eres un pequeño árbol que empieza a crecer. Párate lentamente, estas creciendo alimentado por todas las cosas lindas que te han pasado en la vida.

Ahora eres un gran árbol y tienes unas raíces muy firmes que sostienen muy seguro sobre la tierra. Tus brazos son las ramas. El viento te mueve lentamente y sientes la brisa que te acaricia. Déjate llevar por este viento suave tu tronco es flexible y se mueve pero tus raíces, que están clavadas al suelo te dan seguridad.

#### **Contenidos**

### • Importancia del conocimiento de nosotros mismos.

Es importante el conocimiento de nosotros mismos donde reconocemos nuestras debilidades y fortalezas a través de diferentes ejercicios y reflexiones además podemos elevar la autoestima personal para ser mejores seres humanos.

#### • El cuerpo, la casa donde habitamos.

La naturaleza o esencia del ser humano en lo físico, lo síquico y en lo intelectual es perfectamente igual en todos los pueblos, razas, etnias, en todos los lugares y en todos los tiempos.

Siempre el hombre "fue, es y será "un ser animado, de inteligencia espiritual y racional, de voluntad libre, con una inclinación natural a la social y a lo religioso, un ser con su plena dignidad y que merece todo respeto.

### • La autoestima y el desarrollo personal.

Sentir que se tiene valor como persona es autoestima por lo que ver lo bueno en los otros es ver lo bueno en nosotros mismos. De igual forma, mientras mejor nos

sentimos con nosotros, mejores y más buenas cualidades veremos en los demás. La persona a quien se le habla frecuentemente de sus cualidades positivas, desarrollará sus potencialidades. Por lo cual todos debemos siempre sentirnos aceptados por los demás esto genera condiciones favorables para el trabajo.

## **Compartir las experiencias**

## **Preguntas**

- ¿Creen que todas las personas son iguales?
- ¿En que nos diferenciamos?
- ¿En qué nos parecemos?
- ¿Por qué somos diferentes?

# Dibujemos un árbol

Que dibujen un árbol con varias ramas es importante hacer tomar en cuenta que no importa la habilidad de dibujar sino lo que expresan a través del dibujo.

Qué escriban en las ramas las cualidades y las cosas que saben hacer bien.

Que escriban en las raíces las cosas que desean mejorar.

Que peguen el dibujo en la pared, dejando un buen espacio entre uno y otro.

### **Compartir experiencias**

#### **Preguntas**

- ¿Cómo se sintieron durante la experiencia?
- ¿Cómo se sintieron al escribir sus cualidades o las cosas para lo que son buenos?
- ¿Cómo se sintieron al escribir las cosas que quieren mejorar?

### **Asumir compromisos**

Enlistar en las fichas de manera individual y grupal.

# Evaluar el trabajo realizado durante el taller

### Taller N°2 Comunicarme me hace mejor persona

#### **Objetivos:**

- Posibilitar un mejor acercamiento con los demás compañeros docentes y directivos.
- Descubrir la importancia de las relaciones interpersonales en la formación de los estudiantes del plantel.

#### **Ambientación**

## Técnicas Pedagógicas

- a. Ejercicios de desarrollo personal.
- b. Socio drama. Con quien comparto mi trabajo.... puede ser mi mejor amigo.

#### **Contenidos**

#### • Importancia de conocer a los demás.

Todos tenemos cierto auto imágenes con las cuales nos identificamos. Es decir nos vemos de determinadas maneras y es muy difícil aceptar circunstancias que no están de acuerdo con nuestra autoimagen. Por ejemplo hay personas que por lo general se les atribuye mal genio; si de pronto por que se muestre algo contento, alguien le dice "que alegre que estas". No va a creer o reaccionar negativamente. Es decir defiende su autoimagen y tiende a crear una rigidez en su comportamiento. Únicamente cuando la persona se siente aceptada como es, se siente lo suficientemente segura para incorporar nuevas experiencias y nuevos valores y potenciará lo que ya tiene. Entonces aceptemos a todos como son no tratemos de cambiarlos, solo tratar de entenderlos que sepan que se puede conversar.

### • Rol de los docentes y directivos dentro de la institución.

Gestor de procesos de aprendizaje con medios interactivos. La finalidad radica en la construcción del conocimiento a través de la tecnología educativa.

- ➤ Guía y orientador. El docente deberá incluir en su nuevo rol la capacidad de ampliar la información, poder contextualizarla con la tecnología adecuada, así como ejecutar, vincular y aplicar lo aprendido al contexto.
- ➤ En constante actualización. Corresponde al profesor ser el responsable del alumno hacia la búsqueda del conocimiento, orientando a los alumnos, impulsándolos y estimulándolos hacia la investigación o acercamiento de la verdad, a formular propuestas que resuelvan o mejoren las problemáticas de su realidad, productos de los espacios de análisis o reflexión que él mismo genere
- ➤ Promotor de valores éticos y morales (congruente con el ser y creer). Por otro lado, nuestra sociedad exige la presencia de un docente que salvaguarde los valores éticos y morales, y se comprometa con sólidos valores.
- Creativo y de fácil adaptación al medio. El docente deberá ser capaz de crear opciones que permitan solucionar situaciones nuevas e innovadoras que se presenten y preguntarse:

# ¿Cómo me comunico con mis compañeros de trabajo?

El objetivo fundamental al relacionarte con otra persona es comunicarte con ella. Y la comunicación busca algún cambio conductual en el oyente. Es bueno que te preguntes: ¿para qué quiero comunicarme con? ¿Qué espero de?

Te comunicas con palabras. Y muchas veces habremos oído a alguien que habla muy bien y con mucha erudición, pero también debemos reconocer que le hemos comprendido muy poco de lo que dice. Muchas personas, incluso, por timidez no se atreven siquiera a preguntar lo que no entienden. Una persona así no ha logrado comunicarse bien. Todo su conocimiento no le ha servido para llegar a los demás y provocar el cambio conductual que él espera.

Dinámica: Los Círculos Concéntricos.

**Desarrollo**: Se divide a los participantes en dos círculos concéntricos que se miran. Cada uno debe estar frente a una persona. Se les pide que digan los nombres. Se plantea las siguientes preguntas:

- ¿Cómo me llevo con mis compañeros?
- ¿Soy colaborador?
- ¿Me considero líder en la institución?

Cuando todos han girado en el círculo exterior corre un lugar y se forman nuevas parejas.

Luego se hace una plenaria donde se sacan las conclusiones respecto al tema, para llegar al logro de compromisos.

Comentario sobre la experiencia

Compartamos en grupo nuestros recuerdos de niño y en la institución.

Realizar el socio drama

Formar 2 grupos dar el tema y solicitar que se organicen. Comentar las experiencias.

¿Qué es lo que más me gusto?

¿Se refleja las experiencias vividas dentro de la institución?

# **Asumir compromisos**

Evaluar el desarrollo del taller.

### Taller para docentes y directivos

## Taller N° 3 Somos líderes como docentes y directivos

# **Objetivos**

- Presentar y defender diferentes puntos de vista ante la exposición de un mismo tema.
- Fortalecer en los docentes y directivos capacidades y actitudes para desempeñar positivamente su rol dentro y fuera de la institución educativa.

#### **Ambientación**

### Técnicas Pedagógicas

a. Dinámica de desarrollo personal. El Lazarillo

b. Juego de ludo Que lindo es ser maestro.

#### **Contenidos**

### • La importancia de ser líder

La importancia que se le da a ser líder, conlleva una responsabilidad. Porque esto implica, de hecho es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias, las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se avancen la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social y los valores humanos. El ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de un grupo, y esa aceptación se logra no sólo por el título de "profesor", sino por demostrar que contamos con un conjunto de capacidades reconocidas por los estudiantes.

#### • Funciones del líder

Un buen líder debe tener fuertes habilidades en establecimiento de metas, delegación, comunicación, control y motivación. Por otro lado, para asegurar el buen funcionamiento del equipo debe realizar las siguientes tareas:

- Conocer a los miembros de su equipo
- Determinar metas
- Planear funciones que deben ser realizadas y seleccionar a los integrantes adecuados para realizarlas
- Coordinar el accionar de los distintos miembros dentro de cada proyecto establecido -
- Inspirar la creatividad y lograr la colaboración de los miembros
- Analizar y corregir fracasos con rapidez y precisión.

• Mantener motivados a los miembros del equipo y promover su desarrollo

#### Importancia de ser comunicativo.

Aspectos que demuestran la importancia del buen desarrollo de la comunicación para la vida del hombre.

Dará a conocer a los demás lo que sabe y piensa de manera apropiada. Expondrá sus deseos y así podrá satisfacerlos correctamente en conjunto con las personas que le rodeen.

Hará partícipe a otro de algo, posibilitando así la comunicación, y a su vez buenas relaciones interpersonales.

Adquirirá un mayor bagaje lingüístico, al intercambiar ideas y pensamientos que abran nuestra mente a un nuevo vocabulario y lenguaje más amplio.

#### **Desarrollo**

#### El Lazarillo

Una vez que ha concluido la presentación del tema se anuncia al grupo que se va a realizar un ejercicio de desarrollo personal.

Este ejercicio consiste en un recorrido de conocimiento por lo que se debe realizar al aire libre, o en un salón amplio.

Se pide a los participantes que formen parejas. Es importante ponerse de acuerdo en realizar los ejercicios juntos.

A continuación se explica el ejercicio:

✓ Uno de los miembros de la pareja cubre los ojos con una venda al otro .Su compañero se compromete a guiarlo y le hace una breve descripción de lo que se encuentra a su alrededor a la vez que se compromete cuidarle de cualquier peligro.

- ✓ La actitud que deben tener tanto el que hace de Lazarillo como el que hace de ciego debe ser de respeto y solidaridad, descartando cualquier tipo de burla o menosprecio. El lazarillo debe hablar solo lo estrictamente necesario, de manera que la persona que realiza la experiencia interiorice el ejercicio.
- ✓ Durante el ejercicio la persona que asume el rol de guía (Lazarillo) le hace conocer a través del tacto todas aquellas cosas que le parezcan interesantes. Debe guiar a su compañero ciego con su voz, cuidado, transmitir confianza e incentivarle a expresar lo que siente. El Lazarillo no debe hacer comentarios de tipo personal sobre lo que está ocurriendo.

El ciego debe contar a su guía en lo posible todo lo que siente a través de sus sentidos. Ejemplo: si toca un árbol puede describir su textura.

✓ Además es importante que el ciego exprese con libertad las emociones que está viviendo: miedo, angustia, inseguridad. Mientras tanto el Lazarillo deberá permanecer en silencio, dándole seguridad con su actitud.

Este ejercicio puede durar hasta 10 minutos luego de lo cual las parejas, cambian de rol y se repite el proceso.

#### **Compartir experiencias**

Terminada la experiencia todos los participantes se sientan en círculo y reflexionan sobre la experiencia vivida.

- ¿Cómo me sentí en el papel de Lazarillo?
- ¿Cómo me sentí en el papel de ciego?
- ¿Qué aprendí de esta experiencia?
- ¿Qué relación encuentra entre la experiencia vivida durante el ejercicio y el rol de maestro o autoridad?
- ¿Qué cualidades y capacidades deben tener y desarrollar las personas para cumplir bien la función de docentes y directivos?

Las preguntas se colocan en un papelote y se solicita a los participantes se manifiesten libremente.

# El Juego del Ludo

## ¡Qué lindo es ser maestro y líder!

Explique a los participantes que ahora van a conversar sobre el rol de ser docente y líder.

Preguntas.

¿Por qué es importante ser líder?

¿Creen que es posible ser buenos líderes y docentes?

Se anota en un papelote todas las respuestas

Explicar en qué consiste el juego.

### Reglas del Juego.

- 1. Este juego presenta situaciones típicas de los roles de docentes y líderes con valores busquen y encuentren soluciones de acuerdo a sus propias necesidades y condiciones.
- 2. Los ganadores son los primeros que llegan a la meta. Sin embargo, el objetivo no es ganar sino reflexionar sobre el tema, reforzando experiencias positivas y modificando las negativas, de una manera divertida.
- **3.** El juego se organiza con un solo tablero para todos los participantes, el mismo que se colocará en la pared en un paleógrafo.
- **4.** Solicitar a los participantes que se organicen en grupos de 5 o 6 personas. Cada grupo juega como si fuera un participante.
- **5.** El Ludo ¡Qué lindo es ser maestro y líder! consiste en un tablero que tiene 41 casilleros, en los que está incluido un diploma para los ganadores.
- **6.** Cada casillero contiene una pregunta o una consigna que debe ser cumplida por los jugadores.
- **7.** El Ludo se juega con un dado que es el que marca el número de pasos que debe avanzar cada jugador.

- **8.** para saber qué grupo inicia el juego todos los jugadores lanzan los dados y empieza el que saque el número más alto. Este grupo vuelve a lanzar el dado e inicia el recorrido después de cumplir la consigna.
- **9.** Todas las órdenes o consignas del juego están escritas en el mismo tablero o en las tarjetas.
- **10.** Hay dos tipos de casilleros:

Uno que contienen las consignas o preguntas que deben ser cumplidas o respondidas.

Otro que solicita a los jugadores que lea tarjetas adicionales que profundicen el tema.

**11.** El grupo que llega primero a la meta es el ganador.

## Compartamos nuestra experiencia

¿Cómo se sintieron durante el juego?

¿Qué aprendieron con la experiencia?

Asumir compromisos individuales y de grupo

Evaluación del desarrollo del taller.

# Taller N °4 Reflexionando en mis valores, cambios y aprendizajes personales

Dramatización

## Desarrollo de habilidades de comunicación

#### **Objetivos**

\*Identificar y conocer las ventajas de unas buenas relaciones interpersonales en la institución.

\*Analizar la realidad de la institución hechos o situaciones de ser buenos líderes como docentes o directivos.

#### **Ambientación**

# Técnicas Pedagógicas

- ✓ Dramatización de la realidad de comunicación en la institución
- ✓ Inventario de la vida

#### **Desarrollo**

Es una técnica de aprendizaje donde intervienen activamente todo el grupo. Consiste en que dos o más personas representen libre y espontáneamente una situación de la vida real asumiendo los papeles del caso.

Con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo, tanto por los participantes como por el resto del grupo que actúa como observador.

Después de esta vivencia, todo el grupo expone sus ideas y las intercambia, de esta manera se obtienen conclusiones sobre el tema en discusión.

Se dramatizará una escena que represente un líder positivo y una escena que represente un líder negativo.

Compartir experiencias

#### Inventario de la Vida

Se reparten las hojas con las preguntas a cada participante.

Cada uno debe escribir tantas respuestas individuales con las del grupo.

Se puede consultar con los participantes para profundizar más en el "inventario de la vida"

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Comentario sobre experiencias vividas

#### **Asumir compromisos**

#### Evaluación del desarrollo del taller

#### Realizar una fiche de nosotros mismos

¿Qué aspectos he mejorado en mi relación con los demás?

¿Cuáles son los aprendizajes personales más importantes logrados con el desarrollo de estos talleres?

¿Qué aspectos aprendí respecto a mí y a los demás?

¿Qué debo hacer para lograr ser un buen líder con valores?

Talleres para Directivos de la institución

Tiempo de Duración: 2 horas

Horario: 8 a 10 a.m.

Taller N°5

**TEMA: GESTION, LIDERAZGO Y VALORES** 

**Objetivos** 

✓ Incentivar sobre el conocimiento teórico y práctico sobre las habilidades y capacidades que se requieren para dirigir la planificación, organización,

orientación, ejecución y control de tareas.

El facilitador se encargará de impartir temas como:

✓ Liderazgo orientado al desarrollo de habilidades personales.

✓ Solución de conflictos.

✓ Trabajo en equipo

✓ Comunicación Organizacional.

✓ Líderes multiplicador de valores.

**Ambientación** 

Técnicas Pedagógicas

• Proyección de videos

• Líderes multiplicador de valores.

• Lectura el Pigmalión

**Desarrollo** 

181

Se proyecta un video

- Comentar sobre lo observado

- Comparar con experiencias vividas

- Reconocer aprendizajes

- Se entregara material fotocopiado para el desarrollo del taller

- Se formará grupos.

- Se realizará plenaria.

El proceso de construcción de los valores exige un acompañamiento para

retroalimentar en la medida de que sea necesario para ello se puede partir de las

lecturas de motivación o dramatizaciones de la vida real.

Proyección del video: La sociedad de los poetas muertos

Lectura

El Pigmalión

Según la literatura clásica, Pigmalión fue un rey de apasionado por la cultura: Durante

mucho tiempo, trabajo con tanta dedicación una figura marfil con forma de mujer que

según él no existía una mujer viva tan bella y perfecta como al que el moldeaba con

sus manos. Todos los días trabajaba para darle toques de perfección a su escultura y

todas las noches suspiraba para que fuese de carne y hueso. Tan enamorado

estaba Pigmalión de su escultura, que hubiese dado todo lo que tenía para que cobrara

vida.

Un día los dioses se compadecieron de Pigmalión y dieron vida a su creación

convirtiéndola en la hermosa mujer que el rey creía que era.

*Mensaje*: Si creemos que alguien es de determinada manera, puede convertirse en

aquello que creemos que es.

### Asumir compromisos.

#### Evaluación del Taller

#### Taller N°6 Me comunico con los demás

#### **OBJETIVOS**

- Preparar a los directivos de la institución para estimular el proceso de la construcción de valores.
- Capacitarlos para llegar a toda la comunidad educativa y poner en práctica la vivencia de los mismos.

#### **Contenidos**

## • Desarrollo de habilidades de integración y trabajo en grupo.

No debemos confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

### Los anti valores y sus desventajas.

De acuerdo a las religiones y a diferentes sistemas sociales, los considerados valores son la libertad, la felicidad, la solidaridad la honestidad, el compañerismo,

la paz, el amor, la tolerancia, la justicia y la fidelidad, entre muchos otros. Así, los anti valores serán aquellos que se opongan a los ya mencionados y que impliquen siempre la presencia de conflicto. Algunos de los anti valores más conocidos y característicos del ser humano son la envidia, el egoísmo, la traición, la mentira, la violencia, el racismo, la injusticia, el abandono y muchos otros.

# • Aprendizaje personal y aprendizaje corporativo.

Una herramienta sumamente interesante -tanto desde la perspectiva de los resultados académicos como de la práctica en habilidades sociales es el llamado Aprendizaje Corporativo.

Hay que reconocer que la enseñanza debe individualizarse, en el sentido de permitir a cada alumno trabajar con independencia y a su propio ritmo. Pero es necesario promover la colaboración y el trabajo grupal, ya que éste establece mejores relaciones con los demás alumnos, aprenden más, les agrada la escuela, se sienten más motivados, aumenta su autoestima y aprenden habilidades sociales más efectivas al estudiar, aprender y trabajar en grupos cooperativos.

## • Los factores integrantes de la cultura. Creación de la Cultura de Valores

Así como las personas se conocen por sus valores y el modo como los jerarquizan, así también la cultura de un país se define según el modo como esa nación jerarquiza los valores.

Pero sería bueno empezar por definir que entendemos por cultura. En general, le estamos dando un sentido muy limitado a este concepto. Entendemos por cultura cosas como la pintura, la poesía, la literatura, la astronomía, la filosofía; en pocas palabras, las ciencias y las artes. Algunos añaden los temas de las artesanías, la cocina (o gastronomía, si prefiere una palabra elegante), la decoración y a esto le llaman artes populares o cultura popular. Pero el concepto es mucho más amplio;

existen las culturas empresariales, laborales, académicas y ninguna de ellas son ciencias o artes, al menos directamente.

## Técnicas Pedagógicas

- Técnicas de escucha (La idea que nunca llegó)
- Discusión

#### **Ambientación**

#### Desarrollo

#### La idea que nunca llego

Se empieza pasando un mensaje que debe ser ideado anticipadamente, de manera que abarque algunos datos tales como: nombres de personas, lugares fechas o cifras etc. También se planificará hacer llegar sorpresivamente una comunicación importante a uno de los miembros del grupo, que active sus emociones, lo cual debe ocurrir antes de que se recepte el mensaje que rueda en el grupo. Estos datos se distorsionan por todos y muchísimo más por aquel que recibió otra comunicación importante durante este tiempo, llegando a un mensaje distinto del primero.

#### Compartir experiencias sobre lo realizado

### Aprendiendo a escuchar

Dividir a las personas participantes en parejas y pedir que se nombren como A y B. van hablar sobre algo que les gusta realmente y que les divierte mucho. Repartir las hojas para el grupo A y pedir que sigan estas instrucciones cuando hable con su acompañante .Las instrucciones no han de ser conocidas por el grupo B que son quienes empiezan hablar. Después de cinco minutos de charla se invitará a las parejas a reunirse en un gran grupo pidiendo al grupo B que expresen como se han sentido escuchando. Luego se invertirá los papeles y se repetirá el mismo proceso.

Realizar una Iluvia de ideas, compartir experiencias, asumir compromisos y evaluar.

# 7.9. CRONOGRAMA

Tabla 28

Taller	Actividades	Objetivos	Fecha
1. Conociéndome como persona	<ul> <li>Dinámica de desarrollo personal:         Yo soy bueno para.</li> <li>Me imagino que soy un árbol.</li> <li>Dibujemos nuestro árbol.</li> </ul>	<ul> <li>Comunicar rápidamente a los compañeros la opinión de cada uno de sus miembros sobre el tema sus emociones y sentimientos.</li> <li>Estimular la aceptación de cada uno tal como es, favorecer los aspectos positivos y posibilitar un cambio de aquellos que afectan nuestra vida.</li> </ul>	28-11-2011 de 8 a 10 a.m.
2. Soy mejor persona	<ul> <li>Ejercicios de desarrollo personal.</li> <li>Socio drama. Con quien comparto mi trabajopuede ser mi mejor amigo.</li> </ul>	Posibilitar un mejor acercamiento con los demás compañeros docentes y directivos.  • Descubrir la importancia de las relaciones interpersonales en la formación de los estudiantes del plantel.	29-11-2011 de 8 a 10 a.m.

λ S:	<ul><li>De desarrollo personal. El Lazarillo</li></ul>	Presentar y defender diferentes puntos de vista ante la	
Somos mejores docentes y directivos	■ Juego de ludo Que lindo es ser maestro.	<ul> <li>exposición de un mismo tema.</li> <li>Fortalecer en los docentes y directivos capacidades y actitudes para desempeñar positivamente su rol dentro y fuera de la institución educativa.</li> </ul>	30-11-2011 de 8 a 10 a.m.
4. Reflexionando en mis cambios y a. aprendizajes personales	<ul> <li>Dramatización de la realidad de comunicación en la institución</li> <li>Inventario de la vida</li> </ul>	*Identificar y conocer las ventajas de unas buenas relaciones interpersonales en la institución.  *Analizar la realidad de la institución hechos o situaciones de ser buenos líderes como docentes o directivos.	01-12-2011 de 8 a 10 a.m.

		<ul> <li>Proyección de videos</li> </ul>	* Incentivar sobre el	
<u>a</u>		- Proyection de videos	incentival sobre el	
		<ul> <li>Líderes multiplicador</li> </ul>	conocimiento teórico y práctico	-:
de		de valores.	sobre las habilidades y	a 10 a.m.
		<ul> <li>Lectura el Pigmalión</li> </ul>	capacidades que se requieren	a 10
ivos			para dirigir la planificación,	le 8
Directivos	ón		organización, orientación,	05-12-2011 de 8
	institución		ejecución y control de tareas.	2-20
	stit			5-12
5.	in l			06
		<ul> <li>Técnicas de escucha.</li> </ul>	Preparar a los directivos de la	
más		(La idea que nunca	institución para estimular el	
de		llegó)	proceso de la construcción de	ċ
sol c		<ul><li>Discusión</li></ul>	valores.	10 a.m.
cor		(Aprendiendo a	Capacitarlos para llegar a toda	a 1(
ico		escuchar)	la comunidad educativa y poner	e 8
Me comunico con los demás			en práctica la vivencia de los	05-12-2011 de
000			mismos.	-20
				-12
6.				05

#### 8. BIBLIOGRAFIA

Alvarado, J. (1990). El gerente de las organizaciones del futuro. Caracas: UPEL.

Aguilera, Raúl. Gestión Educativa. unc postgrados, jimbo.com/modulo 2

Álvarez, C. (1999). La Escuela en la vida. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Álvarez, M. (1988). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.

Álvarez, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Madrid: Escuela Española.

Álvarez, M. y Santos, M. (1996). *Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos*. Madrid: Escuela Española.

Amárate, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4.* Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Ander- Egg, E. (1993). *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata

Autores, V. (1998). Los valores y la Educacion. en v. autores, *Introduccion a la Filosofia de la educacion*. Mexico: Trillas.com.

Autores, v. (2000). Temas transversales y educación en valores. en v. autores, Mexico: trillas, tercera edición.

Bastos Eduardo y Nelly González año 1986 basado en la visualización didáctica y asistida por nuevas tecnologías grafica doras.

Bedoya, E. (1996). Estudio del sistema didáctico en torno a conceptos básicos del Análisis.

Beltrán, J. M. (1999). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.

Bigott, L. A. (1993). Escritos sobre educación. Caracas: Los Heraldos Negros.

Bris, M. M. (1997). *Planificación y práctica educativa (Infantil, Primaria y Secundaria).*Madrid: Escuela Española

C.Maxwell, J. (1996). Desarrolle el lider que esta en usted. Estados Unidos: Caribe.

Carreras, Ll. y otros (1997). ¿Cómo educar en valores? Ed. Colección Educación. Madrid.

Castellanos AV. Estrategia docente para contribuir a la educación de valores en estudiantes universitarios: su concepción e instrumentación en el proceso docente. La Habana: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos; 2008.

Chacón Arteaga N. La formación de valores morales. La Habana: Editorial Academia; 1999.

Fabelo Corzo JR. La crisis de valores. Conocimiento, causas y estrategias de superación: La formación de valores en las nuevas generaciones: una campaña de espiritualidad y conciencia. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales;1996. p.6- 10.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw Hill.

Cmslounge, D. b. (Martes de Junio de 2011). Recuperado el 20 de Octubre de 2011, de www.copilaciones.com/liderazgo/concepto: www.mitecnologico.com

Colectivo de Autores (1995). *Investigaciones de la personalidad en Cuba*. Ed. Ciencias Sociales. La Habana.

Collerette, P. y Deslisle, G. (1988). *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. México: Trillas. .

Corazza, S. (Agosto 2007). *Gestion en las Instituciones educativas*. Buenos Aires/Argentina: Ministerio de cultura y Educacion .

Corazza, S. (Agosto de 2007). *www.educar-argentina.com.ar.* Recuperado el 20 de Noviembre de 2011, de www.educar-argentina.com.ar: educ 239.htm

D' Ángelo, O. (1996). *Provida. Autorealización de la personalidad.* Ed. Academia. La Habana.

Deming, W. E. (1989a). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: EdicionesDíaz de Santos.

Deming, W. E. (1989b). Foundation for management of quality in western world. Ponencia presentada en la reunión del Institute of Management Sciences. Osaka, Japón. Julio 24, 1989.

Diez, E. G. (2006). Cómo educar en valores. (pág. s/n). mexico: grijalbo, primera edicion.

Estebaranz, A. (1997). Asesoramiento en los procesos de desarrollo curricular. En: García, C. M. y López, J. *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Barcelona, España: Ariel.

Fabelo Corzo JR. Los valores y sus desafíos actuales. La Habana: Editorial José Martí; 2003.

Fabelo, J. (1989). *Práctica, conocimiento y valoración.* Ed. Ciencias Sociales, La Habana.

Frager, J. F. (20 de Marzo de 1998). Teorias de la personalidad. *los valores humanos* . Oxford, Belgica: Oxford.

Fuste, D. B. (2009). El Liderazgo. Revista digital "Verdadera Seduccion". com, 19.

Galván, P. (1998). Una alternativa axiológica en el campo del Marxismo. Revista Canaria de Filosofía y Ciencias Sociales Universidad de La Laguna Islas Canarias España.

Galve, J. L. y Camacho, J. A. (1998). *Proyecto educativo del centro en la educación infantil y primaria. De la teoría a la práctica*. Madrid: Editorial CEPE.

García Hernández M, Lozada García L, Lugones Botell M. Estrategia para la formación de valores en la especialidad Medicina General Integral. RevEducMed Sup.2005;19:3.

Gento, S. (1998). *Implantación de la calidad total en instituciones educativas*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Gervilla, E. (1994). *Valores y contravalores*. Revista Vela Mayor. Año 1, No. 2, Anaya Educación, España.

Gil, R. (2000): Valores humanos y desarrollo personal. Tutorías de educación secundaria y escuela de padres. Escuela Española. Madrid, 2000.

González Rey F. Un análisis psicológico de los valores: su lugar e importancia en el mundo subjetivo: La formación de valores en las nuevas generaciones: una campaña de espiritualidad y conciencia. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales; 2006.p.46-57.

González Soca AM, Cápiro R. Nociones de Sociología, psicología y pedagogía. La Habana. Editorial Pueblo y Educación; 2002.p. 58.

González, D. M. (15 de ENERO de 2009). *fundacion FSM.* Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de www.0EI.ES/VALORES2: www.oei/valores2/tornaria.htm

Graffe, G. J. (1995). Manual de herramientas básicas para el mejoramiento de la calidad en instituciones educativas. Mimeo. Caracas: CEP- FHE -UCV.

Graffe, G. J. (2000a). *Gestión de Instituciones Educativas*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.

Graffe, G. J. (2000b). *Consultoría de Procesos*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.

GRASS, P. J. (1996). Infinitud humana.la grandeza de los valores. en p. j. grass, (pág. s/n). Barcelona: praxis.s.a. .

Guédez, V. (1998). *Gerencia, cultura y educación.* Caracas: Fondo Editorial Tropykos / CLACDEC.

Jaime, B. (2005). Valores y virtudes. en b. Jaime, *valores y virtudes* (pág. 256). buenos aires: booket.

Johana Tovar, Concepto de Gestión - Definición/octubre 2008

Koontz, H. y otros. (1982). Elementos de administración. México: McGraw Hill.

koontz, H. y. (1998). Administracion, una prospectiva global. En H. y. koontz, *Administracion, una prospectiva global.* Mexico: Mc Graw-Hill, 11 a.edicion.

Lucini, F. (1994). *Educación en valores y reforma educativa*. Revista Vela Mayor. Año 1, No. 2, Anaya Educación, España.

Lucini, Fernando, 1997 La educación de valores y virtudes en la escuela: <u>teoría</u> y práctica, México D. F. Editorial Trillas. Segunda edición.

Manes, J. M., (1999). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Granica.

Manterola, C. y González, H. (2000). *El Proyecto Pedagógico Plantel*. Caracas: Escuela de Educación – UCV.

Martínez, M. (1991). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Caracas: Editorial Texto.

Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.* México: Prentice Hall.

Molins, M. (1998). Teoría de la planificación. Caracas: CEP - FHE -UCV

Molins, M. (2000). *Las categorías de la pedagogía*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación - UCV.

Munch, L. (2006). Liderazgo y dirección. Mexico: Trillas.

Nestor, C. R. (22 de Junio de 2008). *www.observatorio.org*. Recuperado el 23 de Octubre de 2011, de www.observatorio.org: www.obsevatorio org./colaboraciones/cons3 html

Noriega, J. y Muñoz, A. (1996). *Programa de dirección. Técnicas básicas para su elaboración*. Madrid: Escuela Española

Pérez, C. (2000). *La reforma educativa ante el cambio de paradigmas*. Caracas: EUREKA-UCAB.

Ponjuán, G. (1998). Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones. Chile: CECAPI – Universidad de Chile.

Posner, K. J. (1993). "Las seis Disciplinas". San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Pozo, J. (1998). Aprendizaje de contenido y desarrollo de capacidades en la educación secundaria, en Psicología de la instrucción: la enseñanza del aprendizaje en la educación secundaria. Ed. Horsori Barcelona España.

Ramirez, J. G. (23 de junio de 2005). *monografias.com.* Recuperado el 18 de Octubre de 2011, de www. monografias. com: www.monografias.com/trabajo 23/ etica

Rodríguez Pérez N, Simón Lauzán R. Artículos sobre ética profesional y militar. La Habana: Academia de las FAR; 1992.

Rubenstein, J. (1967). *Principios de psicología general.* Ed. Revolucionaria. Instituto del Libro, La Habana.

Ruetter, I. y Conde, M. (1998). Supervisión educativa: Gerencia y Pedagogía. Caracas: FEDUPEL.

Ruiz, "los valores" año 1996 página 137

Ruíz, J. (1996). *Teoría del currículo: diseño y desarrollo curricular*. Ed. Universitas, Madrid.

s/a. (11 de Febrero de 2011). *www. monografias.com.* Recuperado el 5 de Noviembre de 2011, de www. monografias.com: www.monografias.com/trabajos 12/social/social.shtml

Sarre, P. L. (2001). Valores y Educacion. (pág. 69). mexico: universidad (cesu) de la Unam.

Schein, E. (1982). *Psicología de las organizaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Senge, P. (1992). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Argentina: Granica.

Steiner, C. (1998). *Educación emocional*. Javier Vergara Editor. Buenos Aires Argentina.

Swieringa, J y Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. Ed. Addison-Wesley. EUA.

Torres, R. E. (2007). Liderazgo educativo: sus estilos y partcularidades, claves de exito academico. *academia de directores 2007/ universidad de puerto rico*, 10-43.

Trechera, J. L. (2011). Cualidades del lider. en j. l. trechera, *cualidades del lider.* córdoba - argentina: desclee de brouwer.

UNESCO (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid: Santillana.

Viciedo Domínguez C. Propuestas y argumento en torno al estudio de los valores morales en Cuba. En: Historia y destino pensamiento Cubano. La Habana: Ediciones creart.2005.p.157-61.

Vidal, J. A. (1998). Formacion en valores. en j. a. vidal, (pág. s/n). Barcelona: Gedisa s.a.

# www.monografias.com/trabajos3,5,6,11,12,14,15,16

Zaleznic. (27 de JULIO de 2007). http.achavero.blogspot.com/2007-la diferencia entre lider y directivo.

# 9.- APENDICES

d. Trabajan individualmente

# **ENCUESTA A DIRECTIVOS**

La presenteencuesta, hasido diseñada confines de investigación.

Respet	etuosamentesolicitamosaUd.Contestar elsiguientecuestionario.Susrespuestasserán degranvalidezparanuestrainvestigación.								
GRACIA	ASPORSUCOLABORACIÓ	N							
INFORI	MACIÓN DEL ENCUESTA	DO:							
Sexo:	masculino ( )	fen	nenino ( )						
Edad:	25 -30 anos ( )	31-	35 años ( )	)	36-40 a	ıños ( )		41-45	5 años (   )
	46-50 años ( )	51-	55 años ( )		56-60 a	ıños ( )		61 y	más ( )
INFORI	MACIÓN GENERALDELE	STAB	BLECIMIENTO	)					
Nombr	redelestablecimiento ed	ucat	ivo:						
UBICA	CIÓNDELESTABLECIMIEN	NTOE	DUCATIVO:						
Provin	cia:								
Cantór	n:								
Sector:	: Urbano	()		Rural		()			
Marqu	econuna XI a opción que se	eajus	tealarealida	ıddesue	stablecir	miento.			
1.	Tipo de establecimien	to:							
a.	Fiscal	(	)						
b.	Fiscomisional	ì	)						
c.	Municipal	(	)						
d.		(	)						
e.	Particular religioso	(	)						
2.	¿Cómo están organiza	dos	los equipos	de trab	ajo en s	u instituci	ión?		
a.	El Rector organiza tare	as ei	n una reunio	ón gene	ral cada	trimestre		(	)
b.	Coordinadores de área	9						(	)
c.	Por grupos de trabajo							(	)

e.	Otros (Indique cuales)
3.	Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:
a.	El número de miembros en la institución ( )
b.	Los resultados obtenidos en la institución ( )
c.	El valor y tiempo empleados en la institución ( )
d.	Otros (especifique)
4.	Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas,
	reglas y procedimientos.
	SI ( ) NO ( )
5.	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el
a.	Director ( )
b.	Rector ( )
c.	Consejo Directivo ( )
6.	Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.
	usteu delega la toma de decisiones à un grupo de colaboradores.
	SI ( ) NO ( )
7.	Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:
- •	

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
А	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
В	La disminución del número de estudiantes por			
	aula.			
С	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
А	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
В	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			

С	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)		
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)		
е	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			
С	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

# Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

i. j.	() Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. () Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.								
13	. La gestión soluciones entorno geo	propia				-		•	de diagnósticos y de le la comunidad y del
		Si	(	)		No	(	)	
14.	En la insti	tución ec	lucativa	que ust	ed dirige s	se ha re	alizado	<b>)</b> :	
a.	Un reingeni	ería de p	rocesos	;				(	)
b.	Plan estraté	gico						()	
c.	Plan operat	ivo Anua	l					(	)
d.	Proyecto de	capacita	ación di	rigido a lo	os directiv	os y do	centes.	(	)

**GRACIAS POR SU APORTE** 

а

# **ENCUESTA A DOCENTES:**

Sr. Profesor(a)						
El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren as pectos de la actividad del profesor.						
Lepedimos que LEAATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. Acontinuación responda, SEGÚN SUPROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.						
Cadadeclaracióntiene tresposiblesrespuestas:						
1. SIEMPRE						
2. A VECES						
3. NUNCA						
Escribasuopinión marcando una Xenlar espuesta que haya se leccionado.						
GRACIASPORSUCOLABORACIÓN						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:						
Nombredelestablecimientoeducativo:						
UBICACIÓNDELESTABLECIMIENTOEDUCATIVO:						
Provincia:						
Cantón:						
Contain Hubana. () Bural/ )						
Sector: Urbano: () Rural( )						
TIPODEESTABLECIMIENTO:						
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·						
TIPODEESTABLECIMIENTO:						

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

d. Particular laico

e. Particular religioso

( )

( )

Sexo:	masculino ( )	femenino ( )		
Edad:	25 -30 anos ( )	31-35 años ( )	36-40 años ( )	41-45 años ( )
	46-50 años ( )	51-55 años ( )	56-60 años ( )	61 y más ( )

# 2. CUESTIONARIO

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

13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director			
del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades			
educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas			
por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área			
académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área			
administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y			
sociocultural con la participación de autoridades, padres de			
familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los			
directivos y profesores.			
1	I	l	

#### **GRACIAS POR SU COLABORACION**

# **ENCUESTAS A ESTUDIANTES**

#### **ENCUESTA A ESTUDIANTES DE DECIMO DE BASICA**

Estudiante:

Estecuestionariointentarecabarsusopinionesacerca dela ADMINISTRACIÓN, GESTIÓNY LIDERAZGODELAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmentese en cuentra.

 ${\tt Elcuestionarioe} val\'uas us percepciones sobre el AMBIENTEREAL/CLIMAES COLAR que existe en el establecimiento.$ 

 $Lepedimos que \textbf{\textit{LEAATENTAMENTE}} cada una de est assituaciones.$ 

Cadadeclaracióntiene tres posibles respuestas:

- 1. Siempre
- 2. A veces
- 3. Nunca

1.	1. DATOS DEIDENTIFICACIÓN:					
Nombr	Nombredelestablecimientoeducativo:					
UBICAC	CIÓNDELESTABLI	ECIMIEN	TOEDUCATIVO:			
Provinc	cia:					
Cantón:						
Sector: Urbano (X ) Rural()						
TIPODEESTABLECIMIENTO:						
MATERIADEESTUDIO						
a.	Fiscal.		( )			
b.	Fiscomisional.		(X)			
c.	Municipal.		( )			

# 2. CUESTIONARIO

d. Particular laico.e. Particular religioso.

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

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

# **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS**

- 1.- ¿Qué es la comunicación par Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
- 2.- ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?
- 3.- ¿Cómo actuaria 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 entre profesores y alumnos?

- 8.-En caso de existir anti valores. ¿Cuáles son?
- 9.- ¿Cree usted que la educación y formación en "Gestión, liderazgo y Valores en los centros educativos del Ecuador" es importante

# **ENCUESTA A PADRES DE FAMILA**

Este cuestionario señores padres de familia es para recabar opiniones acerca de la ADMINISTRACION, GESTION Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de las preguntas y conteste a las siguientes posibilidades:

- 1.- SIEMPRE
- 2.- A VECES
- 3.- NUNCA

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
11. El Rector toma en cuenta las opiniones de			
los Padres de Familia.			
12. El Rector informa oportunamente las			
diferentes situaciones que se presentan en			
la Institución.			
13. En la Institución la ética y los valores se			
enseñan con el ejemplo.			
14. En el Plantel Educativo se llevan a cabo			
diferentes actividades para la integración			
de directivos, docentes, padres de familia			

y estudiantes.	
15. Existe una comunicación permanente entre	
directivos, docentes, padres de familia y	
estudiantes.	
16. Ha participado en la elaboración de	
diferentes instrumentos curriculares	
17. ¿Sus hijos se sienten motivados para	
asistir al Centro educativo?	
18. ¿Ud. acude periódicamente a solicitar	
información acerca del rendimiento y	
comportamiento de su hijo?	
19. ¿Ud. colabora decididamente en todas y	
cada una de las actividades planificadas	
por la Institución?	
20. El centro educativo propone talleres que	
promuevan el aprendizaje de sus hijos con	
ética y valores	

**GRACIAS POR SU COLABORACION** 

# COLEGIO SAN FRANCISCO- LUGAR DE LA INVESTIGACION DE TESIS





REALIZACION DE ENCUESTA A DOCENTES Y DIRECTIVOS



ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

# **ENCUESTA A ESTUDIANTES**

