



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**Tema: “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa fiscal “Aurelio Aguilar Vázquez” del cantón Cuenca, provincia del Azuay, durante el periodo 2011-2012”**

Tesis de grado

**Autor:**

Quizhpe Gordillo, Ángel Efraín

**Directora:**

Díaz Agila, Olga Marleni, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

## CERTIFICACIÓN

Magister

Olga Marleni Díaz Agila

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa fiscal “Aurelio Aguilar Vázquez” del cantón Cuenca, provincia del Azuay, durante el periodo 2011-2012”** realizado por el profesional en formación: Quizhpe Gordillo, Ángel Efraín; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, mayo de 2012

Mgs. Olga Marleni Díaz Agila

**DIRECTORA DE TESIS**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Quizhpe Gordillo, Ángel Efraín; declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad”.

Loja, septiembre de 2012

Quizhpe Gordillo, Ángel Efraín  
Cédula 0101810968

## **AUTORÍA**

Yo, Quizhpe Gordillo, Ángel Efraín, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

Quizhpe Gordillo, Ángel Efraín  
C.I. 010181096-8

## **DEDICATORIA**

Me siento honrado al dedicar el presente trabajo a toda mi familia, de manera especial a mi esposa Yolanda y a mis hijos: Andrea, Johnatan y Yajaira, a mi madre María Gordillo y a todos mis hermanos, quienes son mi felicidad y energía vital de mi existencia, son la inspiración y creación de esta investigación.

Ángel Efraín

## **AGRADECIMIENTO**

Primero a mi Dios por sus bendiciones en nuestra vida y a su amor infinito; luego a la Universidad "Técnica Particular de Loja", a los directivos, personal docente, estudiantes y padres de Familia de la Escuela "AURELIO AGUILAR VÁZQUEZ", y a todos los que hicieron posible este trabajo de investigación.

A todos ellos mis sinceros agradecimientos.

Ángel Efraín

# CERTIFICADO INSTITUCIONAL



## ESCUELA FISCAL "Aurelio Aguilar Vázquez"

Ciudadela "Cañaribamba"  
Pachacámac 4-60 y H. Leopulla - Telf: 2807841  
CUENCA - ECUADOR



Cuenca, 09 de junio de 2011

Oficio No. ....

El suscrito director del plantel, ante petición verbal del interesado de ..... de 20....

## AUTORIZO

Para que el licenciado ANGEL EFRAÍN QUIZHPE GORDILLO, maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL realice el correspondiente trabajo de investigación de campo en la Unidad de Educación Básica AURELIO AGUILAR VÁZQUEZ sobre "Gestión, Liderazgo y valores en los Centros Educativos".

A quien corresponda para los fines legales pertinentes.

Atentamente,

Lcdo. Bolívar Sarmiento Carpio

**DIRECTOR**

072807841/095208473/bolisac05@gmail.com



# ÍNDICE

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
CESIÓN DE DERECHOS.....	III
AUTORIA.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	XI
RESUMEN.....	XIII
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 La Gestión Educativa.....</b>	<b>4</b>
2.1.1. Concepto.....	4
2.1.1.1. Los gestores.....	5
2.1.2. Importancia.....	6
2.1.3. Tipos de Gestión.....	7
<b>2.2. Liderazgo Educativo.....</b>	<b>10</b>
2.2.1. Concepto.....	11
2.2.2. Tipos de liderazgo.....	15
2.2.3. Características de un líder.....	17
2.2.4. Liderazgo y organización.....	21
2.2.5. Liderazgo Situacional.....	22
2.2.6. Desarrollo de equipos de alto desempeño.....	22
2.2.7. Técnicas de dirección.....	23
2.2.8. Perfil de un líder educativo.....	23
<b>2.3. Diferencias entre directivo y líder.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4. Los valores y la educación.....</b>	<b>27</b>
2.4.1. Ética y valores en la institución educativa.....	29
2.4.2. Filosofía organizacional.....	30
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Participantes.....</b>	<b>32</b>
3.1.1. Muestra.....	32
<b>3.2 Materiales e Instrumentos.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Método y Procedimiento.....</b>	<b>37</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1. Diagnóstico.....</b>	<b>39</b>

4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	39
4.1.1.1. El Manual de Organización.....	39
4.1.1.2. El Código de Ética.....	40
4.1.1.3. El Plan Estratégico.....	41
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	42
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	43
4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.....	43
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....</b>	<b>44</b>
4.1.2.1. Misión y Visión.....	44
4.1.2.2. El Organigrama.....	46
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	49
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia en valores.....	52
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	53
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	54
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	54
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	55
<b>4.1.3. Análisis FODA.....</b>	<b>56</b>
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	56
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	57
4.1.3.3. Matriz FODA.....	58
<b>4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.....</b>	<b>60</b>
4.2.1. De los directivos.....	60
4.2.2. De los Profesores.....	70
4.2.3. De los estudiantes.....	73
4.2.4. De Los Padres de Familia.....	75
4.2.5. De la entrevista a Directivos.....	79
4.2.6. Matriz de problemáticas.....	81
<b>5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>82</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>92</b>
6.1 Conclusiones.....	92
6.2 Recomendaciones.....	93
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>94</b>
7.1. Título de la Propuesta.....	94
7.2. Justificación.....	94
7.3. Objetivos de la Propuesta.....	95
7.3.1. Objetivo general.....	95
7.3.2. Objetivos específicos.....	95
7.4. Actividades.....	95
7.5. Criterios para el seguimiento y la evaluación.....	99
7.6. Localización y Cobertura Espacial.....	99
7.7. Población Objetivo.....	100
7.8. Sostenibilidad de la Propuesta.....	100

7.9. Presupuesto.....	101
7.10. Cronograma.....	103
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>104</b>
<b>9. APÉNDICES.....</b>	<b>107</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<b>Directivos investigados.....</b>	<b>32</b>
Tabla 1: Personal directivo de acuerdo al género.....	32
Tabla 2. Personal directivo por edad.....	33
Tabla 3. Personal directivo por título académico.....	33
<b>Docentes investigados.....</b>	<b>34</b>
Tabla 4 Personal docente encuestado por género.....	34
Tabla 5 Personal docente por edad.....	34
Tabla 6 Personal docente de acuerdo al título.....	35
<b>Estudiantes investigados.....</b>	<b>35</b>
Tabla 7 Estudiantes encuestados por género.....	35
Tabla 8 Estudiantes por edad.....	36
<b>Padres de familia investigados.....</b>	<b>36</b>
Tabla 9 Padres de familia por género.....	36
<b>4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.....</b>	<b>60</b>
<b>4.2.1. De los directivos.....</b>	<b>60</b>
Tabla 10: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	60
Tabla 11: Aspectos que toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	60
Tabla 12: Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas y reglas.....	61
Tabla 13: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta liderado por la/el.....	62
Tabla 14: Se delega la toma de decisiones para resolver conflictos a un grupo de colaboradores.....	62
Tabla 15: La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	63
Tabla 16: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	64

Tabla 17: Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, se promueve.....	65
Tabla 18: Organismos que integran la institución.....	66
Tabla 19 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores/as.....	66
Tabla 20: Los departamentos didácticos y sus acciones.....	67
Tabla 21: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	68
Tabla. 22: Lo que se ha realizado en la institución educativa.....	69
<b>4.2.2. De los Profesores.....</b>	<b>70</b>
Tabla 23: Resultados de la encuesta a docentes.....	70
<b>4.2.3. De los estudiantes.....</b>	<b>73</b>
Tabla 24: Resultados de la encuesta a estudiantes.....	73
<b>4.2.4. De los padres de familia.....</b>	<b>75</b>
Tabla 25-26-27: Resultados de la encuesta a padres de familia.....	75-76-77
<b>4.2.5. De la entrevista a Directivos.....</b>	<b>79</b>
Tabla 28: Resultados de la entrevista a directivos.....	79
<b>GRÁFICOS</b>	
Gráfico 1.....	48

## **RESUMEN**

En la unidad educativa “Aurelio Aguilar Vázquez” de Cuenca provincia del Azuay, se investigó sobre: Gestión, liderazgo y valores en el periodo 2011-2012; se ejecuta el proyecto buscando analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a valores personales e institucionales que permita contribuir a mejorar la calidad educativa. Es de tipo descriptivo, se utilizó encuestas y entrevistas; además fue necesario el análisis de los instrumentos de gestión académica, como: El Plan Estratégico, PEI, Manual de Organización y el Reglamento Interno.

En esta institución hay democracia y participación, delegando funciones para actividades internas y externas. El liderazgo que ejercen los directivos influye a toda la comunidad escolar para realizar responsablemente tareas curriculares o extracurriculares, pero no se puede cumplir con éxito la oferta educativa por la presencia de un buen número de estudiantes con baja autoestima debido a problemas familiares como la migración y hogares desorganizados. Por ello que se plantea la propuesta “Fortalecimiento del autoestima por medio de valores a los estudiantes de la escuela Aurelio Aguilar Vázquez de Cuenca durante el periodo marzo a junio del 2012”.

# 1. INTRODUCCIÓN

El éxito organizacional, es el reto de una nueva gerencia, ya que debe aprender cómo trabajar en forma efectiva en un proyecto de grupo, debe ser tan prolijo en la solución de problemas, cómo demostrar una buena reputación con sus colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo educacional; serían los aspectos importantes que un gerente educativo debe conocer y practicar. La capacidad de gestionar y liderar, junto a los valores personales e institucionales, son los elementos bases para elevar la calidad de educación en las instituciones educacionales; por lo que es muy importante visualizar su práctica y vivencia desde los diferentes actores del centro educativo como son los directivos, docentes y padres de familia.

Este trabajo investigativo se ha realizado con la finalidad de conocer la gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permita contribuir a elevar la calidad de la educación en la unidad educativa “Aurelio Aguilar Vázquez”. El liderazgo educativo y la gestión requieren de personas que asuman las funciones de planificar, organizar, dirigir, controlar actividades y coordinar el uso de recursos humanos, financieros y físicos para alcanzar los fines perseguidos por una institución. Los roles de la gerencia y los gestores se agrupan en torno a la toma de decisiones, el manejo de la información y las relaciones con las personas vinculadas a la organización.

Durante el proceso de investigación se logró conocer referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de calidad en valores. Se descubrió una actitud crítica para seleccionar, procesar, y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos, así como también el clima de respeto y consenso que hay en la toma de decisiones.

Es obvio que el trabajo global de la institución lo hacen los docentes y en ellos arraiga la gran responsabilidad del éxito o el fracaso; en los últimos tres años desde que asumió a la dirección el actual director de la escuela investigada, se puede visualizar un excelente trabajo académico, debido al estilo de liderazgo que practica, los cuales permiten el desarrollo de la organización para 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 su

unidad educativa y a la vez desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de las 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 el centro de estudios.

Al realizar un diagnóstico sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), se evidenció la baja autoestima de los estudiantes, factor que incide no solo en el rendimiento académico, sino también en la conducta. Razón por la cual el objetivo de la propuesta es: “Fortalecimiento de la autoestima por medio de valores dirigido a los estudiantes de la escuela Aurelio Aguilar Vázquez de la ciudad de Cuenca, durante el periodo marzo a junio del 2012”.

La presente investigación es muy importante para la institución, porque servirá como referente para lineamientos de mejora institucional, tanto en el ámbito curricular como también en lo que se relaciona con la convivencia, que debe estar caracterizado por una cultura de práctica de valores para mejorar la autoestima de los docentes y hacerles sentir útiles y valorarlos como seres humanos, que a su vez será transferida a los padres de familia y sociedad en general.

El director del plantel prestó todas las facilidades del caso para recopilar datos y más información que se requería; así como también permitió que revisara detenidamente los instrumentos curriculares del plantel. Los datos e información recogidos por medio de encuestas y entrevistas fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados con lo que se pudo visualizar el panorama en el cual se desarrolla las actividades institucionales que son los ideales debido al ejercicio de un liderazgo democrático y participativo por parte del gerente de esta comunidad educativa, quien comparte y delega la toma de decisiones.

Con esta información sistematizada se concluye que los directivos y profesores saben plantear estrategias de desarrollo institucional, asegurando un crecimiento sostenido basado siempre en el cultivo de valores; son prolijos en la resolución de problemas o conflictos a través de diálogos, consensos y lo que es más mediante las mejores tomas de decisiones. El liderazgo que se practica en este centro educativo es democrático y participativo. Esta investigación se pone a disposición como fuente para futuras investigaciones, así como también de los gerentes educativos.

## 2. MARCO TEÓRICO

En nuestro país al igual que en América Latina, en las instituciones educativas existen problemas de eficiencia y calidad. En el Ecuador, el sistema educativo enfrenta un desafío, una gran responsabilidad para obtener una educación potencializadora, dirigida a todos los sectores de la población; en este desafío por mejorar la calidad educativa están inmersos todos los sectores sociales, también los docentes deben desempeñar este nuevo rol: ser motivadores, orientadores de procesos, mediadores de aprendizajes activos, significativos y funcionales, facilitadores de recursos y promotores de la investigación y solución de problemas como agentes de un buen liderazgo y desarrollo social, puesto que el proceso de formación integral de la persona no se la realiza en forma independiente del contexto social en el que acontece.

Hoy en día se educa para que las personas se desempeñen mejor en el ambiente social, cultural, económico, político y religioso en el cual se desarrollan; pero también se debe educar dentro de un marco y praxis de valores éticos. Al ser poseedor de valores para un buen vivir y de un conocimiento amplio y sentido crítico de su medio, podrán participar en la concreción y defensa de aquellos valores que la comunidad consideran fundamentales para garantizar su estabilidad, así como también participar en la renovación y búsqueda de los nuevos procesos de transformación que demanda la sociedad.

En consecuencia, todo sistema educativo para cumplir con estos ideales requiere de administradores y directivos altamente capacitados que encaminen a los actores del proceso hacia logros y resultados de acuerdo a la realidad y necesidades de cada país. De esta manera, todo administrador y directivo, en cualquier instancia del sistema educativo y particularmente de una institución educativa, tiene que estar calificado y preparado para ejercer con éxito un modelo de gestión que le permita dirigir, organizar y ejecutar su tarea con calidad y calidez.

## **2.1. La Gestión Educativa**

Con relación a gestión educativa, Manuel Álvarez Fernández (1999) dice: “Lo más normal es que el profesor que desee acceder a la dirección comience a prepararse muy pronto su propio currículo específico de formación en gestión, un currículo que le facilite el acceso a la dirección en un centro que normalmente no es el suyo” (p. 56). Las actividades que realizan las personas son numerosas, la gestión les diferencia de los demás; del mismo modo la administración de un centro educativo es muy diferente al de otros, ya que cada uno de ellos son únicos en la gestión y resolución de problemas; por lo tanto, en cada institución tienen sus propias metas y objetivos muy diferentes, los mismos que están enfocados en la misión y visión institucional que tienen relación con la capacidad de gestión y liderazgo administrativo. Desde este punto de vista se destacará los puntos más importantes.

### **2.1.1. Concepto**

El concepto de gestión está de acuerdo al enfoque y ámbito ocupacional de cada autor, sin embargo, en forma general se puede decir que gestión es: “administrar hábilmente los factores de producción o responsabilidades que se nos han entregado, llevando a cabo su proceso de transformación con el mayor grado de eficiencia posible”. (Correa, 2001:15)

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

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

gobierno; es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión. Es necesario enfatizar que en el ámbito educativo debemos considerar el talento humano y cuidar su formación integral.

#### **2.1.1.1. Los gestores**

Los gestores exitosos poseen ciertas cualidades que les permiten poner en práctica su capacidad y desempeñar roles de gestión. Robert Stringer (1987) Vicepresidente de Harbridge House en la Revista Alta Dirección”, No. 133, señala diez cualidades propias del gestor de éxito, independientemente de su edad, sexo y del tipo de cultura social a la que pertenece:

**1. “Proporciona una dirección clara.** Un gestor eficaz ha de establecer objetivos explícitos y normas precisas para su personal. Los gestores han de dar a conocer los objetivos grupales, sin limitarse a fijar metas individuales. El gestor ha de comprometer la participación de su personal en la determinación de esos objetivos, y no limitarse a dárselos a conocer. Los gestores han de ser claros y minuciosos al delegar responsabilidades.

**2. Estimula la comunicación abierta.** Los gestores han de ser sinceros al tratar con su personal. Han de mostrarse honestos y directos. Los empleados requieren de sus jefes información clara y precisa, se manifiesta en el citado estudio, y los gestores han de crear un ambiente de franqueza y de confianza.

**3. Prepara y apoya a su personal.** Esto significa servir de ayuda para los demás, trabajar constructivamente para corregir los problemas que surjan en su rendimiento, y dar la cara por sus subordinados ante los superiores. Esta última práctica fue clasificada consistentemente como uno de los aspectos más importantes del liderazgo eficaz.

**4. Proporciona reconocimiento objetivo.** Los gestores han de estar más prestos a otorgar reconocimientos por el buen desempeño de sus empleados que a formular críticas por los problemas que ocasionan. Las recompensas han de guardar relación con la calidad del rendimiento en el trabajo y no con la antigüedad o con relaciones

personales. Lo hacen con la buena intención de ayudar, pero lo que verdaderamente motiva a la gente es el reconocimiento positivo.

**5. Establece controles sobre la marcha.** Esto implica hacer un seguimiento de los asuntos y acciones importantes y proporcionar retroalimentación a los subordinados.

**6. Selecciona al personal más adecuado para incorporarlo a la organización.** Atrae y selecciona a los mejores en términos de capacidades y aptitudes para cumplir la misión y los objetivos de la empresa.

**7. Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones.** Esta cualidad se considera importante incluso para los gestores funcionales, como los que están a cargo del personal/recursos humanos y de la investigación y desarrollo, que no tienen responsabilidades directas respecto al margen de beneficio.

**8. Estimula la innovación y las nuevas ideas.** Los empleados califican esta cualidad como importante incluso en las organizaciones más tradicionales o conservadoras.

**9. Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias.** Los empleados quieren que se oiga su voz en todas las cosas, dice el informe, pero no quieren debates interminables. Hay un momento para cada cosa, y los buenos gestores saben discernir cuando llega ese momento.

**10. Mantiene un alto nivel de integridad.** El estudio muestra que la mayoría de los empleados desean trabajar con un jefe que merezca su respeto". (p. 203)

### **2.1.2. Importancia**

Es indudable que con la evolución simultánea de las comunicaciones a la velocidad del sonido, el mundo se ha contraído en un mero vecindario en el cual las personas instantáneamente están conscientes de los asuntos unos de otros y tienen acceso inmediato entre sí. Sin embargo aún con avances tan sorprendentes, con el surgimiento de organizaciones internacionales, y con los esfuerzos sorprendentes en la cooperación internacional, las naciones están tristemente enemistadas unas con

otras, la gente está convulsionada por las agitaciones económicas, las razas se sienten más alienadas que antes y la personas, en cualquier lugar, salvo pocas excepciones, están llenas de desconfianza, humillación y temor.

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

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

### **2.1.3. Tipos de Gestión**

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

- ✓ **Gestión como Proceso:** Comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos institucionales u empresariales. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

- ✓ **Gestión como Disciplina:** Implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender a aplicarlos en el proceso de la gestión institucional.
  
- ✓ **La Gestión y las Personas:** Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización, es decir el personal académico que impulsa el proceso de formación de varias generaciones humanas. La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
  
- ✓ **La Gestión como carrera:** Howard Gardner (1995) dice: “Las personas que quieren tener una gestión como carrera, deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así pues, definimos la gestión como proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”. (p. 69- 98)
  
- ✓ **Gestión de primera línea:** Los gestores de primera línea coordinan el trabajo de los empleados administrativos, de los científicos, de los maestros, de los obreros manuales, de los vendedores, dependiendo de las tareas específicas que se lleven a cabo en su subunidad educativa o departamento.
  
- ✓ **Gestión de mandos intermedios:** Al mando intermedio se le conoce como director o jefe de operaciones. A diferencia de los gestores de primera línea, los mandos intermedios planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades de otros gestores; sin embargo, al igual que los gestores de primera línea, están sujetos a la dirección de un superior. El mando intermedio coordina las actividades laborales.

Díaz (2008) clasifica a la gestión en:

- **“Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de 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 que no afecten el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.
- **Gestión Educativa:** que pasa de entenderse como una función puramente técnica-administrativo, centrada en la persona individual del rector o rectora, director o directora, a una función centrada en la cultura organizacional y la acción educativa y social de las escuelas”. (p. 123)

Al respecto de la gestión educativa, es importante considerar la opinión de algunos autores como: Manuel Álvarez Fernández (1999) dice: “Lo más normal es que el profesor que desee acceder a la dirección comience a prepararse muy pronto su propio currículo específico de formación en gestión, un currículo que le facilite el acceso a la dirección en un centro que normalmente no es el suyo”. (p. 56)

Pozner (1998) quién comenta: “La gestión educativa no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos”. (p.98)

Tedesco (1999), por su parte, entiende la gestión educativa como: “Un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos, abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico”. (p. 175)

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

## **2.2. Liderazgo Educativo**

Para que una institución educativa tenga prestigio y un nivel elevado de éxito, es muy importante el liderazgo. A base del liderazgo durante todo el tiempo la humanidad ha cambiado, porque siempre han existido personas que fueron líderes y

han influido en la transformación de la sociedad. Hay líderes que con sus excelentes ideas y capacidades de mando logran influir y dirigir la conducta de sus seguidores. Los verdaderos líderes tienen un objetivo, un ideal y un carisma para conducir al grupo hacia el logro de ciertas metas. Dentro de las instituciones educativas también hay líderes que tienen estas características, los mismos que tratan que su organización salga adelante con un trabajo excelente y una educación de calidad.

### **2.2.1. Concepto**

No se puede llegar a un solo concepto sobre liderazgo, porque cada estudioso del tema lo define a su manera o forma de mirarlo. Según Idalberto Chiavenato (1993), acerca del liderazgo dice que son las “cualidades de la personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. (p. 67). Por otro lado, Bass (1990) dice, “el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del grupo”. (p. 146)

Ronald (2001), al respecto, señala que: “El Liderazgo tiene que ver con autoridad, humanidad, sentido común y simplicidad; Para ser líder hay que tener autoridad y, la autoridad hay que ganársela ¡no se la compra ni nadie se la regala!”. (p. 112)

De estas definiciones anotadas se puede ver que están presentes tres aspectos: la primera que sería la persona que ejerce influencia, el segundo es el grupo de personas que lo siguen, y el tercero es la motivación para conseguir aquello que el grupo lo mira como buena. En conclusión, diría que liderazgo es la capacidad que tiene una persona para motivar, expresarse y guiar dentro de una organización en forma positiva y salir adelante.

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

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

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

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

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

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

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

Arieu (2005) define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño" (p. 57). Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar, ponte tú en el lugar de las personas; en pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán". (Arieu, 2005:59)

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

- "En primer término, el liderazgo implica a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes.
- En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- El cuarto es la combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores”. (Mattos, 2003: 76)

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

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

¿Qué se entiende, entonces, por liderazgo educativo? “Es el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que la institución educativa tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y, en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios”. (Kotter, 1996: 62)

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

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

### 2.2.2. Tipos de Liderazgo

De esta diversidad de estilos de acción en las funciones directivas surgen los tipos de liderazgo que para opinión de los expertos, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

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

- “Líder autoritario: determina las metas y las políticas de acción, especifica las actividades y técnicas y selecciona los miembros que deben ejecutarlas, alaba o crítica personalizando la situación, demuestra permanentemente su poder.
- Líder Democrático: considera que las metas y políticas son motivo de discusión y decisión grupal, dispuesto a asesorar permanentemente, no a imponer su criterio; las actividades y técnicas son analizadas y evaluadas grupalmente, su tarea se centra en sugerir procedimientos alternativos para que los miembros decidan; permite que trabajen con quienes se sienten bien y que el mismo grupo haga la división de tareas; alaba públicamente y critica en reservado; se basa en los hechos, es muy objetivo; se convierte en uno más del grupo; respeta a los demás y consigue que lo respeten por sus propios méritos.
- Líder Laissez Faire: no se compromete con la determinación de metas y políticas, da total libertad al grupo, no participa en las discusiones, solo le interesa que se sientan bien anímicamente, jamás estimula la productividad del grupo”. (CENAISE, 2005: 34)

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

- “Liderazgo transaccional: los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.

- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Tiene el convencimiento de que solamente liderando la propia mente se puede liderar a los demás.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una institución o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel jerárquico para lograr objetivos comunes”. (p. 114)

Por último, Manuel Guillen Parra (2006), dice que los tipos de liderazgo son Los siguientes:

-“Liderazgo transaccional: que se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

-Liderazgo transformacional: que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.

-Liderazgo servidor: que define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza”. (p. 173-174)

Según Carlos Correa (2010) en su guía didáctica “Liderazgo, Valores y Educación” considera que hay tres estilos principales de liderazgo, los mismos que son:

-“El líder autócrata: asume totalmente las responsabilidades y considerar que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Hay un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos.

-El líder participativo: considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permiten que se

expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.

-El líder de rienda suelta o liberal: deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo. Todo vale. “Dejar hacer dejar pasar” es la consigna de este tipo de líder. No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos. Considera que el respeto es “no meterse con nadie Para que nadie les moleste”. En sociedades con líderes de este tipo se forman grupos controversiales y todos hacen “lo que les da la gana”. Se deriva en situaciones caóticas y /o en gobiernos autocráticos”. (p. 18-19)

En conclusión, el docente no ha brindado las posibilidades de iniciativa y creatividad a sus alumnos por la desconfianza que tenía. Todas sus decisiones fueron órdenes que tenían que cumplirlos. El maestro era el que solamente transmitía y sus educandos eran unos pasivos receptores y repetidores de lo aprendido. Por otro lado el profesor es un guía para los estudiantes, los motiva a trabajar y aprender a descubrir. Por último el maestro que no sabe manejar en forma participativa, deja a los estudiantes a que hagan lo que quieren sin responsabilizarse de sus acciones.

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

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

- “Excelencia en las actividades básicas del día a día: actúa apasionadamente, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).
  
- Excelencia en relaciones personales: el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales. Cumple promesas, escucha atentamente,

dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza duradera y genuina.

- Adaptación al cambio: Heráclito dijo “Lo único constante en el universo es el cambio”, y eso es lo que pasa en el mundo de los negocios hoy. Los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.
- Eficacia personal: se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas, tiene momentos de reflexión solo o sola.
- Creatividad e innovación: las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Se debe crear e innovar pensando en la ejecución desde un principio.
- Ser el líder del equipo implica: aconsejar, observar cosas que se pueden mejorar, compartir experiencias pasadas. ¿cómo te das cuenta que eres un buen líder? Cuando un miembro de tu equipo te pide que presencias una de sus actuaciones para que le digas qué cosas se pueden mejorar.
- Conciencia social: el proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad. Si esos tres elementos (proyecto, organización, sociedad) no están alineados, ¿para qué trabajas? Una institución no es simplemente una entidad solitaria que interactúa con pares, sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte. Si tu proyecto no tiene valores que exceden al ámbito en el que se desenvuelve su radio de acción, le falta algo. Es un orgullo generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad”. (p.149)

Casares (1999) manifiesta:

- “Hay que ser claro y transparente, el que ejerce el liderazgo se tiene que involucrar y comprometer en lo que hace, no puede mirar a otro lado cuando ocurren cosas. Tampoco puede practicar la "equis-distancia" entre el criminal y la víctima. ¡Tiene la obligación de pronunciarse con claridad! - o está en un lado o en otro.
- El liderazgo se basa en valores humanos, es evidente que en política y en muchos ámbitos profesionales y ocupacionales, se ha perdido el norte con respecto a lo que es y debería ser el auténtico liderazgo y los valores que lo sustentan; la educación no puede darse esos lujos, la responsabilidad es enorme.
- En liderazgo: ¡lo que no se ejerce, no existe! Debe haber coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ocultar los detalles y dar a conocer solamente los resultados en ocasiones es engañar a la comunidad y a la sociedad a la que se debe servir; se es o no se es, no hay como jugar a dos aguas, la tarea es equilibrar lo humano con la tarea dentro de la visión: ganar-ganar.
- ¡Ser ejemplo! Es el ejemplo del líder en su comportamiento, el que le otorga autoridad y fuerza moral para liderar. Lo que lo hace también digno de imitación, pero no por mimetismo, sino por hechos concretos. Por mimetismo sería liderazgo carismático no deseable. Por hechos concretos es liderazgo práctico y medible”. (p. 76)

De la misma forma, Correa (2010) manifiesta que un líder debe tener las siguientes características:

- ✓ “Capacidad dialógica. El diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. Y el líder tiene la capacidad de escuchar (no solo de oír) a los demás, aun sin que hablen de manera directa. Más que con los oídos, escucha el corazón.- Al líder le interesa el bienestar de los demás. Es un movimiento en los dos sentidos.
- ✓ Se siente éticamente responsable del grupo. Por eso toma en cuenta la dignidad y las facultades de las persona. Busca el bien de ellas y su

- superación. Se compromete con sus seguidores, al hacerlo, genera confianza y credibilidad. Está siempre allí, presente. No abandona el puesto. Siempre tiene una actuación correcta.
- ✓ Genera credibilidad. La credibilidad crea la fe y la confianza. No puede haber un grupo si no hay fe entre sus miembros y, mucho menos, en su líder. Pero esa credibilidad se basa en su comportamiento, más que sus palabras.
  - ✓ Inteligencia emocional. Por los años ochenta del siglo pasado, Daniel Golemán acuñó estos términos para significar la habilidad para manejar los sentimientos, afectos y emociones propias y ajenas. El líder tiene esta característica que le permite realizar acciones que son acogidas por sus seguidores.
  - ✓ Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo: Sabe lo que puede hacer y lo hace bien. No se sobrevalora ni tampoco se subvalora. Si tiene debilidades, trata de superarlas.
  - ✓ No pierde de vista el objetivo. Sabe a donde hay que llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan. Esa es una característica muy fuerte que se le presta poca atención.
  - ✓ Sabe ponerse metas alcanzables. No es temerario ni temeroso. Sopesa las circunstancias para tomar decisiones. Paralelamente, sabe planear acciones para conseguir esas metas.
  - ✓ Lealtad. Es inconcebible un grupo con un líder desleal. Sería la ruina d todos. La lealtad, unida a la responsabilidad, hace fuerte al grupo en donde cada uno se siente seguro y sabe que no va a ser engañado.
  - ✓ Es innovador. Siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas o buscará mejor las que ya existen. No se estanca en el pasado. Es un visionario.

- ✓ Flexibilidad. Para poder hacer los cambio que se requieran. Para lograr la voluntad de quienes no estén de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas.
- ✓ Bien informado. Sabe que si no conoce el terreno, puede fracasar. Le interesa saber sobre lo que tiene que tomar decisiones. Debe saber analizar los datos de que dispone y utilizarlos inteligentemente de la mejor manera”. (p.25 – 26)

Las características de un líder son muchas, para su estudio se basaban en sus aspectos psicológicos, para luego continuar de acuerdo a las respuestas que da un seguidor de un líder, pero así mismo desde el punto de vista psicológico. Últimamente, el estudio se basa en las características éticas, ya que todo líder debe desarrollar confianza demostrando un comportamiento honesto en el grupo que le siguen; porque a lo contrario generaría desconfianza con el peligro de que sus seguidores no lo obedezcan.

#### **2.2.4. Liderazgo y Organización**

A la labor educativa se le considera también como una empresa, pero no en un sentido capitalista, sino en la que cada maestro desarrolla un liderazgo en su gestión y de esta manera responder a una organización. De acuerdo al nuevo cambio que se vienen dando, el maestro ya no es el solitario en la aula de clase. Se requiere que los centros educativos formen un conjunto orgánico en donde cada uno cumpla una función colaborativa. El papel del gestor educativo ya no es el de simple controlador del cumplimiento de las actividades planificadas para sus subalternos, ya que esto vendría a provocar un estado de intranquilidad. El papel del gestor es motivar al mejoramiento de todos y aprovechar sanamente las potencialidades personales. Pero para esto, debe tener un claro concepto ético de la persona, así como de trabajo.

Una organización depende de una gran variedad de factores tales como el tipo y tamaño de la institución educativa, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y clima organizacionales, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia de líder, entre otros, y que el director debe poseer el criterio,

los conocimientos y las habilidades suficiente para aplicar el estilo de liderazgo más adecuado a las necesidades de la institución educativa.

### **2.2.5. Liderazgo situacional**

El liderazgo situacional depende de una gran variedad de factores tales como el tipo y tamaño de un centro educativo, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacionales, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder entre otros. Además el que dirige debe ser un poseedor de criterios, conocimientos y habilidades suficientes para desarrollar el estilo e liderazgo más adecuado a las necesidades del centro escolar.

### **2.2.6. Desarrollo de equipos de alto desempeño**

Para incrementar la motivación y lograr con éxito la misión de la institución, un líder educativo debe saber desarrollar equipos de trabajo. Al respecto, Lourdes Münch (2006) menciona las siguientes cualidades deseables en un equipo directivo:

- “Unión. Un equipo, integrado y unido permite trabajar con fluidez y eficiencia. Aprender a trabajar en equipo, tratar con sinceridad y claramente los conflictos y deslindar las diferencias personales de las del trabajo diario es indispensable para lograr la unión.
- Consistencia. El equipo debe comprender que la moral y el clima organizacional dependen de que sean estables en sus decisiones y actitudes.
- Participación. La excelencia en los resultados requiere de la participación de todos los miembros de la organización.
- Compromiso. Lograr el compromiso del personal exige involucrarse con la filosofía, los valores y los objetivos, el servicio implica la entrega absoluta de todo el equipo de dirección.
- Visión, misión y valores compartidos. El conocimiento y práctica de los valores de la institución y la seria convicción y lealtad hacia la organización, la

calidad, y la gente, son factores primordiales para generar el compromiso y la lealtad, al tener objetivos bien definidos y la utilización de metodologías para lograr la misión de la institución educativa”. (P. 155)

Se puede deducir que los esfuerzos para lograr excelencia y calidad serán inútiles si los directivos no forman un equipo de desempeño integrado. Además, el cambio mutuo, las promesas no cumplidas y la inestabilidad son algunas de las causas más frecuentes de la baja productividad. Por lo tanto, la administración participativa implica la distribución del poder y la responsabilidad y el compromiso entre los integrantes del equipo.

### **2.2.7. Técnicas de dirección**

Para tomar decisiones, se pueden utilizar técnicas cualitativas, las mismas que se basan en el criterio, la experiencia y las habilidades de quienes lo toman; las técnicas cualitativas pueden ser: tormenta de ideas, mesas redondas, fortalezas y debilidades. Pueden ser también cuantitativas, porque se utilizan métodos matemáticos, estadísticos y de ingeniería económica; las técnicas cuantitativas más utilizadas son: investigación de operaciones, métodos estadísticos, teoría de ingeniería económica, modelos matemáticos para decisiones, simulación. Toda persona que desempeña el cargo de director de un plantel educativo, debe sustentar decisiones en un proceso racional y tener el sentido común para elegir el tipo de técnicas de acuerdo con las características de la decisión de que se trate, tomando en cuenta los costos, riesgos, información, nivel en el que se origine, repercusiones e importancia. Para una adecuada toma de decisiones, un directivo debe utilizar ambas técnicas, las cualitativas como las cuantitativas.

### **2.2.8. Perfil de un líder educativo**

Para dirigir una institución educativa, las personas deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes educativos; debe tener conocimientos en cuanto a educación, humanísticos y administrativos, y también debe tener cualidades de personalidad como amor a la educación, vocación de servicio, creatividad, visión de futuro, optimismo, sinceridad, justicia y lealtad.

- ✓ **Educación.** Para dirigir un plantel educativo debe tener conocimientos de pedagogía y metodologías de planeación para la enseñanza y didácticas.
- ✓ **Humanísticos.** Debe tener una sólida formación humanística, ya que la escuela es un organismo formador de personas.
- ✓ **Administrativos.** Todo directivo debe tener capacidad de administrar, para de esta forma lograr una máxima calidad en los resultados.
- ✓ **Amor a la educación.** Debe tener un gran espíritu de servicio y estar comprometido con la educación.
- ✓ **Vocación de servicio.** La entrega y la pasión de un líder hacia la educación, la obsesión por servir realmente a los educandos, por lograr ideales, son actitudes que crean seguidores. Si un director educativo no siente amor por la enseñanza, difícilmente tendrá el apoyo de quienes conforman el plantel educativo.
- ✓ **Creatividad.** La iniciativa es lo principal en el líder educativo. Promover innovaciones, tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima que promueva el aprendizaje, poseer iniciativas que propicien y faciliten la satisfacción de las expectativas de la sociedad, son labores inherentes al líder educativo.
- ✓ **Visión de futuro.** Los buenos directores se caracterizan por tener una visión o un ideal bien definido orientado hacia el futuro, la misma que debe satisfacer a las expectativas de los seguidores.
- ✓ **Optimismo.** La actitud optimista y amable de un líder infunde en la comunidad educativa confianza y deseo de mejorar.. El optimismo va a la par con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás.
- ✓ **Sinceridad, justicia y lealtad.** Una conducta sincera y justa creará en la comunidad escolar compromiso y lealtad. El respeto y admiración están en relación directa con la imparcialidad del líder.

### 2.3. Diferencias entre directivo y líder

Un directivo surge por nombramiento, un líder surge por medio del reconocimiento de un grupo. Pero, es innegable que en ambos casos la delegación de la autoridad directiva sea de manera legal; por ejemplo, en un establecimiento educativo, el directivo puede ganar un concurso de méritos y oposición, por lo tanto se convierte

en un líder formal, sea o no sea del agrado del grupo, sin embargo puede darse el caso de que el personal docente del plantel anime a un compañero a que se presente al concurso de directivo y gane ese puesto, entonces la situación cambia, es un líder formalmente reconocido pero tiene la aceptación del grupo.

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

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

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

- Promete y ofrece imposibles.
- Amonesta en voz alta en presencia de otros.
- Usa al subordinado como “chivo expiatorio”.
- Menosprecia al personal a su cargo.
- Es incapaz de defender a sus compañeros/as.
- Encuentra errores en todo lo que su grupo realiza.
- Desconfía permanentemente de su personal.
- Rehúsa a admitir sus propios errores.
- Protege a determinados colaboradores.
- No tiene un conocimiento amplio del rol que desempeña.
- Ordena tiempo extra de trabajo sin haber informado previamente.

- Habla mal de un compañero con otro miembro del mismo grupo de trabajo.
- Presume ser el mejor.
- No escucha, su palabra es la única que vale.
- Es prepotente y actúa con las leyes y reglamentos a la mano.

Por su parte, un verdadero líder:

- Tiene paciencia con sus compañeros/as.
- Reconoce el mérito de sus colaboradores cuando es oportuno hacerlo.
- Confía en el grupo y los motiva para que las soluciones sean encontradas por ellos mismos.
- Expresa lo que piensa, sus actos concuerdan con sus palabras, hay coherencia entre lo que dice y lo que hace.
- Sabe que hacer, sabe prever, evita a toda costa y a todo nivel las improvisaciones.
- Es sereno en los debates, es ecuánime.
- Tiene habilidad y diplomacia para manejar a las personas, sin manipularlas.
- Hace todo lo posible para que el grupo sea unido y funcione en base a la armonía.
- Hace que sus colaboradores se sientan importantes.
- Está dispuesto a atender cortésmente, acoge con interés los reclamos y los resuelve con la premura del tiempo.
- Establece procesos permanentes de capacitación y actualización de su personal.
- No engaña a su grupo y generalmente comunica la situación real de la institución, es decir sus logros y debilidades.
- Es seguro de si mismo, capaz de delegar parte de sus tareas en quien puede realizarlas mejor que él mismo.
- Es agradable y sabe escuchar.
- Es serio en el trabajo pero jovial y risueño en el trato y en las situaciones conflictivas.
- Conversa, en privado, sobre situaciones personales de sus compañeros/as.

- Es persona con quien se puede contar en los momentos más difíciles tanto de trabajo como de índole personal.
- Mantiene una red de comunicación oportuna y eficaz.

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

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

(p. 96)

#### **2.4. Los Valores y la Educación**

La conducta de las personas es guiada por valores que son los principios que le caracterizan, los mismos que mediante la educación que es un proceso que tiene como finalidad el desarrollo integral de los seres humanos mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias les permiten desarrollarse en la sociedad de una manera eficiente.

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

las cuales nos comportarnos y que están de acuerdo con aquello que consideramos correcto.

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

Algunos sistemas educativos reglamentan y promueven más la instrucción que la educación. Cultivan la soberbia y no la humildad intelectual, enfatizan la búsqueda del prestigio individual y no el servicio a la comunidad. Podrán lograr personas eficientes, luchadoras y autosuficientes pero no personas generosas, abnegadas en favor del prójimo, entusiastas por las nobles causas, sin egoísmos infecundos.

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

El valor como cualidad humana, por tanto, es la convicción razonada y firme de que algo es bueno o malo y de que nos conviene más o menos. Las convicciones se organizan en el psiquismo en forma de escalas de preferencia.

Los valores reflejan la personalidad de los individuos y son la expresión del vigor cultural, afectivo, social y espiritual, marcado por la familia, la escuela y la sociedad en la que nos ha tocado vivir. Permiten a la persona encontrar sentido a lo que hace, responsabilizarse de sus actos, tomar decisiones con serenidad y coherencia, resolver los conflictos personales y de relación con los demás y definir los objetivos de la propia vida con claridad.

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

La educación ecuatoriana, según mandato constitucional está amparado por un referente macro que es el Buen Vivir; éste es un principio basado en el SumakKawsay, una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes. Como tal, “el Buen Vivir está presente en la educación ecuatoriana como principio rector del sistema educativo, y también como hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores”. (Actualización y Reforzamiento Curricular para la Educación General Básica, 2010:16)

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

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

#### **2.4.1. Ética y valores en la institución educativa**

Dentro de un establecimiento educativo, es trascendente definir un código de ética y una escala de valores, puesto que la sociedad de hoy ha hecho que las personas sean ego centristas, sin pensar en el bien común. Por tal motivo los centros de educación deben asumir la función de incidir en la formación ética de sus estudiantes, para de esta manera ofrecer a la sociedad personas con una gran calidad humana. Pero esto no se lograría solamente con una planificación curricular o mediante charlas o conferencias de moral, sino a base del ejemplo y del comportamiento ético de todos los que conforman la comunidad educativa.

Toda escala de valor debe ser entendible para todos y estar relacionada con los objetivos, para que la organización pueda observar esfuerzos y conductas las mismas que deben estar enfocadas hacia su consecución.

En la escuela se puede practicar valores como: disciplina, responsabilidad, diligencia, honradez, lealtad, patriotismo, etc. Los valores para los alumnos serían: compromiso, honestidad, solidaridad, bondad, respeto, amor, paz, amistad, etc. Los valores que deben practicar los docentes entre otros podemos citar: honestidad, humildad, lealtad, dignidad, sabiduría.

Los directivos de las escuelas son las personas indicadas para definir los valores que se debe difundir y practicar en la institución de acuerdo a su filosofía organizacional.

#### **2.4.2. Filosofía organizacional**

La vida de los directivos, docentes, padres de familia y alumnos que forman parte de una institución, siempre estará regida por un conjunto de valores, postulados, creencias y compromisos que es su filosofía organizacional. Si es parte de la práctica de la vida diaria de todos los miembros de la organización, dicha filosofía será válida. Una filosofía organizacional bien definida y compartida por todo el personal es un elemento común en las organizaciones de excelencia.

El propósito de los valores organizacionales es que al ser difundidos y comprendidos por el personal se conviertan en actitudes y estas en conductas, las cuales influyan en los resultados. Si la conducta del personal directivo y docente está orientada a la responsabilidad y a la puntualidad, con toda seguridad se contará con alumnos puntuales y responsables. Por esta razón, en cualquier centro educativo, la filosofía organizacional será el elemento más importante en la administración estratégica.

La filosofía organizacional está formada primeramente por los **valores**, que son los principios que orientan la conducta de las personas en la organización. Los valores deben ser practicados y compartidos por todos los que integran la institución. En segundo lugar está el **compromiso**, que es la responsabilidad que tiene la institución con la sociedad. Por último está el **credo**, que es el conjunto de creencias que orientan la conducta de la organización.

### 3. METODOLOGÍA



Este trabajo de investigación se desarrolla en la unidad educativa fiscal mixta “Aurelio Aguilar Vázquez”, la misma que se encuentra ubicada en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, parroquia Cañaribamba (urbana), funciona con régimen sierra, es de tipo hispana, de clase común y su jornada de trabajo es matutina. Fue fundada el 15 de septiembre de 1962, al principio funcionó en la calle Gran Colombia entre Padre Aguirre y Benigno Malo en un local inadecuado, estrecho y con muy poco mobiliario, allí permaneció poco tiempo hasta que se traslada a la calle Luis Cordero entre Juan Jaramillo y Presidente Córdova, en este local duró un año, viendo la necesidad de un espacio más amplio se traslada a la calle Honorato Vásquez y Borrero (Alianza Obrera). Aquí permanece muchos años hasta que se gestiona el local donde funciona actualmente.

El primer director fue el maestro Hipólito Mora, quien cumplió con su noble tarea hasta su muerte acaecida en 1978. El nombre escogido para el naciente plantel fue

el de un ilustre hijo de Cuenca: “Aurelio Aguilar Vázquez”. Conforme pasan los años el número de alumnos fue creciendo y por ende también el número de docentes, asimismo el local donde educaba la Aurelio Aguilar Vázquez fue cambiando hasta que en 1974 se logra iniciar la construcción de un local propio en el sector del vergel (Cañaribamba) entre las calles Quisquis al N, Pachacámac al S, Guayanay al E y Leopullo al O.

### 3.1 Participantes

La unidad educativa investigada cuenta con 34 maestros/as; 11 profesores y 23 profesoras; uno de ellos es el director que no tiene aula a su cargo. Además tiene 1 servidor administrativo y uno de servicios. A este plantel asisten 801 estudiantes (621 del género masculino y 180 mujeres).

**3.1.1 Muestra:** Se investigó a 6 directivos, 20 docentes, 20 estudiantes conformado por los integrantes del gobierno escolar y alumnos del séptimo al noveno de básica los mismos que fueron escogidos al azar y a 15 padres de familia.

**Tabla N. 1**

#### PERSONAL DIRECTIVO DE ACUERDO AL GÉNERO

GÉNERO	FRECUENCIA	%
Masculino	3	50
Femenino	3	50
TOTAL	6	100%

Fuente: Observación directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

Se observa en la tabla 1 que el porcentaje es compartido, cada género tiene un 50%. Concluyendo que en este establecimiento se practica la equidad de género en la dirección del mismo.

**Tabla N° 2****PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD**

EDAD	FRECUENCIA	%
Menos de 45 años	2	33
46 – 50 años	0	0
51 – 55 años	3	50
Más de 56 años	1	17
TOTAL	6	100%

Fuente: Observación directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo.

En cuanto a la edad de los directivos, la tabla 2 nos informa que el 50% tienen de 51 a 55 años, el 33% son menores de 45 años, tan solo el 17% cuentan con más de 56 años de vida. De acuerdo con estos resultados se concluye que la mayoría de los directivos cuentan con un buen número de años vividos, cantidad suficiente para tener experiencia de cómo dirigir una institución educativa. Pero los que tienen menos años, también están en la capacidad de conducir un centro educativo, aunque no por su experiencia pero sí por sus conocimientos innovados.

**Tabla 3****PERSONAL DIRECTIVO DE ACUERDO A SU TÍTULO ACADÉMICO**

TÍTULO	FRECUENCIA	%
Licenciado en Ciencias de la Educación	2	33
Profesor de Educación Primaria (Inst. Pedagógicas)	1	17
Bachiller en Ciencias de la Educación	3	50
TOTAL	6	100%

Fuente: Observación directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

En la tabla 3 se observa que el 50% de los directivos son bachilleres en Ciencias de la Educación, los mismos que son egresados de los antiguos colegios normalistas; el 33% son gestores que se han preparado en las universidades para obtener el título de licenciatura, tan solo el 17% tienen el título de Profesor de Educación Primaria

otorgado por los IPEDS. En conclusión, la mitad de los directivos (Bachilleres en Ciencias de la Educación) deben prepararse para hacer frente a las exigencias de este mundo tecnificado.

**Tabla N. 4**

**PERSONAL DOCENTE ENCUESTADO POR GÉNERO**

GÉNERO	FRECUENCIA	%
Masculino	8	40
Femenino	12	60
TOTAL	20	100%

Fuente: Observación directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

En cuanto al género del personal docente encuestado, la tabla 4 nos indica que el 60% son mujeres y el 40% varones; concluyendo que en la actualidad las mujeres se ponen a la par con el hombre para aportar con su trabajo, ideas y opiniones.

**Tabla N. 5**

**PERSONAL DOCENTE POR EDAD**

EDAD	FRECUENCIA	%
Menos de 45 años	13	65
46 – 50 años	1	5
51 – 55 años	3	15
De 56 años y más	3	15
TOTAL	20	100%

Fuente: Observación directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

La edad del personal docente encuestado, en la tabla 5 podemos ver que el 65% tienen menos de 45 años, el 15% está entre los 51 y 55 años como también tienen más de 56 años y el 5% están en una edad que oscila entre 46 y 50 años. Concluyendo que la mayoría de docentes son jóvenes recién graduados y están trabajando a contrato y el restante son personas que vienen laborando como profesores de planta o titulares. Siendo una fortaleza para la institución por ser

personal innovado y dispuestos al cambio, que le permiten ofrecer una educación de calidad.

**Tabla N. 6**

**PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO AL TÍTULO**

TÍTULO	FRECUENCIA	%
Máster en Ciencias de la Educación	1	5
Licenciado en Ciencias de la Educación	11	55
Prof. Educación Primaria (Inst. Pedagógico)	2	10
Bachiller en Ciencias de la Educación	6	30
TOTAL	20	100%

Fuente: Observación directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

En la tabla 6 podemos verificar que el 55% son profesionales de tercer nivel en Educación, el 30% son Bachilleres en Ciencias de la Educación, el 10% tienen el título de Profesor de Educación Primaria, tan solo el 5% posee el título de cuarto nivel que es el de Máster en Ciencias de Educación. Si sumamos los tres primeros porcentajes, vemos que el 70% son docentes que se han preparado en las universidades, para de esta manera brindar una educación de calidad. Pero por otro lado hay también un buen porcentaje de docentes que no han mejorado su título otorgado por los antiguos colegios normalistas, razón por la cual que se les podría calificarles como conformistas.

**Tabla N. 7**

**ESTUDIANTES ENCUESTADOS DE ACUERDO A SU GÉNERO**

GÉNERO	FRECUENCIA	%
Masculino	7	35
Femenino	13	65
TOTAL	20	100%

Fuente: Observación directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

Se demuestra en la tabla No. 7 que se ha investigado el 65% al género femenino y el 35% a los varones. Evidenciándose que existe el predominio de género femenino

demostrando que también que son capaces de opinar igual que los hombres y tienen la misma capacidad de pensamiento y reflexión.

**Tabla N. 8**

**ESTUDIANTES POR EDAD**

EDAD	FRECUENCIA	%
10 - 11 años	5	25
12 - 13 años	4	20
14 – 15 años	11	55
TOTAL	20	100%

Fuente: Observación directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo.

Se aprecia en la tabla No. 8 que el 55% de estudiantes encuestados oscila entre los 14 y 15 años de edad, un 25% están en una edad de 10 a 11 años y un 20% tienen de 12 a 13 años de vida. Concluyendo que los mayores de edad están en capacidad de discernir y relacionar mejor el ambiente que les rodea, las actividades que desarrollan y ofrecer una mayor información requerida.

**Tabla N. 9**

**PADRES DE FAMILIA ENCUESTADOS POR GÉNERO**

GÉNERO	FRECUENCIA	%
Masculino	8	53
Femenino	7	47
TOTAL	15	100%

Fuente: Observación directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

Referente a los padres de familia encuestados el 53% son varones y el 47% son mujeres. Concluyendo que en este plantel predomina el sexo masculino en las actividades que desarrolla el plantel.

**3.2. Materiales e Instrumentos**

En la escuela “Aurelio Aguilar” lugar donde se realizó la investigación; se aplicó una encuesta a los gestores directivos (director, subdirector, secretario de la Junta

General de Profesores y los tres delegados de los años de básica); que consta de un cuestionario de 9 preguntas cerradas y 5 tablas de doble entrada relacionadas con la organización legal, administrativa y curricular, clima institucional y tipo de liderazgo que se practica y promueve la institución. También a los mismos directivos se les aplicó una entrevista con 08 interrogantes, con la cual se investiga los documentos de convivencia que orientan la vida institucional, el manejo de conflictos y los valores que se practican y se promueven dentro de la misma.

La encuesta dirigida a los profesores consta de 16 declaraciones relacionadas con alternativas múltiples, la información recopilada hace referencia a su actividad como líder, su gestión académica, el trabajo en equipo, la integración de la comunidad y la práctica de valores. La encuesta a estudiantes se diseñó para recopilar información sobre la gestión académica, liderazgo y valores tanto de directivos como de docentes, consta de 14 ítems. Por último, se aplicó también un cuestionario de 22 ítems a padres de familia (8 hombres y 7 mujeres), estructurados de acuerdo a su formación académica y se recopiló información referente a su participación dentro de la comunidad educativa. Además se realizó una observación de instrumentos de gestión curricular como: Planificación Estratégica, PEI. y el Manual de Organización.

### **3.3. Método y Procedimiento**

En la presente investigación se utilizó el método descriptivo, que permite reunir los resultados de la observación de la realidad, tal como ocurre, convirtiéndolos en datos susceptibles de medida y comparación, agrupándolos y convirtiéndolos en información que responde al planteamiento del problema, combinación válida para generar un instrumento en datos cualitativos: desarrollo del marco teórico, investigación de campo, análisis e interpretación de datos obtenidos y expresados en tablas estadísticas, para el logro de los objetivos propuestos.

Se inició el trabajo investigativo una vez seleccionado la unidad educativa en este caso se trata de la escuela “Aurelio Aguilar Vázquez” de la ciudad de Cuenca provincia del Azuay. Posteriormente se buscó un acercamiento de la unidad educativa a través de la entrevista de sus directivos y una vez aprobada la solicitud para realizar el estudio, se procedió aplicar las encuestas y entrevistas.

La información recopilada, se contrasta con las opiniones de los maestros/as, estudiantes y padres de familia; la posición que sobre el tema tiene, en este caso el investigador; por lo que, con la metodología utilizada, cada grupo aportó con información y puntos de vista que posibilitaron una explicación y demostración del fenómeno investigado. También se utilizó como procedimiento para la recolección de datos el análisis y la observación documental de los instrumentos de gestión como el Plan estratégico, Manual de Organización, Manual de Convivencia, Reglamento Interno y el PEI.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Diagnóstico

La escuela investigada tiene los siguientes datos informativos:

Nombre: Escuela Fiscal Mixta "AURELIO AGUILAR"

Director:

Ubicación:

- PROVINCIA: Azuay
- CANTÓN : Cuenca
- PARROQUIA : Cañaribamba
- DIRECCIÓN: Pachacámac 4 – 60 y Leopullo
- TIPO DE ESCUELA: Hispana
- RÉGIMEN : Sierra
- SOSTENIMIENTO : Fiscal
- ZONA : Urbana
- JORNADA : Matutina
- SEXO : Mixto
- CLASE : Común

Actualmente cuenta hasta el noveno año de Educación General Básica.

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

Los instrumentos curriculares institucionales observados y analizados fueron:

##### **4.1.1.1. El Manual de Organización**

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

serie de actividades que se especifican son fundamentales en el logro del objetivo. Las etapas son: Obtener información, análisis de la misma e integración del manual.

De acuerdo como se pudo constar en este plantel investigado si cuenta con este documento, clasificado en el Manual de Funciones y el Manual de Procedimientos, lo que evidencia que si hay interés por una innovación constante por parte de las autoridades de la institución. El Manual de Funciones y el de Procedimientos está basado en el organigrama institucional, el mismo que considera los deberes y atribuciones de los niveles: Directivo, Junta General de Profesores, Consejo Técnico, Comisiones especiales y personal de servicio, existiendo una verdadera armonía en el establecimiento, dando cumplimiento de esta manera lo que dispone la Ley Orgánica de Educación.

#### **4.1.1.2 El Código de Ética**

Un código de ética es “un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión” (Escalona, 2005: 59).

El Código de Ética es un documento incluido dentro del Código de Convivencia, instrumento que constituye una ética aplica a todo el proceso organizativo de la institución; es decir se encuentra dentro de la gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y de la gestión de convivencia y comunidad. Como se pudo analizar, este instrumento está redactado en base a los fines de la Ley Orgánica de Educación, se inspira en los principios de nacionalidad, democracia, justicia social, paz, defensa de los derechos humanos y está abierta a todas las corrientes del pensamiento universal. Dice también que sus estudiantes recibirán una educación completa e integral de acuerdo a sus aptitudes y aspiraciones, una atención eficiente de sus autoridades y profesores.

En este establecimiento existe un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones; una comunicación fluida, directa, respetuosa, amable, es decir hay un

ambiente propicio y saludable para la convivencia institucional; existe un liderazgo democrático y una buena comunicación entre los actores educativos, hay una vivencia de valores institucionales y personales así como también existe una participación de los padres de familia en las actividades programadas; la labor educativa de este plantel está encaminada en un ambiente del Buen Vivir. En este documento se encuentran estipulados sus deberes y derechos tanto de directivos, docentes, padres de familia y alumnos.

#### **4.1.1.3. El Plan Estratégico**

El Plan Estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo. Así el Plan Estratégico se redacta en función de los principales objetivos que la organización educativa pretende y en él se especifican las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas. Generalmente el Plan Estratégico tiene una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Su enfoque y metodología de construcción son diversos pero hay componentes en común que no pueden omitirse tal el caso del diagnóstico, la visión, la misión, las estrategias, líneas de acción y la formulación de los proyectos.

Precisamente por el carácter clave que la escuela “Aurelio Aguilar” desempeña en los procesos de cambio, se ha llegado a requerir una Planificación Estratégica a nivel local que no es sino la puesta en escena del haber profesional adquirida por la institución para desarrollar sus procesos de cambio. El propósito es ayudar a la institución a encarar su medio ambiente, preparar para el futuro y facilitar los cambios inevitables. Razón por la cual, la comunicación profesional y el liderazgo educacional debe garantizar el desarrollo institucional estratégico el mismo que exige del líder combinar flexibilidad y estabilidad.

Este documento según se pudo evidenciar fue elaborado en el año del 2008 en consenso de todos los actores educativos de esta institución incluido los padres de familia, los mismos que conscientes de su importancia y con una nueva mentalidad en relaciones humanas más con sentimientos y acciones positivas, además con el

fin de convertirse en protagonistas de un desarrollo sociocultural, económico y político de la actividad educativa, la misma que constituye un aporte significativo de progreso y superación del plantel. Este documento está diseñado para un lapso de cinco años, es decir todavía está en vigencia.

#### **4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)**

El Plan Operativo anual es un programa concreto de acción de corto plazo y contiene los elementos (objetivo, estrategia y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico. El Plan Operativo se confecciona en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo. Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo el recurso financieros necesarios por partidas, según el objeto del gasto, para solventar los costos a través de un presupuesto. Los costos acumulados de cada proyecto darán como resultado el costo total de cada proyecto, y sucesivamente de programa y función; proporcionando con esta valoración los elementos necesarios para la toma de decisiones.

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad o institución educativa los objetivos a conseguir durante un año lectivo o año calendario. Este instrumento debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la institución, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada departamento o cada comisión, el plan operativo anual debe desglosar los objetivos específicos en proyectos, estrategias y líneas de acción, por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan. La escuela Aurelio Aguilar Vázquez no dispone de un Plan Operativo Anual.

#### **4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de planificación, elaborado por la institución educativa, que integran los marcos referencial, contextual, teórico y Operativo, de manera consensuada y participativa, optimizando los recursos disponibles con la finalidad de lograr calidad en la educación. Constituye el PEI, la brújula que orienta el quehacer educativo de todos quienes integran la comunidad educativa; este instrumento no debe ser impuesto por ninguna autoridad, debe nacer del conocimiento profundo de la realidad y de un consenso y compromiso institucional; son sus características: manejable, generador, integral, coherente, participativo, consensuado, flexible, abierto, progresivo.

La escuela Aurelio Aguilar cuenta con este documento el mismo que está estructurado de acuerdo a los lineamientos sugeridos por la Dirección de Educación en su documento Gestión Educativa Institucional difundido en el 2003, en el cual se establecen los roles tanto de docentes, estudiantes y padres de familia orientados al mejoramiento de los servicios educativos que presta la institución.

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

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la material. En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo. El Reglamento Interno: responde a propósitos institucionales asegurando la interrelación de todos sus componentes organizacionales.

Como beneficios se pueden señalar: permite diseñar el futuro que se desea alcanzar y formular trabajos; permite enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad; mejora la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos. Es una extensión del Reglamento General a la Ley de Educación. Entre sus características están:

- Regula y norma las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.
- Articula coherentemente las disposiciones generales del macro sistema y las necesidades internas de la institución educativa.
- Complementa, especifica y adecua las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

La escuela Aurelio Aguilar si dispone de un Reglamento Interno que consta en su estructura de: datos informativos, considerandos, 15 títulos con sus respectivos capítulos y 96 artículos, entre los que se destaca: los fundamentos legales, los símbolos institucionales, los principios, fines y objetivos institucionales, la organización interna del establecimiento (autoridades, comisiones, servicios, instancias de apoyo: comité central de padres de familia y gobierno estudiantil) y su respectiva descripción de funciones y responsabilidades, régimen escolar, proceso de evaluación, instrumentos curriculares, bienes y recursos, estímulos y sanciones para maestros/as y estudiantes, disposiciones transitorias.

#### **4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa**

##### **4.1.2.1. Misión y Visión**

###### **Misión**

La misión hace referencia explícita a la naturaleza, carácter, identidad y razón de ser una institución educativa al servicio de la sociedad en general. De esta manera la misión de la escuela “Aurelio Aguilar” es: “Desarrollar una educación integral, a través del ejemplo, la orientación y la dinamización del aprendizaje, dentro de un marco de alta preparación científica y con un sentido humano, optimizando las capacidades intelectuales, para desarrollar actitudes y valores, para que nuestros estudiantes se conviertan en individuos útiles para su desarrollo y el de la sociedad”. (Plan Estratégico de la escuela Aurelio Aguilar, 2008-2013:10).

## Visión

La Visión muestra el horizonte o el deber ser de la Institución, es lo que orienta hacia dónde se quiere llegar dentro del contexto, de los escenarios académicos y administrativos esperados. Por lo tanto, la escuela redactó su visión con el siguiente contenido:

“La Escuela Fiscal Mixta “Aurelio Aguilar” es un centro de interacción socio educativa en donde confluyen directivos, docentes, alumnos y padres de familia, mediante un trabajo en equipo permanente, desarrollar al hombre y la mujer en forma integral, de corte humanista y científico-tecnológico, en pro de una sociedad justa, equitativa y de servicio. Su visión es: “En el tiempo de cinco años, su institución construirá un liderazgo transformador y participativo, mediante una educación de calidad, democrática y participativa, basada en principios, en la práctica de valores, desarrollando destrezas y capacidades cognitivas, con una administración y gestión educativa que faciliten la toma de decisiones dentro de un marco de equidad y respeto, permitiendo la formación de un estudiante con una sólida preparación teórica, práctica y con potencialidades suficientes para desenvolverse dentro de la sociedad”. (Plan Estratégico escuela Aurelio Aguilar, 2008-2013:10)

Según lo investigado y de acuerdo a las encuestas realizadas, la institución ha logrado contar con un buen liderazgo y comunicación basada en la práctica de valores, la administración y liderazgo del centro educativo se promueve por su excelencia educativa, el desarrollo profesional y capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, existe respeto y consenso en la toma de decisiones; para el desarrollo de destrezas y capacidades cognitivas se organizan y se desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, se promueve la investigación y se propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros, etc. deduciéndose que la visión del establecimiento se está cumpliendo.

#### **4.1.2.2. El Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización. A los organigramas se le conoce también como gráficas de organización. Los organigramas pueden clasificarse por su objetivo, área y por su contenido. Por su forma pueden ser: vertical, en donde los niveles jerárquicos se representan de arriba hacia abajo; horizontal, en donde los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha; circular, se grafican desde el centro hacia la periferia; y, el mixto, en donde se utiliza la representación horizontal como vertical.

El organigrama tiene una doble finalidad: Desempeña un papel informativo y, procura obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos. En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa. Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos: ser fácil de entender y sencillo de utilizar; debe contener únicamente los elementos indispensables.

Este establecimiento educativo está estructurado u organizado de la siguiente manera:

-Director

-Por la junta general de profesores está integrado por el director del plantel, todo el personal docente y el secretario- profesor.

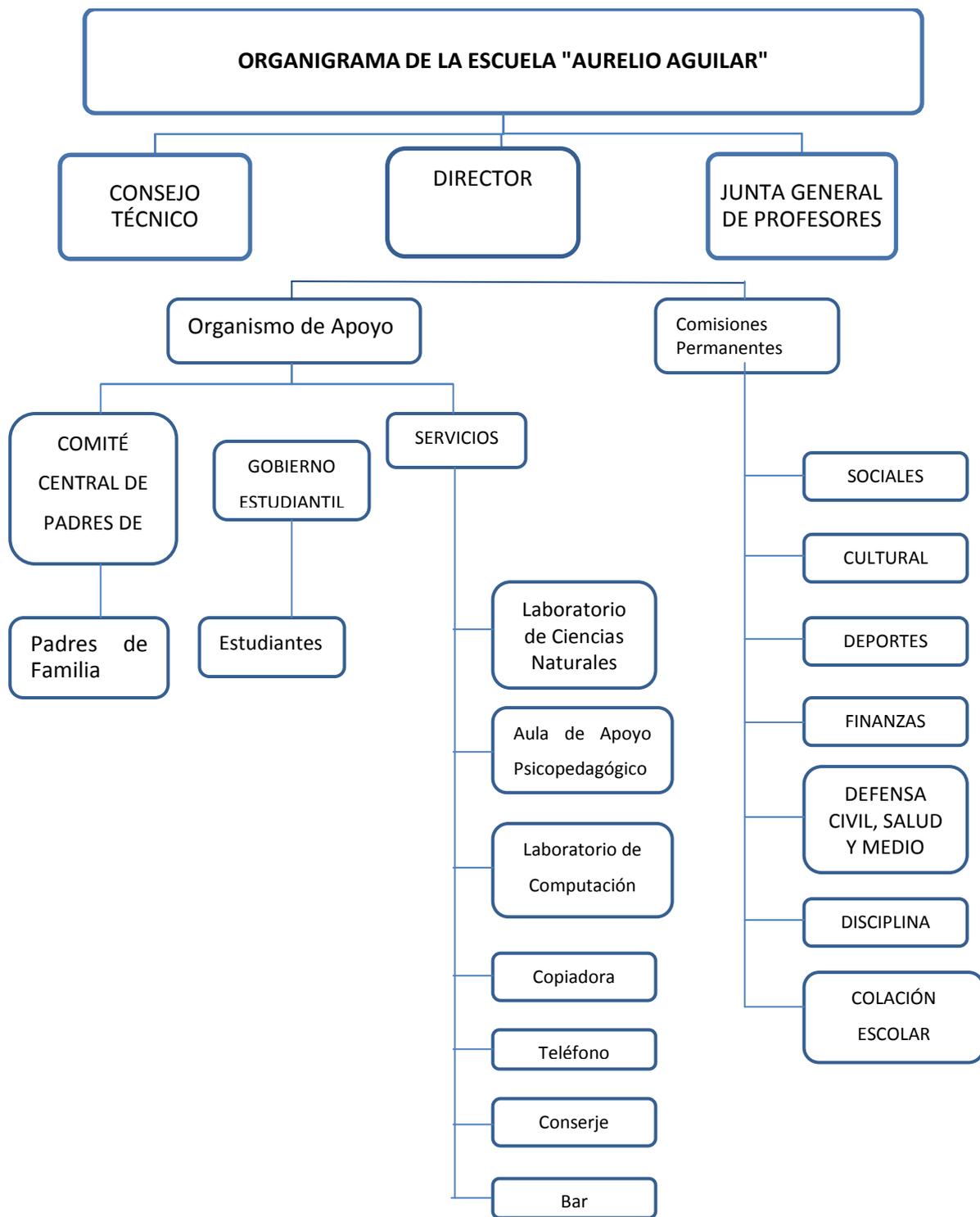
-El Consejo Técnico, presidido por el director del plantel, 01 profesor por cada ciclo y el mismo secretario de la Junta general de Profesores.

-Cuenta con sus respectivas comisiones permanentes como : Pedagogía, Sociales, la comisión Cultural, Deportes, Finanzas, Defensa Civil, Salud y Medio Ambiente, comisión de Disciplina, Colación Escolar y la comisión Institucional de Emergencia.

- Como cada institución educativa, cuenta también con organismos de apoyo como los padres de representados por su comité central, y los estudiantes representados por su gobierno estudiantil.

-La escuela "Aurelio Aguilar" cuenta con los servicios de un laboratorio, de CCNN, Aula de apoyo Psicopedagógico, un laboratorio de Computación, una copiadora, teléfono, conserje y bar. El organigrama de este centro educativo es de forma vertical, ya que sus niveles jerárquicos se representan de arriba hacia abajo. A continuación y por su importancia hago constar el organigrama del plantel en investigación:

Gráfico N. 1



Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo.

### **4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos**

Es importante anotar que en la escuela “Aurelio Aguilar” del primero al séptimo no están organizados por áreas sino por años de educación básica; pero no sucede lo mismo en octavo y noveno, donde sí están organizados por áreas y departamentos. Sin embargo, esta organización se la puede visualizar en el Reglamento Interno donde constan:

DE LAS COMISIONES PERMANENTES

## **CAPITULO II**

### **De las comisiones permanentes**

Art. 12° Las comisiones permanentes serán designadas por la Junta General de Profesores en el periodo de matrículas. Lo integrarán los maestros por grupos en número que fueren necesarios, de entre quienes se elegirá presidente, secretario y tesorero. El Director integrará todas las comisiones. Un mismo maestro podrá formar parte de dos o más comisiones.

### **Deberes y atribuciones generales**

Art. 13° Son deberes y atribuciones generales de las comisiones:

- a) Cada comisión elaborará su plan de trabajo, calendario de actividades y el presupuesto respectivo en un plazo no mayor de 30 días laborables a partir de la fecha de conformación y poner a consideración de la Junta General de Profesores para su aprobación.
- b) Solicitar la colaboración de los maestros para la ejecución de sus respectivos planes de trabajo.
- c) Elaborar el informe final de labores al concluir el año lectivo, el mismo que será entregado al director como aporte para la elaboración del informe final general.
- d) Las comisiones mediante la autogestión, recaudarán los fondos necesarios para financiar las actividades propuestas en el plan de trabajo.

- e) Responsabilizarse de la administración de los recursos económicos que sean asignados y los conseguidos mediante autogestión.

### **De la comisión de asuntos sociales y culturales**

Art. 14° Son deberes y atribuciones de la Comisión de Asuntos Sociales y Culturales:

- a) Elaborar el Plan de acción social del Plantel.
- b) Organizar programas de acuerdo al calendario y responsabilizarse de la ejecución de los mismos.
- c) Programar concursos de carácter sociocultural con la participación de maestros, alumnos y padres de familia.
- d) Elaborar periódicos murales en relación con las festividades del plantel y conceder permiso de ocupación de las instalaciones para asuntos culturales y sociales.
- e) Otras actividades que la comisión creyere necesario de acuerdo a su creatividad.

### **De la comisión de asuntos deportivos**

Art. 15° Son deberes y atribuciones de la Comisión de Asuntos Deportivos:

- a) Elaborar un Plan de acción.
- b) Organizar jornadas deportivas a nivel interno.
- c) Financiar uniformes e implementos deportivos utilizando recursos económicos del plantel y aquellos conseguidos por autogestión.
- d) Acompañar a las delegaciones del plantel en eventos ínter escolares.
- e) Organizar paseos y excursiones.
- f) Organizar la participación en las Jornadas Ínter escolares.
- g) Analizar carpetas de profesores especiales de su área.

### **De la comisión de defensa civil**

Art. 16° Son deberes y atribuciones de la Comisión de Defensa Civil:

- Elaborar un Plan de acción.
- Capacitar al alumnado de los años 5°, 6° y 7° de Educación Básica en materia de seguridad y emergencias.

- Elaborar el plan de autoprotección ante desastres, presentar al director para su revisión y la respectiva aprobación por parte de la Dirección de Educación.
- Realizar simulacros de evacuación.
- Encargarse de la confección de petos para cada una de las brigadas.
- Colaborar en asuntos de seguridad interna del Plantel.
- Vigilar el cumplimiento del trabajo planificado por cada una de las brigadas.
- Ocuparse de los niños heridos o accidentados.
- Coordinar acciones con el Centro de Salud.
- Propiciar charlas.

### **De la comisión de nutrición**

Art. 17° Son deberes y atribuciones de la Comisión de Nutrición:

- a) Elaborar el Plan de Acción.
- b) Elaborar las bases para la licitación del bar.
- c) Participar en el proceso de licitación del bar.
- d) Controlar la calidad y precios de productos alimenticios que se expenden en el bar.
- e) Promocionar el aseo y seguridad de los estudiantes como consumidores de los productos del bar.

### **De la comisión de estímulos y disciplina**

Art. 18° Son deberes y atribuciones de la Comisión de Estímulos y Disciplina:

- a) Elaborar el Plan de Acción.
- b) Gestionar interna y externamente premios para alumnos participantes en diferentes eventos.
- c) Estimular los buenos hábitos y llamar la atención cuando se den brotes de indisciplina.
- d) Resaltar méritos de alumnos destacados en diversos ámbitos en el transcurso del año.

### **De la comisión de asuntos económicos**

Art. 19° Son deberes y atribuciones de la Comisión de Asuntos Económicos:

- a) Elaborar el Plan de Acción.
- b) Velar por el correcto manejo económico del Plantel.

- c) Incentivar a maestros y alumnos a una permanente rendición de cuentas.
- d) Buscar las mejores ofertas cuando la Institución adquiriera algún implemento.
- e) Se ocuparán del mantenimiento de los mismos.
- f) Conceder permiso para ocupación de las canchas deportivas, previa suscripción de un acuerdo.

### **De la comisión de asuntos pedagógicos**

Art. 20° Son deberes y atribuciones de la Comisión de Asuntos Pedagógicos:

- a) Elaborar el Plan de Acción.
- b) Promover concursos internos referentes al desarrollo curricular.
- c) Seleccionar a los alumnos que representarán al plantel en eventos pedagógicos y culturales de carácter ínter escolar.
- d) Motivar la capacitación oportuna de los maestros.
- e) Promover la elaboración, adquisición y utilización del material didáctico.
- f) Organizar la parte académica de las Fiestas Patronales.
- g) Colaborar en la elaboración de horarios y calendarios de trabajo.
- h) Analizar carpetas para profesores especiales del área de su competencia.
- i) Estudiar el record estudiantil y nombrar a los abanderados y escoltas.
- j) Analizar el récord estudiantil y nominar al mejor egresado.
- k) Homenaje a los profesores que cumplen 25 y 30 años de servicio.  
(Reconocimiento pos jubilación a los maestros)

#### **4.1.2.4 El Clima Escolar y la Convivencia en Valores**

Se debe reconocer que nos encontramos en tiempos de reformas y contrarreformas, por lo cual el clima escolar cobra especial importancia, al admitir que las organizaciones educativas se convierten en centros de mejora escolar y aprendizajes duraderos. El trabajo en equipo y la coordinación de funciones y procesos se constituyen en elementos esenciales del desarrollo institucional, por lo que las características del clima del centro van a influir de manera decisiva en la mejora del mismo.

El clima escolar se valora por la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación y rechazo de los demás. Un buen clima escolar nos lleva a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones

e incide en la calidad de la enseñanza que se imparte. El clima escolar se basa en un liderazgo moral de principios y valores compartidos, relaciones interpersonales de respeto mutuo, comunicación constante y horizontal, toma de decisiones basadas en la consulta, prevención y solución de conflictos en base de acuerdos, gestión y aprovechamiento de recursos, manejo de puntualidad y orden.

#### **4.1.2.5 .Dimensión Pedagógica Curricular y Valores**

Previo a un análisis reflexivo y crítico de la dimensión pedagógica curricular de esta institución, se ha considerado que el tiempo dedicado a la enseñanza es suficiente para lograr en el alumno un aprendizaje de calidad en donde manifiesta sus habilidades y competencias básicas en el contexto que se desarrolla. De la misma manera los docentes se interesan en manejar adecuadamente diferentes métodos, técnicas y estrategias de enseñanza combinándolas con las diferentes asignaturas apoyándose de los recursos didácticos necesarios y adecuados al proceso de evaluación. Es importante mencionar que los rasgos a evaluar son retomados de las actividades marcadas en el referente de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación general de cada año de básica. En esta institución se practican diferentes actividades donde el alumno manifiesta sus habilidades comunicativas orientadas por la confianza que brinda el docente, lo cual hace que haya interacción entre ambos.

También es necesario señalar que el diseño curricular de la escuela Aurelio Aguilar está de acuerdo a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación, el trabajo se desarrolla por áreas de estudio (Matemática, Lengua y Literatura, Estudios Sociales y Ciencias Naturales) y está definido los mínimos obligatorios para cada año de básica en el denominado Mapa de Conocimientos; de la misma forma, para cada año de básica están definidos los ejes de aprendizaje y los bloques curriculares en los que durante la planificación hay que tomar en cuenta los temas transversales relacionados con el Buen Vivir en los que sobresalen los valores, especialmente los básicos como: respeto, solidaridad, responsabilidad, honestidad; cada maestro diseña y maneja su Programa Curricular Institucional. (Véase anexo No. 7)

#### **4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores**

Toda institución funciona a través de un esquema organizacional en donde es importante destacar que cada elemento debe hacer el papel que le corresponde. Este centro educativo funciona mediante una estructura de jerarquización, en donde la dirección coordina las actividades que se deben realizar durante el año escolar, asignando responsabilidades a quienes conforman la planta escolar, así como también se da seguimiento a las tareas mediante reuniones generales cada trimestre para el buen funcionamiento del centro educativo. De la misma manera se han podido conformar el consejo escolar de participación social y el comité de seguridad y emergencia escolar cuyo propósito fundamental es estar preparados para cualquier desastre natural. De igual forma se estructura el comité de padres de familia cuya finalidad es apoyar los trabajos mediante actividades que mejoren la estructura material y estén comprometidos con las actividades de la institución.

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

#### **4.1.2.7 Dimensión Administrativa, Financiera y Valores**

En esta dimensión se analiza el trabajo que realiza la unidad educativa “Aurelio Aguilar”, apegados a las normas que regulan el funcionamiento y la buena organización escolar, la buena convivencia educativa entre director, docentes, alumnos. Para cumplir con la documentación oficial que las autoridades superiores solicitan como son: estadísticas, plan de clase, informes, llenado de formatos, estrategias cognitivas se elaboran en horarios después de clases.

La administración está a cargo del director quién asumió sus funciones luego de ganar un concurso de méritos y oposición por lo que tiene un enorme mérito como carta de presentación, sin embargo, en opinión del personal docente su dirección está basada en la prudencia, el respeto, la responsabilidad y honestidad, por lo que todos apoyan su gestión e iniciativas y que por lo general son aportes desde los mismos maestros y maestras; el manejo financiero se lo realiza por medio de una unidad ejecutora que es el colegio César Dávila Andrade. La administración del recurso financiero es enfocada a las necesidades educativas por falta de material escolar, para el mantenimiento y conservación de los muebles e inmuebles, así como también el material didáctico. Es importante anotar que este establecimiento no maneja ningún otro dinero ya sea de donaciones o contribuciones por parte de padres de familia.

Así mismo dentro de la administración escolar existe un control del personal docente de entrada y salida, expedientes de docentes y alumnos donde se manejan incidencias, cargas de trabajo, comisiones, permisos, licencias médicas, etc.; pero siempre apegado a la normatividad establecida para el buen funcionamiento de la institución. En el centro de trabajo existen vínculos y relaciones con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre normas y disposiciones de la autoridad como técnico pedagógico, sistematización, ejecución de documentos y seguimiento de las recomendaciones de las visitas. El propósito de esta institución educativa ha sido y seguirá siendo el de cumplir en esta dimensión con calidad, responsabilidad y eficiencia entregando la documentación en tiempo y forma.

#### **4.1.2.8. Dimensión Comunicativa y Valores**

En cuanto a la comunicación entre las diferentes instancias, ésta es fluida, clara, oportuna y sin misterio; se sabe de todo y para todos; cualquier comunicación emitida desde la Dirección de Educación o de autoridad superior como es la supervisión, es dada a conocer a todos los docentes mediante circular o breves reuniones; de esta manera la comunicación es oportuna y con sinceridad, con confianza entre maestros, maestros-directivo, maestros-estudiantes, estudiantes-estudiantes y maestros-directivos-padres de familia; en este centro escolar no hay lugar para el chisme, los prejuicios, las burlas; en definitiva la convivencia es en paz y en armonía, dando paso a lo sugerido por la UNESCO, hay que saber convivir.

### **4.1.3 Análisis FODA**

La escuela “Aurelio Aguilar Vázquez” está ubicada en una zona donde existen viviendas de clase media, cuenta con servicios básicos completos y accesibles, existe servicio de salud del MS, con una población totalmente hispana que practican la religión católica y cristiana. El objetivo principal de éste análisis es detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puede afectar a esta institución.

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

Al referirse a las fortalezas con las que cuenta esta unidad educativa, en lo administrativo hay un eficiente cumplimiento de funciones, cuenta con el Manual de Organización, el Plan Estratégico, PEI, cuenta con el Manual de Convivencia, existe una continua innovación administrativa y lo importante es que todos los directivos están comprometidos al cambio y adelanto del plantel. Para el desempeño pedagógico, cuentan con docentes con una gran experiencia profesional, los mismos que son responsables y la mayoría de ellos están capacitados y predispuestos al cambio. Para impartir una educación de calidad, cuentan con internet, profesores especiales, laboratorios de ciencias naturales y computación, disponen de aula de apoyo pedagógico. Tanto maestros como estudiantes son puntuales en su jornadas de trabajo, los padres de familia son colaboradores con la institución, el Ministerio de Educación brinda también su apoyo.

En lo financiero, rinden cuentas y saben destinar y utilizar correctamente el presupuesto que les otorga el MEC. Hay un buen trato a los estudiantes, razón por la cual existe confianza entre estudiantes, profesores y directivos; la buena relación entre directivos, padres de familia, docentes y directivos es uno de los factores que les permite practicar siempre el rescate de valores, tradiciones y costumbres. Por su ubicación geográfica y para seguridad del establecimiento cuenta con la vigilancia policial y seguridad electrónica para salvaguardar sus bienes; Todas estas fortalezas hacen que la institución tenga un nivel educativo de prestigio, tratando de atender a los requerimientos de la población estudiantil.

Las debilidades del plantel investigado se pudo conocer que no cuenta con el Plan Operativo Anual (POA), la falta de personal administrativo, escaso número de aulas, falta de audiovisuales y entrenadores deportivos; lo que llama la atención es la baja autoestima de los estudiantes. Este problema se debe dar solución a corto plazo, ya que estaría perjudicando la buena marcha del establecimiento.

En lo financiero es necesario indicar que el presupuesto que asigna el ministerio no cubre a todos los requerimientos de la institución. A pesar que es muy importante para el estudiantado, no cuenta con un dispensario médico, juegos infantiles, su mobiliario es insuficiente y sus espacios verdes son muy reducidos. Todo esto influye en el desarrollo de las destrezas con criterio de desempeño de los estudiantes que no se obtienen de una manera eficiente.

#### **4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas**

La unidad educativa investigada cuenta con oportunidades como la colaboración de padres de familia, autoridades, apoyo de las ONGs y OGs, espacios de capacitación docente, ampliación de cobertura educativa, y dispone del apoyo policial que les brinda conocimientos de seguridad y educación vial. En cuanto a las amenazas entre otras está el incumplimiento en la asignación de partidas docentes, hogares disfuncionales y desorganizados, emigración de padres de familia al exterior y presencia de antisociales en el sector. Todo esto afecta a la buena práctica de gestión, liderazgo y calidad educativa.

#### 4.1.3.3. Matriz del FODA:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Disponibilidad de los instrumentos de gestión excepto el POA.</li> <li>-Trabajo en equipo.</li> <li>-Se resuelve conflictos y se promueve soluciones pertinentes y oportunas.</li> <li>-</li> <li>Existe una buena gestión y liderazgo</li> <li>-El director promueve el uso de información de resultados de desempeño, mejora los mecanismos de control y promueve un ambiente cordial de trabajo.</li> <li>-Cuenta con organismos de gestión, coordinación y técnica.</li> <li>-El equipo educativo, didáctico y Junta General de Profesores organizan correctamente sus actividades.</li> <li>-Hay gestión pedagógica, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones.</li> <li>-Realizan proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.</li> <li>-Colaboración de padres de familia.</li> <li>-Puntualidad de los docentes y estudiantes.</li> <li>-Los maestros practican los valores con el ejemplo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de un Plan Operativo.</li> <li>-Baja autoestima de estudiantes.</li> <li>-Incremento de estudiantes por aula.</li> <li>-Personal directivo sin título académico de educación de tercer nivel.</li> <li>-Bajo rendimiento escolar.</li> <li>-Hijos de hogares disfuncionales.</li> <li>-Falta personal administrativo.</li> <li>-Mobiliario insuficiente.</li> <li>-Espacios verdes reducidos.</li> <li>-No hay dispensario médico.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participación de la comunidad en el aspecto social, cultural, material y deportivo.</li> <li>-Padres responsables en el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alto índice de migración de los padres de familia.</li> <li>-Hogares desorganizados.</li> <li>-Padres sobre protectores.</li> </ul>

<p>cumplimiento de sus deberes y obligaciones.</p> <p>-Hay control de deberes de los estudiantes por sus padres.</p> <p>-Apoyo de la policía en seguridad y educación vial.</p> <p>-Apoyo de los gobiernos seccionales y ONGs.</p> <p>-Participación de los docentes en los cursos de capacitación que ha programado el Ministerio de educación.</p> <p>-Prestigio institucional</p>	<p>-Padres que realizan los deberes de sus hijos.</p> <p>-Escepticismo de los padres de familia cuando se cambia de metodología.</p>
--	--

Fuente: Observación Directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

En conclusión, se puede notar claramente que el establecimiento educativo cuenta con buenas fortalezas y oportunidades para la buena marcha del mismo, como es contar con un personal especializado e idóneo, capaz de desarrollar la enseñanza aprendizaje mediante la práctica de valores y con el apoyo de entidades públicas, privadas y de los padres de familia, para de esta manera ofrecer una educación de calidad. Pero también existe debilidades y amenazas que no le permite el buen desempeño tanto de directivos como de docentes, tal es el caso que no cuenta con el POA, directivos que no han mejorado su título, existe un buen número de alumnos con baja autoestima debido a que son hijos de hogares disfuncionales, desorganizados y por la migración de sus padres al exterior. Entonces a raíz de las debilidades y amenazas se sugiere una propuesta de: “Fortaleciendo la autoestima por medio de valores, a los estudiantes de la escuela Aurelio Aguilar Vázquez durante los meses de mayo y junio del 2012”

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De los Directivos

Tabla N° 10

#### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a. El director/ rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	4	67
b. Por coordinadores de área	2	33
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. Otros (indique cuáles)	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

Nos demuestra la tabla N. 10 que el 67% opinan que la forma de organizar los equipos de trabajo en el establecimiento se lo hace en reunión general cada trimestre y el 33% por coordinadores de área. Demostrando que la forma de organización de los equipos de trabajo en la escuela se lo realiza en una reunión general cada trimestre.

Tabla N° 11

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

ASPECTOS	f	%
a. El número de miembros de la institución	4	67
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	33
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros (Explique)	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

Se observa en la tabla N. 11 que el 67% opinan que el tamaño de la organización se mide por el número de miembros de la institución y el 33% expresan que se lo hace considerando los resultados obtenidos en el plantel. Concluyendo que el tamaño de la escuela se mide por el número de miembros de la unidad educativa.

**Tabla N° 12**

**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN  
SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN EL MANUAL DE NORMAS Y REGLAS**

ASPECTOS	f	%
Si	6	100
No	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

Vemos en la tabla N. 12 que el 100% de los directivos manifiestan que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas y reglas. Demostrando que en este plantel, todas las actividades son cumplidas de acuerdo a lo que se encuentra estipulado en el Manual de Organización.

**Tabla N° 13**

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES  
ESTA LIDERADO POR LA/EL:**

ASPECTOS	f	%
Director	2	33
Consejo Técnico	0	0
Junta General de Profesores	4	67
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

La tabla N. 13 nos demuestra que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es liderado en un 67% por la Junta General de Profesores y el 33% dicen que lidera el director del plantel. Concluyendo que en este centro educativo la toma de decisiones está liderado por la Junta General de Profesores.

**Tabla N° 14**

**PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROMOVER SOLUCIONES  
PERTINENTES Y OPORTUNAS EN EL TIEMPO UD. DELEGA LA TOMA DE  
DECISIONES A UN GRUPO DE COLABORADORES.**

ASPECTOS	f	%
Si	5	83
No	1	17
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

Se observa en la tabla N. 14 que el 83% de los investigados dicen que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo se delega a un grupo de colaboradores en la toma de decisiones, tan solo el 17% manifiesta lo contrario. Deduciendo que, en la escuela “Aurelio Aguilar Vázquez” se delega a un grupo de colaboradores para la resolución de conflictos y tomen decisiones pertinentes y oportunas.

**Tabla N° 15****LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Ord	SE PROMUEVE	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	83	1	17	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes	5	83	1	17	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	5	83	1	17	0	0
d	Trabajo en equipo	5	83	1	17	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83	1	17	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	83	1	17	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	83	1	17	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

En la tabla N. 15 podemos ver que el 83% de los directivos opinan que siempre la administración y liderazgo de la escuela se promueve por: Excelencia académica, desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales, participación de los padres de familia y por delegación de autoridad a los grupos de decisión. En cambio el 17% dicen que a veces se promueve. Concluyendo que un buen liderazgo propicia su desarrollo en forma integral, el trabajo en equipo, la práctica de valores, la participación de los padres de familia en las actividades de la escuela, etc.

**Tabla Nº 16**

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN  
PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Ord	ASPECTOS	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	Son innatas	3	50	3	50	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33	3	50	1	17
c	Se adquieren a partir de las experiencias	4	67	2	33	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0	6	100	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83	1	17	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

El 83% de los encuestados (tabla 16) dicen que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución siempre se adquieren por una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, mientras que el 17 % opinan que a veces; el 67 expresan que siempre se adquieren a partir de las experiencias y el 33% manifiestan que a veces; el 50% puntualizan ser siempre innatas como también anotan que a veces; el 33% informan que siempre se logran mediante un estudio de las teorías contemporáneas sobre liderazgo, el 50% recalcan a veces y el 17% nunca; el 100% de los investigados señalan que a veces se desarrollan con estudios en gerencia. Determinándose que las habilidades para dirigir la institución educativa se las adquiere combinando la práctica, la teoría y la reflexión.

**Tabla N° 17**

**PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, UD COMO DIRECTIVO PROMUEVE.**

Ord	SE PROMUEVE	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	4	67	2	33	0	0
b	La disminución de estudiantes por aula	1	18	4	64	1	18
c	La mejora de los mecanismos de control	4	67	2	33	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	67	2	33	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, la tabla 17 nos indica que el 67% de los investigados opinan que siempre se promueve el uso de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo; mientras que el 33% dicen a veces. El 18% manifiestan que siempre se hace con la disminución de estudiantes por aula, el 64% recalcan a veces y el 18% nunca.

Concluyendo que para mejorar el desempeño y progreso de la escuela se lo hace mediante ambientes cordiales de trabajo, mejorando los mecanismos de control y por el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que falta mejor.

**Tabla N° 18****ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Ord	ASPECTOS	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	De dirección (director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	1	17	5	83	0	0
b	De gestión (subdirector, secretario, comisión económica, etc.)	6	100	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100	0	0	0	0
d	Técnica (Departamentos, equipo docente, etc.)	6	100	0	0	0	0
e	Otros	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

En la tabla N. 18 se puede ver que la institución investigada está siempre integrada en un 100% por los organismos de gestión, de coordinación y técnico; tan solo el 17% opinan que siempre lo integra el de dirección y el 83% dice que a veces. En conclusión, la unidad educativa está integrado por los organismos de gestión, coordinación y técnica.

**Tabla N° 19**

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO,  
JUNTA DE PROFESORES/AS**

Ord	ACTIVIDADES	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100	0	0	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	100	0	0	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	100	0	0	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga los estudiantes,	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

En la tabla N. 19 se puede ver que el 100% de los encuestados manifiestan que las actividades del equipo educativo, didáctico y la Junta de Profesores siempre está en la evaluación, establecer acciones para mejorar el clima de convivencia, tratar de forma coordinada los conflictos en el grupo y coordinar las actividades de enseñanza-aprendizaje que se proponen los estudiantes. Entonces se puede concluir que el trabajo en equipo tanto educativo, didáctico y Junta de profesores está presente en la institución “Aurelio Aguilar”.

**Tabla N° 20**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Ord	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	Si		No	
		f	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100	0	0
c	Elaborara la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente	6	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología	5	83	1	17
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83	1	17
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	100	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	6	100	0	0
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100	0	0
i	Los departamentos didácticos elaborar la programación didáctica de las asignaturas	6	100	0	0
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

En esta tabla N. 20, se puede evidenciar que en un 100% los departamentos didácticos se encargan en organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo, elaborar la programación didáctica de la enseñanza, colaborar con el departamento de orientación, elaborar una

memoria periódica para valorar el desarrollo de la programación, formular propuestas, elaborar la programación didáctica de las asignaturas y mantener actualizada la metodología. Mientras que el 83% manifiestan que se encargan de mantener actualizada la metodología y de promover la investigación educativa pero el 17% dicen que no.

En conclusión, los departamentos didácticos se preocupan por el bienestar de la institución y por la comodidad del trabajo de los docentes atendiendo a todas las necesidades y brindando facilidades.

**Tabla N° 21**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Ord	ACCIONES	Si		No	
		F	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuada a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	6	100	0	00

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

La tabla N. 21 nos confirma que un 100% si se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Como conclusión se podría manifestar que, la Comisión Pedagógica con que cuenta esta institución no solo espera de la dirección de estudios ni de la supervisión escolar para contar con una innovación pedagógica, sino que asume esta responsabilidad, que mediante información de necesidades organizan círculos de estudios, que en muchas ocasiones han solicitado colaboración de expertos de acuerdos a los temas programados.

**Tabla N° 22****LO QUE SE HA REALIZADO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Ord	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	F	%
a	Reingeniería de procesos	6	100	0	0
b	Plan estratégico	6	100	0	0
c	Plan operativo anual	0	0	6	100
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo.

Como podemos observar en la tabla N. 22 que el 100% de docentes han desarrollado la reingeniería de procesos, han realizado el Plan Institucional y también han realizado proyectos de capacitación; pero el 100% de los encuestados declaran que no cuentan con el Plan Operativo Anual. De acuerdo a las fortalezas con que cuenta esta institución podemos concluir diciendo que son docentes renovados y preocupados por desarrollar las potencialidades de sus estudiantes lo que influye en el rendimiento académico y emocional de los mismos para lograr una enseñanza-aprendizaje de calidad total. En cuanto al Plan Operativo anual que según los encuestados responden que no han ejecutado, personalmente pienso que por ser un instrumento esencial que rige nuestro trabajo diario, debemos todos conocer y elaborar para en el periodo de un año, ya que es un instrumento activo y dinámico que permite tanto a los estudiantes como a los maestros proyectar, realizar y actuar en el contexto real de la institución educativa para de esta manera poder alcanzar las metas propuestas, realizar las actividades en un tiempo determinado, incluso contar con los materiales, presupuesto, responsables, etc. que garanticen un aprendizaje acorde con las necesidades de los estudiantes.

## 4.2.2 De los Profesores/as

Tabla N° 23

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Ord	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	10	50	9	45	1	5
2	El liderazgo en la unidad educativa está básicamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	17	85	3	15	0	0
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante	18	90	2	10	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	19	95	1	5	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	20	10	50	6	30
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones y cambios metodológicos de enseñanza aprendizaje	20	100	0	0	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	20	100	0	0	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	0	0	1	5	19	95
9	Sentirme poco integrado en la unidad educativa y entre compañeros	1	5	1	5	18	90
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del plantel	1	5	1	5	18	90
11	Admiro el liderazgo y gestión de las	18	90	2	10	0	0

	autoridades educativas						
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director	19	95	1	5	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	19	95	1	5	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	20	100	0	0	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	20	100	0	0	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	19	95	1	5	0	0

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

Según los resultados de la encuesta aplicado a los docentes, en la tabla N. 23 se puede ver que el 100% de los investigados declaran que siempre para tomar decisiones lo hacen a través del trabajo en equipo, los valores es el eje transversal en la enseñanza- aprendizaje, los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y que siempre se cuenta con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes en las actividades de integración. El 95% expresan que siempre los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, están comprometidos con las decisiones tomadas por el director, mantienen liderazgo y gestión en el área académica y que los valores siempre predominan en las decisiones de los directivos y docentes, en cambio el 5% destacan a veces.

El 90% de profesores investigados destacan que siempre la gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general de brindar a los alumnos un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante, mientras que el 10% apuntan a veces. El 85% dan a conocer que el liderazgo en la unidad educativa siempre está básicamente ligado a la búsqueda de la innovación y al cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, mientras que el 15% delatan a veces. El 50% exponen que siempre el rol de docente líder se define como una persona que posee actitud y habilidades para cuestionar las órdenes, el 45% marcan a veces y el 5% nunca.

El 20% señalan que siempre hay resistencia en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 50% subrayan a veces y el 30% nunca. El 5% confiesan que siempre se sienten poco integrados en la unidad educativa y están en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del plantel, en cambio el 5% comunican a veces y el 90% aducen que nunca. Por último, el 5% de los encuestados informan que a veces hay resistencia en los compañeros cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza y el 95% señalan que nunca.

En conclusión, para los docentes de este centro educacional lo fundamental es el trabajo en equipo y los cambios metodológicos de enseñanza –aprendizaje, los valores que se practican y se desarrollan en el proceso educativo, el liderazgo de gestión, las actividades de integración, el compromiso con las decisiones del director, se promueve la investigación a nivel educativo porque es producto de una participación e integración de la trilogía educativa (docentes, alumnos y padres de familia).

### 4.2.3. De los Estudiantes

Tabla N° 24

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Ord	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	19	95	1	5	0	0
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de las estudiantes	2	10	1	5	17	85
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	15	75	4	20	1	5
4	Se llevan a cabo nuevas ideas en la clase	10	50	7	35	3	15
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	16	80	3	15	1	5
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	19	95	1	5	0	0
7	El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrollen	20	100	0	0	0	0
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	19	95	1	5	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	0	0	1	5	19	95

10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	20	100	0	0	0	0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en la clase	12	60	7	35	1	5
12	Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente	19	95	1	5	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas	19	95	1	5	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	20	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

En cuanto a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la escuela “Aurelio Aguilar Vázquez”, la tabla N. 24 informa lo siguiente: Que el 100% dicen que el profesor siempre propone actividades innovadoras, dan oportunidades a los estudiantes para que expresen sus opiniones y siempre enseñan la ética y valores con el ejemplo. El 95% opinan que el director siempre toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, que los profesores inician sus clases con frases de motivación en valores y virtudes, los métodos utilizados se caracterizan por la variedad, innovación, participación e interacción con los docentes, que los trabajos siempre se realizan en grupo y los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, mientras que el 5% indican a veces.

El 80% de los estudiantes encuestados expresan que siempre en clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, el 15% recalcan a veces y el 5% nunca; el 75% dictaminan que siempre el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas en el ambiente escolar, mientras que el 20% marcan a veces y el 5% nunca; el 60% de los docentes investigados subrayan que siempre es el profesor quien decide qué se hace en clase, el 35% apuntan a veces y el 5% nunca; el 50% exponen que siempre se llevan a cabo nuevas ideas en la clase, el 35% afirman a veces y el 15% nunca. Apenas el 10% declaran que siempre las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, el 5% puntualizan que a veces y el 85% confiesan que nunca.

En conclusión, en esta institución los maestros son los que proponen actividades innovadoras, se da oportunidades para que expresen sus opiniones, se enseña con el ejemplo la ética y los valores, se inicia con frases de motivación en valores, etc.

#### 4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla N° 25

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

Ord	Con relación a sí mismo:	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	Es amable, honesto, leal, veraz, honrado, integro, tolerante, confiable y creativo.	15	100	0	0	0	0
2	Es responsable en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones.	14	93	1	7	0	0
3	Posee criterios e iniciativas propias.	13	86	2	14	0	0
4	Es solidario	12	80	3	20	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

En la tabla N. 25 referente a la encuesta realizada a los padres de familia con relación a sí mismo, el 100% de los encuestados declaran que siempre son amables, honestos, leales y honrados; el 93% dicen que siempre son responsables en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones, mientras que el 7% apuntan a veces; el 86% juzgan que siempre son poseedores de criterios e iniciativas propias, el 14 delatan a veces; el 80% confiesan que siempre son solidarios y el 20% expresan a veces.

En conclusión, se puede manifestar que la autoestima de los padres de familia es muy buena, ya que manifiestan que siempre practican valores y son responsables de sus deberes y obligaciones

**Tabla N° 26**

Ord	B. Con relación a sus hijos:	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	Brinda apoyo psicológico y moral a sus hijos/as.	12	80	3	20	0	0
2	Controla las tareas escolares.	12	80	3	20	0	0
3	Es paciente	13	86	2	14	0	0
4	Es tolerante	13	86	2	14	0	0
5	Facilita espacios de trabajo y recreación a sus hijos/as.	10	67	5	33	0	0
6	Genera confianza en sus hijos	13	87	2	13	0	0
7	Se involucra en el trabajo de sus hijos	8	53	7	47	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe

Continuando con el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los padres de familia pero en esta vez en relación a sus hijos, la tabla N. 26 nos indica que el 87% declaran que siempre generan confianza en sus hijos y el 13% juzgan a veces; 86% dicen que siempre son pacientes y tolerantes, en tanto el 14% aducen a veces; el 80% consideran que siempre brindan apoyo psicológico y moral y controlan siempre las tareas escolares de sus representados, el 20% apuntan a veces; el 67% exponen que siempre facilitan a sus hijos espacios de trabajo y recreación, pero el 33% discurren a veces; por último el 53% subrayan que siempre se involucran en el trabajo de sus hijos y el 47% estiman a veces.

En conclusión los padres de familia de este establecimiento generan confianza a sus representados, son pacientes, tolerantes, siempre están preocupados por sus hijos brindándoles apoyo psicológico y moral como también se preocupan en el control de sus tareas. Con el desarrollo de un buen liderazgo y gestión, se puede involucrar a los representantes de los estudiantes dentro de la labor educativa.

**Tabla N° 27**

Ord	C. Con relación a la comunidad educativa.	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	Es capaz de valorar y respetar el trabajo de los demás	13	86	2	14	0	0
2	Está identificado con la visión y misión institucional.	15	100	0	0	0	0
3	Está involucrado en el trabajo de la Institución Educativa.	14	93	1	7	0	0
4	Posee espíritu de colaboración	14	93	1	7	0	0
5	Tiene predisposición al trabajo cooperativo.	14	93	1	7	0	0
6	Pose voluntad de servicio a los demás sin esperar recompensa.	14	93	1	7	0	0
7	Está predispuesto a la consulta para tomar decisiones acertadas.	13	86	2	14	0	0
8	Respeto las ideas e iniciativas ajenas	15	100	0	0	0	0
9	Posee capacidad de escuchar.	15	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

Los padres de familia con relación a la comunidad educativa, la tabla N 27 nos informa que el 100% de los encuestados manifiestan que siempre están identificados con la visión y misión institucional, respetan las ideas e iniciativas ajenas y poseen capacidad de escuchar. El 93% dan a conocer que siempre están involucrados en el trabajo de la institución, poseen espíritu de colaboración, están predispuestos al trabajo cooperativo y poseen voluntad de servicio a los demás sin esperar recompensa, mientras que el 7% confiesan a veces. El 86% de investigados señalan que siempre son capaces de valorar y respetar el trabajo de los demás y están predispuestos a la consulta para tomar decisiones acertadas, en cambio el 14% declaran a veces

En conclusión, si en los padres de familia existe una elevada autoestima, si hay una buena relación y preocupación con sus hijos, sin lugar a duda debe también existir una buena relación con la institución educativa y comunidad en general. Están identificados con la misión y visión institucional, son muy respetuosos a las ideas e iniciativas ajenas y poseen capacidad de escuchar.

#### 4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Tabla N° 28

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	PREGUNTA	Respuesta Positiva	f	%	Respuesta Débil	f	%
1	¿Qué es la comunicación, en qué se diferencia de la información?	La comunicación es un acto volitivo, tanto para el emisor como para el receptor, y se diferencia de la información porque ésta (tecnología de la información) mejora los procesos de enseñanza-aprendizaje.	5	83	Establecer una relación o contacto con los demás, en cambio la información es un hecho de informarse sobre diversos temas de interés.	1	17
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuando y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	Dentro del reglamento interno, está determinado cómo llevar adelante las tareas de liderazgo	6	100		0	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Debe haber un diálogo entre los afectados, aclarar los puntos de vista de cada uno y buscar soluciones.	5	83	Primero es el diálogo, para así llegar a una solución.	1	17
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Tener un don de gente, organizado, gestor, sincero, capacidad en la solución de conflictos, inteligente,	6	100		0	0

		humilde, objetivo y democrático.					
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Un liderazgo basado en la responsabilidad, honestidad, amistad y participativo en los trabajos en equipo.	6	100		0	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Respeto, orden, solidaridad, puntualidad, superación, calidez, amor, lealtad, sinceridad, etc.	6	100		0	0
7	¿Cuáles son los valores predominan en los profesores y alumnos?	Puntualidad, solidaridad, colaboración, participación, fidelidad.	6	100		0	0
8	En el caso de existir anti valores ¿cuáles son?	Chismes o cuentos	6	100		0	0

Fuente: Entrevista directa

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

En cuanto a la entrevista realizada a los directivos, tomando en consideración las respuestas positivas en todos los puntos de la entrevista, en la tabla N. 28 se puede notar y deducir que el 100% de los gestores directivos de esta institución investigada declaran que la escuela cuenta con un Manual o reglamento que consta el cómo, cuando y quien debe realizar las tareas de liderazgo; manifiestan que las características de un líder es: tener un don de gente, organizador, gestor, sincero, etc.; recalcan que el tipo de liderazgo está basado en la responsabilidad, honestidad, amistad y participación en los trabajos en equipo; señalan que los valores institucionales que se busca desarrollar en el plantel es el respeto, orden, solidaridad, puntualidad, superación, calidad, amor, etc.

Destacan que los valores que predominan en los profesores y alumnos son: la puntualidad, solidaridad, colaboración, participación y la fidelidad; confiesan que en esta escuela consideraran como anti valores los malos entendidos causados por cuentos o chismes, la vanidad y la ostentación. El 83% de los directivos saben

conceptualizar a la comunicación y cómo actuar frente a conflictos entre la dirección y profesorado.

En conclusión, un directivo que por más conocimientos que tenga en lo administrativo, es necesario que fortifique el perfil de su persona, porque si no tiene una capacidad de inteligencia emocional, si no sabe dirigir con prudencia, siempre existirán problemas o se agudizarán cada vez más. Tienen muy claro sobre liderazgo, que a más de que ponen en práctica, los fundamentos teóricos lo llevan a los hechos enseñando con el ejemplo.

#### 4.2.6. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
Baja autoestima de los estudiantes	Hogares disfuncionales	-Desmotivación estudiantil -Resentimiento social
Carencia de un POA.	Descuido por parte de los directivos	-Ausencia de una eficiente gestión. -No se cumple con los objetivos de la misión y visión. -Bajo presupuesto institucional.
Bajo rendimiento escolar	Falta de motivación	-Desinterés en los estudios. -Ausencia de una autonomía en la toma de decisiones. -Deserción escolar.
Incremento de la población estudiantil	-Centros educativos distantes.	-Bajo rendimiento escolar. -No existen ambientes cordiales. -Incomodidad para la enseñanza aprendizaje de los estudiantes.
Migración de padres de familia al exterior.	Falta de fuentes de trabajo	-Abandono de sus hijos. -Bajo rendimiento escolar.
Personal directivo sin título académico de educación de tercer nivel	Descuido o Falta de interés en innovarse	Directivos con una metodología caduca

Fuente: Diagnóstico institucional

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

## 5. DISCUSIÓN

La corriente globalizadora que poco a poco ha invadido a todas las naciones del planeta y con ella el surgimiento de nuevos paradigmas educativos y modelos pedagógicos que han influido en las estructuras educativas, por la cual deben realizar cambios urgentes porque así lo exige la sociedad moderna; y por qué no iniciar con la dirección y liderazgo, puesto que el liderazgo es un elemento que está presente en toda organización; en una institución educativa es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas y es también quien compromete a la acción, transforma a los seguidores en nuevos líderes convirtiéndoles en agentes de cambio.

### **DE LA ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS**

Una de las características principales para el éxito personal es la habilidad de liderazgo. Es por ello que los educadores debemos comprometernos a ser líderes conforme nos exige el mundo moderno, ya que es la llave principal que abre las puertas al éxito y al mejoramiento del sistema educativo.

En el trabajo educativo y de una manera particular en el rol directivo, hay un trasfondo ético que rodea a los actores del proceso tanto de enseñanza como de aprendizaje, ya que su proceso es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras; de esta forma todo directivo y docente debe ser un líder y en el ejercicio de su misión debe actuar inmediatamente. En este centro investigado se ha comprobado en la tabla 10 que el director organiza el trabajo cada trimestre ya que así lo dice las normas legales de la Ley de Educación, en reunión general se identifica las fortalezas y debilidades del conjunto y buscar alternativas para mejorar la dinámica entre las personas que lo integran. Por lo que sería mejor reunirse en periodos más cortos, para ir evaluando los resultados en forma continua.

Tanto el director como docentes, no solamente deben conformarse en conocer para si mismo lo que significa el trabajo en equipo, sino que deben compartir con sus alumnos de una manera clara y sencilla, pero apoyándose siempre de la concepción de que el hombre es un ser social, puesto que el aprendizaje depende de quienes lo

rodean, porque a través de ellos se puede comunicarse, intercambiar ideas y construir su propio conocimiento.

En la tabla N. 11 podemos ver que los docentes de esta institución creen que para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta el número de miembros de la institución; la calidad de la educación no depende de la cantidad de miembros, sino del esfuerzo y los procesos que se debe seguir para lograr los objetivos y así la institución sea exitosa. Por lo tanto, no comparto con esta afirmación, por lo que se debe considerar los resultados obtenidos, del valor y del tiempo empleados en la misma. En esta sociedad se debe ofrecer una educación de calidad, demostrando los logros obtenidos.

Los directivos de esta escuela dicen que las tareas siempre se desarrolla respetando el manual de normas y reglas (tabla 12), que en este caso viene a ser lo que se conoce como el Código de Convivencia, el mismo que fue elaborado con la participación y consenso de todo el personal educativo. De la misma forma se puede evidenciar el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, la misma que es compartida por el director para que lo lidere la Junta General de Profesores; así como también los directivos delegan a sus colaboradores en la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas por el gran liderazgo y comunicación que le caracteriza.

La administración, liderazgo y gestión que desarrollan los directivos de este centro educativo promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional, la continua capacitación, el trabajo en equipo, la vivencia de los valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades programadas, y la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Los gestores de esta institución saben que con un buen liderazgo escolar se puede mejorar la educación y que sea de calidad.

Las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución (Tabla 16) no se logra con estudios en gerencia, ni estudiando las teorías, manifiestan los investigados, sino con una capacitación continua que convine la practica, la teoría y reflexión, y a partir de las experiencias; otros dicen que son innatas. Para tener mayores habilidades de liderazgo, se debe apoyarse con estudios de gerencia como también a partir de las teorías contemporáneas sobre el liderazgo.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar (Tabla 17), no es necesaria la disminución de estudiantes, y esto lo corroboran los investigados, sino que debe existir ambientes cordiales de trabajo, mejorar los mecanismos de control y una comunicación eficiente y oportuna, que la institución “Aurelio Aguilar Vázquez” si la posee. Aunque la comunicación ha sido una variable constante, hoy en día es un enfoque global y dinámico del proceso enseñanza-aprendizaje, donde la educación es un acto de relación e interrelación, formando una apertura al dialogo como una condición de socialización que organiza la realidad del contexto.

En relación a los organismos que integran la institución (Tabla 18), se puede manifestar que si dispone con lo que estipula la Ley Orgánica de Educación, evidenciándose que existe el consenso de las comisiones de gestión, de coordinación y la comisión técnica; aquí el director de esta organización solo lidera, motiva y deja para que el resto se integren y sean parte del mismo de una manera decidida en la vida institucional. En esta unidad educativa, todas las actividades que se encuentran estipuladas en la tabla N. 19, son desarrolladas en un 100% por el equipo educativo-didáctico, como por la Junta General de Profesores. La evaluación es continua conforme dice la Ley de Educación y apunta al logro de resultados; la Junta General de Profesores hacen las recomendaciones del caso para realizar el seguimiento respectivo, pero previamente se realizan los juicios de valor y la toma de decisiones ya que todo el trabajo en equipo es coordinado, lo que demuestra una excelente dirección que se practica.

Las acciones de los departamentos didácticos (Tabla 20) es siempre mantener actualizada la metodología de elaborar la programación didáctica de las asignaturas, formular propuestas al equipo directivo, etc.; es por ello que el plantel ha llegado a un buen nivel de excelencia educativa, ya que existe una buena coordinación, liderazgo y confianza entre sus actores.

La gestión pedagógica en este educativo, en un 100% fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico (Tabla 21). Por lo tanto en este plantel se aplica la inclusión educativa, el respeto a la diversidad y a la pluriculturalidad.

Los gestores de esta unidad educativa (Tabla 22) realizan una reingeniería de procesos, proyectos de capacitación y utilizan material de planificación como el Plan

Estratégico, pero no han realizado el plan Operativo Anual. Debemos ser protagonistas, participes, autores y actores como lo demuestran ser en este plantel; y así asumir una corresponsabilidad en los resultados educativos, en la gestión de las escuelas y sobre todo en el aprendizaje de los alumnos.

## **DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

En el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, capítulo veinte, Art. 83 literal f dice: “Observar un comportamiento digno y constituirse frente a sus alumnos como ejemplo permanente de cumplimiento, puntualidad, responsabilidad y buena presentación”.

Con respecto a la aplicación de la encuesta a los profesores, se puede deducir que el docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; son personas que buscan la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante para transformar las formas habituales de la escolarización.

Se brinda a los estudiantes un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante. Casi en su totalidad de investigados afirman que directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo , con los diferentes cursos que brinda el Ministerio de Educación, ya que su objetivo es trabajar combinando la teoría y la practica para lograr un buen producto del taller, contribuyendo de esta manera los docentes con estrategias sólidas de su experiencia y conocimiento y ganas de convertir al proceso educativo en un espacio de sana alegría para ser mejores tanto docentes como dicentes. Según los profesores de este plantel, a veces o nunca hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

Todos los docentes investigados, están de acuerdo que el trabajo en equipo es importante para tomar decisiones y cambios metodológicos de enseñanza–aprendizaje, porque saben que la actividad en una institución educativa va más allá de las acciones conjuntas con otros y alcanzar un mismo fin desde todos los estamentos: directivos, profesores, alumnos y padres de familia. En su totalidad de maestros expresan, que dan importancia a la formación en valores como eje transversal en la formación integral del estudiante. Juega un papel muy importante y necesario la estimulación de la practica de valores en lo curricular, extracurricular y

en toda la vida personal, para de esta forma lograr conseguir una convivencia pacífica de acuerdo a las normas del buen vivir; pero todo esto no puede quedar en palabras, ni solamente escrito en el Código de Convivencia, sino debe ser un compromiso de puesta en práctica de los actores educativos.

Los consultados manifiestan que no hay resistencia por parte de compañeros y director, cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, lo correcto sería que los compañeros lo pongan en práctica; lo primero es el compromiso social con los estudiantes, con su profesión, con los resultados de aprendizaje de los estudiantes y con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Casi en su totalidad de docentes, manifiestan que se sienten integrados entre compañeros, aun en medio de condiciones adversas y los derechos de los docentes a ser reconocidos social y económicamente y a encontrar en su trabajo una fuente de crecimiento y desarrollo personal. No existe desacuerdo con el director (a excepción de dos investigados), dicen que no hay razón alguna para encontrar oposición, porque siempre su opinión ha sido tomada en cuenta. También admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, es por ello también que se sienten comprometidos con las decisiones del director, demostrando con su trabajo y apoyo a la gestión directiva en los distintos ámbitos, dentro y fuera del aula.

En este centro educativo mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa, financiera, administran conjuntamente con el Consejo Técnico el presupuesto destinado a la institución por parte de la unidad ejecutora, tomando en cuenta las necesidades del plantel y distribuyendo equitativamente. Todos los encuestados declaran que hay una total aceptación y participación de autoridades, padres de familia, docente y alumnos en las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales. Razón por la cual, todas las programaciones y celebraciones en el plantel cuentan con el aval de las autoridades y padres de familia.

Siempre las decisiones tomadas por los directivos y docentes van a la par con los valores, porque tratan de adoptar una actitud positiva frente a la vida, inclusive es una forma que permiten pensar en mejores medios de solución a los problemas. Actitudes de esta naturaleza ayudarán a disfrutar la vida a plenitud; porque el entusiasmo y el buen humor son los secretos que ayudan a mejorar las relaciones

entre las personas. Los docentes debemos practicar todo esto con nuestros alumnos.

## **DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

El artículo 140 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación dice: “Son alumnos quienes después de haber obtenido matrícula se hallaren asistiendo a un establecimiento educativo” y en el artículo 142 del mismo reglamento dice que tienen derecho entre otros a: Literal a) Recibir una educación completa e integral, acorde con sus aptitudes y aspiraciones; literal c) Desenvolverse en un ambiente de comprensión, seguridad y tranquilidad; literal l) Ser tratado sin discriminación de ninguna naturaleza, etc.

En cuanto a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada manifiestan que sus opiniones y la de los docentes si son tomadas en cuenta por el director del establecimiento, nunca hablan más y escuchan a los problemas de los estudiantes, siempre el liderazgo conductual se orienta a la realización de tareas, rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase; siempre están de acuerdo que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y al mismo tiempo. Pero muy personalmente pienso que esto no debería ser así, por ejemplo el trabajar en equipo, cada grupo debe resolver distintos problemas como parte de un mismo tema, caso contrario las actividades a desarrollarse se tornarían en monótonas y aburridas; sin reflexión ni creatividad; se truncaría la iniciativa y creatividad de los alumnos.

Siempre los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes manifiestan los estudiantes; por lo que se puede deducir que los maestros cuentan con un buen nivel de vida cultural. El 100% de alumnos manifiestan que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes lo desarrollen. Si observamos los textos donados por el ministerio de educación, traen este tipo de actividades donde los estudiantes ponen mucho interés, el mismo que lo manifiesta en la realización de proyectos que es en donde ponen a prueba sus conocimientos.

Siempre los métodos de enseñanza que pone en práctica en esta organización se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación, y la interacción con los docentes. El 95% de los encuestados declaran que están en desacuerdo en la declaración que los profesores no se interesan por los problemas de los estudiantes; ya que sucede lo contrario, puesto que los docentes si se interesan por sus

problemas y tratan de solucionarlos. Es más, el mismo personal docente y directivo participan activamente en la solución de conflictos, a veces sin la intervención de profesionales, sino levantando la autoestima para poder vivir en armonía y paz entre padres, maestros, compañeros y las sociedades en general.

El 100% de los estudiantes manifiestan estar de acuerdo que en las clases se den oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Con esto se pone en práctica sobre la didáctica del pensamiento crítico que prepara a los líderes del futuro, enseña como desenvolverse en público y con autonomía; oportunidad que se da al realizar la hora cívica o el participar en el Gobierno Estudiantil. Todavía es el profesor quien decide que hacer en clase, razón por la cual los estudiantes no presentan mayor entusiasmo por participar, es por esto que siempre hay la negativa. Cuando tienen que realizar trabajos en grupo, siempre existe la colaboración, porque existe instrucciones claras por parte del docente que siempre esta guiando al estudiante en la enseñanza-aprendizaje. Manifiestan también que los docentes siempre están comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas, por lo que se deduce que los docentes se sientan motivados a promover los cambios que el gobierno y el Ministerio de Educación plantean.

Por ultimo, el 100% de los estudiantes declaran estar siempre de acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Razón por la cual, el maestro debe ser el espejo en donde se miren sus estudiantes; ellos hacen lo que ven y viven a diario, por lo cual se afirma que la educación se da y viene de casa, la misma que debe estar basada en valores.

## **DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Uno de los derechos de los padres de familia se encuentra estipulado en la Ley Orgánica Intercultural en el capítulo quinto, Art. 12, literal f, que dice: “Ser escuchados y que su opinión, sobre la gestión y procesos educativos, sea analizada por las autoridades educativas y obtener respuesta oportuna sobre la misma”. Uno de las obligaciones que tienen los padres de familia en el Art. 13 literal h del mismo capítulo y ley versa así:” Reconocer el mérito y la excelencia académica de las y los profesores y de sus representados y representadas”. También en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación en el capítulo veinte, artículo 148 dice: “Los padres de familia o representantes de los alumnos, en cada nivel educativo,

organizarán el comité de sección, grado, curso o paralelo y su objetivo será el de colaborar para el mejor cumplimiento de los fines educativos y no podrá interferir en la toma de decisiones administrativas o técnicas del establecimiento”.

Las funciones del comité se encuentran estipuladas en el mismo capítulo, artículo 150 del mismo reglamento, entre otras dice: Literal a) Colaborar con las autoridades y personal docente del establecimiento en el desarrollo de las actividades educativas; literal b) Fomentar el fortalecimiento de la comunidad educativa y literal c) Desplegar gestiones tendientes al mejoramiento de las condiciones materiales del establecimiento; etc.

Las declaraciones que dan los padres de familia de la unidad educativa “Aurelio Aguilar Vázquez”, en cuanto a la relación a sí mismo (tabla 25) vemos que como ejemplo para sus hijos siempre practican la amabilidad, honestidad, veracidad, honradez, tolerancia y solidaridad. Son responsables en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones. Poseen criterios e iniciativas propias para portar en los momentos que se requiera dentro de la institución o fuera de ella. Son razones quizá suficientes para estar integrados y participar en el centro escolar. Con relación a sus hijos, los padres de familia siempre brindan apoyo psicológico y moral a los suyos, controlan las tareas escolares con paciencia y tolerancia, facilitan espacios de trabajo y recreación, generan confianza y se involucran en el trabajo de sus hijos aunque en menor grado.

Los padres están de acuerdo que la institución requiere de su apoyo para un desarrollo eficaz y conseguir los objetivos planteados. Todos los maestros saben que cuando el alumno no cuenta con sus padres ya sea por migración, desintegración familiar, o son hijos de madres solteras; estos niños son seres apáticos, indolentes, no se esfuerzan por estudiar, son agresivos y su autoestima es muy baja.

Con relación a la comunidad educativa, los padres de familia de esta organización investigada, siempre son capaces de valorar y respetar el trabajo de sus semejantes, por lo que están predispuestos a involucrarse en el trabajo cooperativo dentro de la institución y fuera de ella, identificándose siempre con la visión y misión institucional. Escuchan y respetan las ideas de los demás; si es para tomar decisiones acertadas, están prestos a la consulta. Poseen espíritu de colaboración y

una gran voluntad de servicio a los demás, sin esperar recompensa. Entonces como se evidencia los padres de familia de esta escuela si cumplen con lo que dicta la ley de Educación.

## **DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

En la entrevista aplicada a los directivos, se evidencia que conocen sobre el concepto de comunicación, su liderazgo se rige en un reglamento para saber el cómo, cuando y quién debe realizar las tareas, conocen cuáles son o deben ser las características de un líder y que tipos de liderazgo predomina en la institución. Indican que en este plantel se practican valores institucionales, personales pero también hay anti valores como los denominados chisme chismes o cuentos. En el capítulo veinte, Art. 77 literal I de la Ley Orgánica de Educación expresa: “Mantener buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad”. Entonces todo esto corrobora las encuestas aplicadas a docentes, estudiantes y padres de familia, es decir que en esta unidad educativa, no queda solamente en teoría, sino que es llevado a la práctica, porque todos tenemos derecho a informar y ser informados, tratados como tal y los valores personales e institucionales se enseña con el ejemplo y no con simples oratorias de cambio.

Una institución que no se rige por normas, leyes, reglamentos, etc.; un directivo que no sabe como actuar y resolver conflictos dentro de una institución, si desconoce cuáles son los valores que predominan en el plantel y cómo desarrollarlos, mal podría ocupar este cargo que es el ejemplo y el pilar para la buena marcha del plantel basado en valores.

Las instituciones educativas deben estar comprometidos a crear un ambiente propicio para el aprendizaje y la convivencia de estudiantes y profesorado; por lo que esta responsabilidad de consecución recae en los directivos pero de manera particular en el director o rector de los centros educativos ecuatoriano; en el presente caso está liderando los procesos de gestión curricular y clima institucional de forma acertada, respetando siempre lo que manda la ley de educación y lo que manda los manuales emitidos y solicitados por el Ministerio de Educación.

Esta institución, a pesar de que dispone de todos los elementos, quizá para propiciar el régimen del Buen Vivir Institucional, está siendo interferida o disminuida por la presencia de baja autoestima estudiantil, que de una u otra forma incide en su

rendimiento escolar, y, al mismo tiempo está generando la presencia de expresiones y acciones violentas; las consecuencias, de mantener este panorama en la institución es impredecible por lo que se considera que la situación debe tener una alternativa de solución que implique el compromiso de todos quienes hacen la comunidad educativa como son los directivos, maestros, alumnos y padres de familia.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizada las respuestas de cada uno de los aspectos que constan en las encuestas, llego a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### 6.1 Conclusiones

- Se analizó la capacidad de gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa Aurelio Aguilar y se determinó que existe gestión y se practica valores personales e institucionales que contribuyen a elevar la calidad de la educación.
- Los equipos de trabajo se organizan en reuniones generales cada trimestre.
- Tanto directivos como docentes son prolijos en la resolución de problemas o conflictos a través de diálogos, consensos y lo que es más mediante las mejores tomas de decisiones basado siempre en el cultivo de valores.
- La administración y liderazgo se promueve con la excelencia académica, desarrollo y capacitación profesional, trabajo en equipo, etc.
- En esta institución se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos.
- Cuenta con los organismos de: dirección, gestión, coordinación y técnico.
- Los maestros siempre motivan antes de impartir sus clases, junto con una sólida inteligencia emocional, llevando a la práctica el liderazgo democrático y participativo dentro de un contexto dinámico y con un gran espacio de comunicación.
- Existe libertad y apoyo por parte de los directivos para generar e implementar propuestas de innovación, asumen sus roles con un gran compromiso y voluntad de servir, no existe imposición, siempre están apoyando a los proyectos que benefician al establecimiento.
- Los directivos de esta institución investigada poseen un conjunto de actitudes positivas y de gran calidad que distingue a su institución como personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio; conjuntamente con estudiantes y padres de familia trabajan con una cultura positiva, ya que es una fortaleza para que exista un satisfactorio clima organizacional.

## 6.2 Recomendaciones

A raíz de las conclusiones, me permito sugerir las siguientes recomendaciones:

- ❖ Mantener el compromiso con el desarrollo institucional, con iniciativa, creatividad y trascendencia, con un estilo democrático y participativo y que su liderazgo siempre esté basado en el cultivo de los más altos valores personales y sociales.
- ❖ Que directivos y profesores continúen practicando las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar cada vez que sea necesario y conjuntamente con los padres de familia continúen con la misión de trabajar con el ejemplo y práctica de valores manteniendo siempre un clima organizacional de liderazgo, empatía, cooperación y voluntad de servir a la institución.
- ❖ Mejorar la interrelación entre las funciones pedagógicas, administrativas y liderazgo, establecer el trabajo de la autoestima al interior de la institución en forma transversal con el apoyo de todas las áreas de estudio.
- ❖ Recomendar a todos los actores de esta institución, llevar una propuesta de fortalecimiento de la autoestima por medio de valores.
- ❖ Que siempre exista la actitud de cambio, impulsando la innovación y la gestión de nuevos productos y servicios coherentes, con las mejores exigencias de la sociedad, manteniendo la motivación y estimulación.
- ❖ .Elaborar el POA, ya que con ello se podrá uniformar la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que se realizan; se podrá evaluar los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción y estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa.
- ❖ Gestionar ante las respectivas OGs y ONGs. la construcción de aulas escolares.
- ❖ Motivar a algunos directivos a que mejoren su título académico para que estén en capacidad de gestionar y ofrecer una educación de calidad y calidez.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la Propuesta**

“Fortalecimiento del autoestima por medio de valores a los estudiantes de la escuela Aurelio Aguilar Vázquez de la ciudad de Cuenca durante el periodo marzo a junio del 20012”

### **7.2. Justificación**

En la actualidad las conductas de rebeldía, inseguridad, agresividad, irritabilidad, pandillerismo, alcoholismo, drogadicción, todos son factores que influyen en el desarrollo de los estudiantes, en su vida personal, social, familiar y escolar. Todo esto se ve reflejado en una autoestima muy deteriorado, fenómeno originado por ausencia de sus padres o por desorganización familiar, por falta de comunicación con sus seres queridos, falta de apoyo, comprensión, respeto, amor, afecto y de no inculcarles valores en la infancia.

Razón esta que me he permitido plantear una propuesta alternativa que debe ser de interés general. Pero para esto es necesario que el docente se comprometa a un cambio de actitud, que permita un proceso de evaluación más justo y centrado en lo que nos plantea el Proyecto de de Educación de Calidad para todos y todas. Para esto el docente y docente deberá centrar su atención en la evaluación de procesos y en los niveles de desempeño, que los estudiantes van demostrando durante su formación.

Esta propuesta buscará que los estudiantes sean los actores principales de las diferentes actividades programadas. Para ello los estudiantes podrán realizar algunas tareas como ver videos, investigación en internet, dramatizaciones, murales, con el objetivo de destacar los diferentes valores. Se busca potenciar y desarrollar con mayor énfasis la práctica de valores morales y éticos en esta institución. Por ello conociendo la realidad educativa del plantel, los diversos factores socioculturales influyen negativamente a los alumnos por falta de una orientación y acompañamiento; por esto que se pretende fortalecer la práctica de valores morales para elevar la autoestima de los estudiantes y hacerles sentir útiles y de un gran valor como seres humanos.

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

#### **7.3.1. General**

Fortalecer la práctica de valores morales para elevar la autoestima personal de los estudiantes de la Unidad Educativa “Aurelio Aguilar Vázquez” de la ciudad de Cuenca, durante el periodo marzo a junio del 2012.

#### **7.3.2. Específicos**

- ✓ Concienciar a todos los actores de la comunidad educativa la importancia de tener buenas relaciones humanas entre todos quienes se hace el establecimiento
- ✓ Promover actividades de participación y compromiso ético de los docentes y estudiantes en la práctica de valores morales
- ✓ Desarrollar talleres de convivencia para mejorar las relaciones humanas entre estudiantes.
- ✓ Potenciar la práctica de valores especialmente de la autoestima mediante la adquisición de actitudes, hábitos y conocimientos fundamentales para mejorar la autoestima, rendimiento escolar y la calidad de vida de los estudiantes.
- ✓ Incluir los valores como eje transversal en todas las áreas de los años de básica.
- ✓ Diseñar y promover la propuesta como un aporte didáctico para los directivos y docentes de la institución educativa

#### **7.4. Actividades**

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

<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>BENEFICIARIOS</b>
-La violencia en la sociedad y la no violencia activa. -El conflicto.	-Conocer las causas que motivan a la violencia y a los conflictos.	Ilustrar con carteleros y textos relacionados con la violencia y la no violencia	Taller motivacional	-Instructor (Psicólogo Educativo) -Directivos Docentes y	3 y 4 de Mayo 2012  4 horas	Estudiantes de baja autoestima
Valores de: -Identidad -Autoestima	Conciencia sobre la importancia y practica de los valores de identidad y autoestima	-Socio dramas -Dinámicas motivacionales	Taller	-Instructor (Psicólogo Educativo) -Directivos Docentes y	10 y 11 Mayo 2012  4 horas	Estudiantes de baja autoestima
-Amistad -Paz -Orden -Obediencia	Vivencia de estos valores para mejorar la convivencia de la comunidad educativa	-Dinámica -Trabajo Grupal -Plenaria	Taller	-Instructor (Psicólogo Educativo) -Directivos Docentes y	15-15-17-18 Mayo 2012  8 horas	Estudiantes de baja autoestima
-La solidaridad -Generosidad -Lealtad	Interiorizar en la importancia de estos valores en el diario vivir	Video: -Martín “El zapatero” -La Isla de Molocay	Video – Taller	-Instructor (Psicólogo Educativo) -Directivos Docentes y	6-7-8 Junio 2012  6 horas	Estudiantes de baja autoestima
-El respeto	Destacar estos	-Dinámica	Taller	-Instructor	12-13-14-15	Estudiantes de

-La cordialidad -La responsabilidad	valores como dones que nos permiten mejorar las relaciones personales	-Trabajo grupal -Ilustrar los valores y exposición con cartelera y diapositivas		(Psicólogo Educativo) -Directivos Docentes	y 8 horas	Junio 2012	baja autoestima
Quererse a si mismo	Facilitar en los participantes vivencias relacionados con el fortalecimiento de la autoestima	-Construyendo nuestro árbol de la autoestima -¿Cómo me ven los que me quieren? -Compartiendo mi vida -Reconociendo valores y pautas -Mensaje de mi niñez -Espejo mágico	Taller	-Instructor (Psicólogo Educativo) -Directivos Docentes	y	18 Junio 2012 2 horas	Estudiantes de baja autoestima
Construir el amor en familia	Proporcionar actividades para realizar en familia que permitan clarificar valores y principios personales y familiares	-Aprendiendo a compartir juntos en familia -La gallina ciega -Creando una cuenta emocional -Creando un botón de pausa, deténgase, piense y elija. -Alcance un	Taller	-Instructor (Psicólogo Educativo) -Directivos Docentes	y	19 Junio 2012 2 horas	Estudiantes de baja autoestima

		corazón y descubra la frase -A la búsqueda del tesoro				
Aprendamos a compartir en comunidad	Planear actividades que permitan la reflexión e induzcan al trabajo solidario de las familias en la comunidad a la cual pertenecen	-Moviéndose con destinos mas altos -Árbol de liderazgo familiar y comunitario -Somos amables con los demás tratamos de ayudarlos -Elaborando un acróstico	Taller	-Instructor (Psicólogo Educativo) -Directivos Docentes y	20 Junio 2012 2 horas	Estudiantes de baja autoestima

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

## 7.5. Criterios para el seguimiento y la evaluación

Todo proceso que se implante en una institución debe tener su seguimiento y su evaluación; la puesta en marcha de esta propuesta, en su fase de seguimiento se lo realizará mediante la aplicación de una ficha de observación al desarrollo de los talleres y estará bajo la responsabilidad del director. Al terminar los mismos, los/las estudiantes registrarán sus opiniones en una ficha de autoevaluación; la ficha es de tipo individual y pretende establecer indicadores de autorregulación pero, al mismo tiempo compromisos personales que inviten al estudiante en este caso, a no desalentarse por los resultados y continuar con el proceso de autorregulación de conducta.

VALORES	ESCALAS							
	Excelente (5)		Bueno (4)		Regular (3)		Deficiente (menos de 3)	
	f	%	f	%	f	%	f	%
-Identidad								
-Autoestima								
-Amistad								
-Paz								
-Solidaridad								
-Respeto								
-Compañerismo								
-Cordialidad								
-Responsabilidad								
-Generosidad								

## 7.6. Localización y Cobertura Espacial

La Unidad Educativa Básica “Aurelio Aguilar Vázquez” se encuentra ubicada en la parroquia urbana Cañaribamba entre las calles Quisquis al Norte; Pachacámac al Sur; Guayanay al Este y Leopulla al Oeste. Est.a enclavada en un lugar privilegiado de la ciudad de Cuenca – Prov. del Azuay, junto a la ciudadela Álvarez, a una distancia de menos de 100 metros se encuentra el río Tomebamba todo un símbolo de cuencanidad. Se puede decir que en un radio de 500m. están instituciones de servicio público como el hospital “Vicente Corral Moscoso”, la Facultad de Ciencias Médicas de la U. de Cuenca, el Ministerio de

Energía y Minas, etc. Cuenta con una infraestructura para brindar atención educativa a 800 alumnos del primero al noveno de básica.

El trabajo mediante talleres se desarrollará con los niños y niñas que demuestren baja autoestima, para ello los maestros y maestras realizarán el debido diagnóstico en cada uno de sus años de básica desde el primero hasta el noveno, con el apoyo de un profesional en psicología. La determinación de los grupos y los responsables del desarrollo de los talleres se lo programará durante marzo, a junio del 2012

### **7.7. Población Objetivo**

Los beneficiarios de la propuesta serán los estudiantes con una baja autoestima cuyos padres han migrado al exterior y quienes proceden de hogares disfuncionales y desorganizados.

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

Esta propuesta es posible llevarla a cabo por que se cuenta con los elementos humanos, materiales, tecnológicos y económicos.

#### **Humanos**

La propuesta es factible porque para su realización, se dispone de: El apoyo del comité central de padres de familia, director y personal docente que laboran en la institución; el interés que tienen la comunidad educativa en mejorar la autoestima de los estudiantes. También es sostenible la propuesta debido a la necesidad y oportunidad que tienen los alumnos de recuperar su autoestima y mejorar el rendimiento escolar y calidad de vida mediante la práctica de valores éticos. Por otro lado, los bloques de aprendizaje de esta institución tienen como eje transversal los valores; además la escuela cuenta con un profesional en Pedagogía y Psicología.

## **Materiales**

Es factible porque los directivos y padres de familia de este centro educativo facilitarán las aulas del establecimiento, proporcionarán los implementos tecnológicos, papelotes, marcadores, copiados, etc.; es decir todo lo que se requiere para llevar a cabo esta propuesta. Por otro lado se cuenta también con una bibliografía actualizada relativa al tema.

## **Tecnológicos**

Esta unidad educativa cuenta con un ingeniero en sistemas; así como también hay maestros que conocen mucho de las Tics porque han aprovechado los cursos que dicta el Ministerio de Educación y cultura. Además los estudiantes saben utilizar el internet y están prestos para cualquier consulta o investigación. Por todo ello no existe inconveniente de poner en ejecución esta propuesta.

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

## **7.9. Presupuesto**

El presupuesto que se requiere para la ejecución de la propuesta, se obtendrá mediante autogestión de directivos y padres de familia de la institución. El detalle de ingresos y egresos que demandarán el desarrollo de la propuesta constan en el siguiente cuadro:

<b>CANTIDAD</b>	<b>RUBRO</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1200	Fotocopias	\$ 0,02	24,00
34	Folleto de apoyo	\$ 5,00	170,00
10000 hojas	Papelería	\$0,03	300,00
10 horas	Alquiler de implementos (Horas de infocus)	\$ 10,00	100,00
36 horas	Pago de Instructor	\$ 10,00	360,00
550	Refrigerios	\$ 1,00	550,00
<b>SUBTOTAL</b>			1504,00
Imprevistos (10%)			150,40
<b>TOTAL</b>			1654,40

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

### 7.10. Cronograma

La propuesta se desarrollará de acuerdo al siguiente cronograma:

Nº	ACTIVIDAD	MESES			
		1 Marzo	2 Abril	3 Mayo	4 Junio
1	Diseño, presentación y aprobación de la Propuesta	■	■	■	
2	Dialogo con autoridades y docentes de la escuela Aurelio Aguilar		■		
3	Planificación de los talleres		■		
4	Emisión de la propuesta		■		
5	Socialización y preparación de recursos y materiales para la implantación de la propuesta			■	
6	Desarrollo de los talleres			■	■
7	Actividades de seguimiento			■	■
8	Evaluación participativa de los resultados esperados				■

Elaboración: Ángel Efraín Quizhpe Gordillo

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. & Santos, M. (2002). Liderazgo de la calidad. Editorial Santillana.
- Arieu, P. (2005). Liderazgo, Educación e Iglesia. Editorial. Pacífico. Bogotá.
- Bernard, B. (2010). El liderazgo. Editorial San Marcos. Lima.
- Calero Pérez, M. (2000). Educación en Valores, Editorial San Marcos. Perú.
- Camarena, C. (2007). Sea un Líder para el cambio. Nociones de Liderazgo Personal y Profesional. Editorial Amex. Perú.
- Casares, D. (1999). Liderazgo: Capacidad para Dirigir. Lima.
- Cenaise, (2000). Situación Socio Económica del Maestro Ecuatoriano. Quito.
- Cornejo, M A. (1996). El Poder transformador: Los secretos de los líderes de Excelencia. Editorial Grad. México.
- Correa, H, (2001). Modelos de Gestión. Santiago de Chile
- Correa Jaramillo, & C. E. (2010). Guía didáctica, Liderazgo, valores y educación. Editorial UTPL. Loja.
- Chavarría Olarte, M. (2007). Educación en un Mundo Globalizado. Retos y Tendencias del Proceso Educativo. México.
- Chiavenato, A. (2007). Administración de los Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones. México.
- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE EDUCACIÓN. (2003). Barcelona. España
- Freire, M. (2006). Lecturas para el Mejoramiento de la Calidad Humana. Editorial LNS. Quito.
- Giuliani, R. (2002). Liderazgo Editions Gold. New York.
- Goldfeder, G. & Aguilar, E. (1997). Planificación Administración: Un Enfoque Integrador. Editorial Trillas. México.

González, W. (2003). Desarrollo Personal y Organizacional. Los Principios de las personas efectivas. Editorial Cuenca. Cuenca.

Guillén Parra, M. (2008). Ética en la Organizaciones. Construyendo Confianza. Madrid.

González, M. T. (2008). Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Madrid.

Izquierdo, A. (1998). Los Ejes Transversales. Metodología. Cuenca.

Kotter, J. (1996). El Factor Liderazgo. Editorial Científica. Barcelona.

Lawrence K., F. (1996). Cómo ser un director moderno. Editorial Diana. México.

Lauwers, G. (2000). Liderazgo Educativo. Editorial Mariscal. México.

Marchand, D. (2004). Liderazgo de éxito. Conocimiento Práctico para conocer el Liderazgo en todos los niveles. Editorial Palomino. Lima.

Martín, F. (2006). Gestión y Técnica. Editorial Trillas. México.

Mattos, L. (2003). Perfil del Administrador Educativo. Editorial Lux. Buenos Aires.

MINISTERIO DE EDUCACION. (2002). Currículo de Educación en la Práctica de Valores. Quito.

Orejuela, E. (2001). Relaciones Humanas. Editorial Amazonas. Guayaquil.

Ortiz, F. (2007). Liderazgo y Comunidad. Editorial Andrés Bello. Bogotá,

Pozner, P. (1998). Tratado de Gestión. Editorial Sol. Buenos Aires.

Posner, G. J. (2004). Análisis del Currículo. México.

Rivadeneira E. G. (2004) Los Líderes Nacen y se Hacen. Lima.

Ronald, H. (2001). Liderazgo sin Límites. Editorial Mundo. Bogotá.

Sachs M., B. (1972). Administración y Organización Educativa. Un Enfoque Conductista. Buenos Aires.

Senge, P. (2009). La quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. Buenos Aires.

Sierra, R. (2002). Pedagogía de los Valores. Editorial.. San Pablo. Bogotá.

Stern, R. (2005). Principios de Autoridad y Liderazgo Medible. Buenos Aires.

Torres Coronel, L. E. (2008). Derecho a una Educación de Calidad. Orientaciones Metodológicas y Didácticas. Loja.

Tedesco, J. C. (1999). Los pilares de la Educación del Futuro. Madrid.

Unidad Educativa Aurelio Aguilar Vázquez. (2008). Plan Estratégico.

Unidad Educativa Aurelio Aguilar Vázquez. (2010). Proyecto Educativo Institucional.

Unidad Educativa Aurelio Aguilar Vázquez (2010). Manual de Organización.

Unidad Educativa Aurelio Aguilar (2010). Manual de Convivencia.

Villacis Villacis, J. (2002). La Cultura del Servicio. ¿Cómo Lograrla? Quito.

## **REFERENCIAS ELECTRÓNICAS**

Abad Santos, Silvia, (2009). Organización Escolar. Disponible en:

[www.techtraining.es/revista/numero/PDF/2009/revista\\_2/19](http://www.techtraining.es/revista/numero/PDF/2009/revista_2/19)

Pérez Bengochea, Valiotti, (2008). Aspectos más importantes sobre liderazgo.

Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/aspectos> más importantes sobre el liderazgo.

## 9. APÉNDICES

### ANEXO 1: ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

**Srs. Gestores Educativos:**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Edad..... Años      Sexo: Masculino ( )      Femenino ( )

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( )      Rural ( )

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

- a. El número de miembros de 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, Ud. delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. SI ( ) NO ( )

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías.			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			

<b>d</b>	Se desarrollan con estudios en gerencia			
<b>e</b>	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

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

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

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

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

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

	resolverlos.			
<b>d</b>	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

**Las preguntas 12- 13 y 14 deben ser respondidas con términos SI 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 de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. ( ) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. ( ) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. ( ) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. ( ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI ( ) NO ( )

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

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

**Sr. Profesor:**

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Edad.....años                      Sexo: Masculino ( )                      Femenino ( )

Nombre del establecimiento educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( )                      Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| a. Fiscal               | ( ) |
| b. Fisco misional       | ( ) |
| c. Municipal            | ( ) |
| d. Particular laico     | ( ) |
| e. Particular religioso | ( ) |

## 2. CUESTIONARIO

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

14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

**Sr. Estudiante:**

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

Le pedimos que lea atentamente cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas: **SIEMPRE – A VECES – NUNCA**.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**EDAD:**.....Años                      **SEXO:** Masculino ( )      Femenino ( )

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector:    Urbano    (    )    Rural    (    ) **TIPO DE**

**ESTABLECIMIENTO**

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunicación.			
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.			



.....  
.....

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

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

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

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

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

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

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

.....  
.....

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

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

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

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

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

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

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

## ANEXO 5: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

**Sr. Padre de familia:**

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 4. SIEMPRE
- 5. A VECES
- 6. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

EDAD.....años                      SEXO: Masculino ( )                      Femenino ( )

Nombre del establecimientos educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMEINTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( )                      Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

a. Fiscal ( )

b. Fisco misional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

### CUESTIONARIO

#### A. Con relación a sí mismo

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. Es Ud. amable, honesto, leal, veraz, honrado, íntegro, confiable y creativo.			
2. Es responsable en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones.			
3. Posee criterios e iniciativas propias.			
4. Es solidario.			

### **B. Con relación a sus hijos**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. Brinda apoyo moral y Psicológico a sus hijos.			
2. Controla las tareas escolares.			
3. Es paciente.			
4. Es tolerante.			
5. Facilita espacios de trabajo y recreación.			
6. Genera confianza en sus hijos.			
7. Se involucra en el trabajo de sus hijos.			

### **C. Con relación a la comunidad educativa**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. Asume decisiones compartidas.			
2. Es capaz de respetar y valorar el trabajo de los demás.			
3. Está predispuesto a servir.			
4. Se identifica con la misión y la visión institucional.			
5. Se involucra en el trabajo de la institución y comunidad.			
6. Posee espíritu de colaboración.			
7. Tiene predisposición al trabajo cooperativo.			
8. Posee voluntad de servicio a los demás sin esperar recompensa.			
9. Está predispuesto a la consulta para tomar decisiones acertadas.			
10. Respeta las ideas e iniciativas ajenas.			
11. Posee capacidad de escuchar.			

## **ANEXO 6 : PLAN ESTRATÉGICO**

### **1. DATOS INFORMATIVOS**

NOMBRE DEL PLANTE: Escuela “ Aurelio Aguilar V.”  
TIPO: Hispano  
JORNADA: Matutina  
SEXO: Mixta  
RÉGIMEN: Sierra  
PROVINCIA: Azuay  
CANTÓN: Cuenca  
PARROQUIA: Cañaribamba  
DIRECCIÓN: Pachacamac N° 4-60 y Leopulla (C. Alvarez)  
SOSTENIMIENTO: Fiscal  
FECHA DE CREACIÓN. 9 de Octubre del 962  
CÓDIGO: SINEC- 11503  
TELEFONO: 2807 841  
TIEMPO: 5 Años. Inicio 2008. Termina 2013  
FECHA DE ELABORACIÓN:



### **2. INTRODUCCIÓN**

El complejo mundo en que vivimos, con una serie de problemas de orden social,

Económico, político y ecológico, hace que nos proyectemos a la globalización e internacionalización del quehacer humano, donde cada individuo está obligado a ser más eficiente, para enfrentar los grandes retos del tercer milenio. Se requiere de una correcta estrategia en los procesos educativos, para orientar los aprendizajes hacia el desarrollo de un amplio pensamiento y modo de actuar, inteligente y creativa. La educación tiene indudablemente una función importante que desempeñar si se quiere preparar a las nuevas generaciones, para que puedan solucionar los problemas del futuro.

Los integrantes de esta institución educativa Aurelio Aguilar Vázquez, concientes de su importancia, hemos creído conveniente dentro de esta nueva propuesta y con una nueva mentalidad, en relaciones humanas más con sentimientos y acciones positivas, con el fin de convertimos en protagonistas de nuestro desarrollo sociocultural,

económico y político, de la actividad educativa, para la elaboración de un Plan Estratégico Institucional, que se constituirá en un aporte significativo de progreso y superación en este plantel.

Este proyecto Educativo Institucional está diseñado para una vigencia de 5 años, periodo durante el cual permitirá la solución de problemas y lograr objetivos en el desarrollo de una educación de calidad y así poder entregar & la sociedad estudiantes capaces de continuar con éxito sus estudios posteriores para enfrentar con eficacia los retos del siglo XXI.

### **3. DIAGNÓSTICO**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

Hace ya más de cuatro décadas y media, que en la ciudad de Cuenca se produjo un pavoroso incendio, que destruyó completamente el edificio en donde funcionaba la escuela Cornelio Merchán, regentada por la Comunidad Salesiana; como secuela de este suceso, un crecido número de niños, todos ellos de clases indigentes iban a quedar al margen de la educación, es entonces cuando espíritus nobles y generosos toman a su cargo la solución del problema, ellos son: El Sr. Humberto Maldonado I. Director de Educación (e) de la provincia del Azuay, el Sr. Saúl T. Mora, Legislador de la Provincia e Hipólito Mora un distinguido maestro Azuayo quienes, luego de varias gestiones, consiguen del Ministerio de Educación a cargo del Sr. Gonzalo Abad Grijalva, la creación de una nueva escuela fiscal en la ciudad de Cuenca, con fecha 15 de Octubre de 1962, la misma que daría cabida a los alumnos de la escuela siniestrada Cornelio Merchán. Posteriormente se nombra a la nueva institución educativa con el nombre de un distinguido y eminente Jurisconsulto, Catedrático, Parlamentario y escritor Dr. Aurelio Aguilar Vásquez, cuyo director sería el Sr. Hipólito Mora, quien tendría a su cargo la administración de este nuevo Plantel que contaría con 6 grados y 7 profesores.

A través del tiempo ha logrado alcanzar un alto nivel entre los planteles fiscales de la provincia, cuenta con un local funcional y completo, con 22 profesores de planta, 2 itinerantes, 2 ocasionales, 2 auxiliares \_ administrativos, a cargo de 717 alumnos. Quienes laboramos en la actualidad en esta prestigiosa escuela nos sentimos orgullosos y estamos dispuestos a superar los niveles de prestigio

alcanzado, a través de este Plan Estratégico, con el propósito de alcanzar una educación de calidad y una formación integral de los estudiantes.

## **3.2 CARACTERÍSTICAS BE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

### **CONDICIÓN SOCIO \_ ECONÓMICA Y CULTURAL**

La zona donde provienen los alumnos es urbana y urbano — marginal, de estratos socio — económicos mediano bajo, los hogares de los alumnos carecen de medio suficientes para lograr una vida digna y cómoda. Los ingresos de los padres apenas logran satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, salud, vivienda y educación. Las posibilidades de trabajo de los padres de familia en nuestro medio son escasos, por lo que existe un alto índice de migración hacia los Estados Unidos, España y otros países del mundo; por esta razón, un buen número de estudiantes viven solo con su madre o con su padre, y en otros casos al amparo de algún familiar. Esta situación es causa de un bajo rendimiento en la educación y comportamiento.

### **3.3 CARACTERÍSTICAS DEL LOCAL**

- El local es propio» su condición es buena, tiene 20 aulas de Clase, 1 Dirección, 1 Salón de actos, Laboratorios de Ciencias Naturales y Computación, Aula de Apoyo y vivienda para la Conserje.
- Una bodega para los implementos de Cultura Física y Banda de Guerra.
- Una pequeña sala de Enfermería. Aula para Terapia de Lenguaje.
- Taller de Peluquería.
- Mobiliario para todos los estudiantes.
- Una cancha de básquet y otro de futbolito.
- Cerramiento completo del área de la escuela.
- Servicios básicos: luz, agua potable, teléfono y alcantarillado.
- Servicios de bar, para los alumnos. Cafetería para los profesores.
- Dos baterías sanitarias.

### **3.4 EQUIPAMIENTO Y RECURSOS DIDÁCTICOS**

- Laboratorio de Computación, equipada con 11 computadoras, 2 impresoras; con un sistema de cableado que permite trabajar en red.
- Laboratorio de Ciencias Naturales, debidamente equipada, incluyendo TV y DVD, retroproyector.
- Kit deportivo completo (colchonetas, caballetes, pica, cama elástica, etc.)
- Aula de apoyo con TV y DVD, radio grabadora.
- Mapas de la provincia, del Ecuador, América y el Mundo.

- Láminas de Estudios Sociales, Entorno Natural y Social, Ciencias Naturales.
- Dos equipos de amplificación.
- Radio grabadoras.
- Videos.

### 3.5 PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

Prof. Flavio Alejandro Sarmiento Cárdenas	Director ( E)
Prof. María Leonor Verdugo Sagbay	1º “A”
Lcda. Anita Elizabeth Vallejo Ochoa	1º “B”
Prof. Catalina Marisol Tenesaca Castro	2º “A”
Prof. Hilda Genoveva Bernal Campoverde	2º “B”
Prof, Fausto Rodrigo Muñoz Jiménez	2º “C”
Prof. María Abigail Illescas Ladines	3º “A”
Prof. Diana Victoria Vicuña Vicuña	3º “B”
Prof. Eívia Judith Astudillo Gonsález	3º “C”
Prof. Galuth Obdulia Hermida Hermida	4º “A”
Prof. Olga Susana Pesantez Herrera	4º “B”
Prof. María Teresa Bermeo Cevallos	4º “C”
Prof. Carlos Humberto García Ochoa	5º “A”
Prof. Nicanor Ariolfo Saquicela Galán	5º “B”
Prof. Noé Rigoberto Carpió Rodríguez	5º “C”
Prof. Marco Antonio Nieto Dávila	6º “A”
Prof. Luís Armando Vásquez Abril	6º “B”
Prof. Luís Aníbal Romero Pesantez	6º “C”
Teg. Orlando Bernabé Llivicura Rodríguez	7º “A” (contrato)
Dr. Carlos Benigno Herrera Zavala	7º “B”
Lcdo. Alfredo Guillermo Ramírez Ponce	7º “C”
Lcdo, Macario Emiliano Pacheco Toledo	Aula de Apoyo
Lcda. Teresa Josefina Escobar Saeteros	Laboratorio CC.NN.
Prof. Mónica Adriana Guapisaca Naranjo	Cultura Estética (Musica)
Sra. Nieves Angelita Quintuña Criollo	Auxiliar de Servicios de Educación
Sr. Israel Leonardo García Sarmiento	Taller de Peluquería
Prof. Rosa Alejandra Pallaroso Benavides	Laboratorio Computación
Prof. Karina Crespo	Inglés

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad los grandes adelantos de la tecnología y los índices negativos en la calidad de la educación de nuestro país, por la falta de implementación de verdaderas políticas educativas de parte del gobierno estatal, nos obliga a buscar soluciones, para mejorar el nivel de calidad de la educación y así poder marchar a torto con las exigencias del mundo actual.

Alcanzar el reconocimiento de nuestros errores y deficiencias es tarea difícil si consideramos que modelos mentales que afectan a los que estamos comprometidos en esta difícil tarea, se convierten en verdaderos candados educativos, cuya apertura *sólo* depende de un cambio de actitud y la buena voluntad, de modo especial de los maestros que una vez involucrados en la problemática buscarán nuevas estrategias para superar los escollos y llegar a los más altos niveles de calidad en la educación. Por esta razón se justifica poner en marcha un Plan Estratégico capaz de lograr un cambio radical, en todo el contexto de nuestra realidad educativa.

## ANÁLISIS SITUACIONAL DEL CONTEXTO

En el proceso de autoanálisis en el contexto de nuestra comunidad educativa, podemos identificar con precisión los problemas que impiden llegar a obtener las metas deseadas.

Los resultados del análisis es el siguiente:

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una infraestructura funcional.</li> <li>• Experiencia del personal docente.</li> <li>• Voluntad de cambio de los docentes.</li> <li>• Alta responsabilidad profesional.</li> <li>• Puntualidad y regularidad en la asistencia en docentes y alumnos.</li> <li>• Alumnos espontáneos, bondadosos y solidarios.</li> <li>• Padres de familia colaboradores.</li> <li>• Institución con alto nivel de liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de instituciones gubernamentales.</li> <li>• Colaboración del Comité Central de Padres de Familia.</li> <li>• Apoyo de las autoridades.</li> <li>• Dotación de textos al alumnado.</li> <li>• Participación en actividades Socioculturales y deportivas.</li> <li>• Asistencia a cursos de capacitación docente.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proliferación de ventas ambulantes sin control sanitario.</li> <li>• Control de ingreso y salida de niños y particulares.</li> <li>• Hogares desorganizados.</li> <li>• Formación de pandillas juveniles.</li> <li>• Influencia negativa de aparatos electrónicos en el rendimiento escolar.</li> <li>• Inseguridad del establecimiento.</li> <li>• Carencia de accesos adecuados para personas con discapacidad física.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de equipos tecnológicos modernos.</li> <li>• Falta de hábitos de estudio en los niños.</li> <li>• Bajo nivel de rendimiento.</li> <li>• Falta de capacitación docente.</li> <li>• Carencia de hábitos lectores en los niños.</li> <li>• Falta desarrollar el pensamiento lógico y creativo en las diferentes áreas.</li> <li>• Irresponsabilidad de los padres de familia en el control de las tareas.</li> <li>• Índice de inmigración.</li> <li>• Malos hábitos de aseo en los niños.</li> </ul>

## NIVELES DE IMPACTO

FACTORES DE ANALISIS INTERNO	NIVELES DE IMPACTO		
FORTALEZAS	A	M	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura funcional</li> <li>• Experiencia del Personal docente.</li> <li>• Voluntad de cambio de los docentes.</li> <li>• Alta responsabilidad profesional.</li> <li>• Puntualidad y regularidad en la asistencia en docentes y alumnado.</li> <li>• Alumnos espontáneos, bondadosos y solidarios.</li> <li>• Padres de familia colaboradores.</li> <li>• Institución con alto nivel de liderazgo.</li> </ul>	 X  X X    X	 X  X   X  X	

	NIVELES DE IMPACTO		
DEBILIDADES	A	M	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de equipos tecnológicos modernos.</li> <li>• Falta de hábitos de estudio en los niños.</li> <li>• Bajo nivel de rendimiento.</li> <li>• Falta de capacitación docente.</li> <li>• Carencia de hábitos lectores en los niños.</li> <li>• Falta desarrollar el pensamiento lógico y creativo en las diferentes áreas.</li> <li>• Irresponsabilidad de los padres de familia en el control de las tareas.</li> <li>• Índice de inmigración.</li> <li>• Malos hábitos de aseo en los niños.</li> </ul>	 X   X  X  X	  X X X   X  X	

## ESCALA

A= Alto    M= Medio    B= Bajo

FACTORES DE ANALISIS EXTERNO	NIVELES DE IMPACTO		
OPORTUNIDADES	A	M	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de instituciones gubernamentales.</li> <li>• Colaboración del Comité Central de Padres de Familia.</li> <li>• Apoyo de las autoridades.</li> <li>• Dotación de textos al alumnado.</li> <li>• Participación en actividades Socioculturales y deportivas.</li> <li>• Asistencia a cursos de capacitación docente.</li> </ul>	X	X	X X  X  X

FACTORES DE ANALISIS EXTERNO	NIVELES DE IMPACTO		
AMENAZAS	A	M	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proliferación de ventas ambulantes sin control sanitario.</li> <li>• Control de ingreso y salida de niños y particulares.</li> <li>• Hogares desorganizados.</li> <li>• Formación de pandillas juveniles.</li> <li>• Influencia negativa de aparatos electrónicos en el rendimiento escolar.</li> <li>• Inseguridad del establecimiento.</li> <li>• Carencia de accesos adecuados para personas con discapacidad física.</li> </ul>	X  X  X	X  X  X	   X   

## MATRIZ DE JERARQUIZACION DE PROBLEMAS

<b>LISTADO DE PROBLEMAS DEBILIDADES</b>	<b>ALTO IMPACTO</b>	<b>MEDIANO IMPACTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de equipos tecnológicos modernos.</li> <li>• Carencia de hábitos lectores en los niños.</li> <li>• Falta desarrollar el pensamiento lógico y creativo en las diferentes áreas.</li> <li>• Índice de inmigración.</li> <li>• Falta de hábitos de aseo.</li> <li>• Falta de capacitación docente.</li> <li>• Irresponsabilidad de los padres de familia en el control de aseo.</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>

<b>AMENAZAS</b>	<b>ALTO IMPACTO</b>	<b>MEDIANO IMPACTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proliferación de ventas ambulantes sin control sanitario.</li> <li>• Hogares Desorganizados</li> <li>• Carencia de accesos adecuados para personas con discapacidad física.</li> <li>• Influencia negativa de los aparatos electrónicos en el rendimiento escolar.</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>

## **6. VISIÓN INSTITUCIONAL**

En el tiempo de 5 años, nuestra institución construirá un liderazgo transformador y participativo, mediante una educación de calidad, democrática y participativa, basada en principios, en la práctica de valores, desarrollo de destrezas y capacidades cognitivas, con una administración y gestión educativa que faciliten la toma de decisiones dentro de un marco de equidad y respeto, permitiendo la formación de un estudiante con una sólida preparación teórica, práctica y con potencialidades suficientes para desenvolverse dentro de la sociedad. '

## **7. MISIÓN INSTITUCIONAL**

Los maestros desarrollamos un papel protagónico en el quehacer educativo, cuya misión fundamental es desarrollar una educación integral, a través del ejemplo, la orientación y la dinamización del aprendizaje, dentro de un marco de alta preparación científica y con un sentido humano, optimizando las capacidades intelectuales, para desarrollar actitudes y valores, para que nuestros estudiantes se conviertan en individuos útiles para su desarrollo y el de la sociedad.

## **8. OBJETIVOS**

### **8.1 GENERAL**

Alcanzar una formación integral del educando a través del desarrollo de destrezas, valores, capacidades: cognitivas, socio-afectivas, psicomotrices, educación ambiental, el mejoramiento de su infraestructura y equipamiento, para entregar a la sociedad niños con capacidades para enfrentar los retos del mundo contemporáneo.

### **8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Construir un liderazgo capaz de conseguir el cambio de actitud, en la participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Conseguir el mejoramiento profesional del Personal Docente, capacitándolo para la aplicación de una metodología moderna que permita conseguir una educación de calidad.
- Optimizar la gestión administrativa, que permita fomentar la práctica de valores en los estudiantes.

- Generar el cambio de enfoque en la evaluación y mejorar la práctica docente en ese campo.
- Orientar a los padres de familia sobre el control de sus hijos en la realización de las tareas escolares.
- Lograr que los alumnos valoren y practiquen las actividades físicas, artísticas, deportivas y recreativas.

## **METAS**

- Conseguir el cambio de actitud en directivos y miembros de la comunidad educativa; el tiempo que dure el Plan Estratégico.
- Cultivar la práctica de valores éticos, morales y cívicos, en forma consciente y permanente, para lograr una convivencia positiva dentro de la sociedad.
- Alcanzar en los 5 años la capacitación de los docentes en técnicas de enseñanza -aprendizaje, respondiendo a los modelos educativos de la actualidad.
- Crear otro paralelo en el 1° Año de Educación Básica.

## **10. ESTRATEGIAS**

- Participación del Personal Docente en seminarios Pedagógicos.
- Realizar gestiones ante las instituciones para obtener los recursos necesarios para las obras de infraestructura.
- Animación a la lectura, mejorar la escritura, ortografía y redacción.
- Consecución y uso de instrumentos tecnológicos modernos en el proceso educativo.
- Realizar una planificación didáctica acorde a las necesidades e intereses de los alumnos y la comunidad.
- Diseñar proyectos de implementación educativos para aplicarlos en el plantel, involucrando a la comunidad educativa.

## **11. POLÍTICAS**

- Capacitación permanente e innovaciones curriculares.
- Formación y educación sobre la base del desarrollo del pensamiento lógico, desarrollo de las destrezas, la práctica de valores, protección del medio ambiente, Defensa Civil y Educación Sexual.

- Utilizar la consulta dentro del espacio democrático para la toma de decisiones acertadas dentro de un respeto mutuo. „
- Impulsar el trabajo en equipo en todos los estamentos que conforman la institución.

## **12. RECURSOS 12.1 HUMANOS**

- Autoridades
- Director
- Subdirector
- Personal Docente
- Alumnos
- Padres de Familia
- Comunidad

## **12.2 ECONÓMICOS**

- Aportes del Estado.
- Aportes de las Instituciones Públicas.
- Aportes de la Comunidad.



**ANEXO 7:****PLAN DE CLASE**

## UNIDAD EDUCATIVA “AURELIO AGUILAR VAZQUEZ”

**PLAN DE CLASE****Área:** Lenguaje y Comunicación**Prof:** Lcda. Clara Cabrera M.**Hora:** 8h. 15**Objetivo:** Estimular a los niños (as) a analizar imágenes y escoger las palabras apropiadas para describir o calificar lo que ven.**AEB:** Cuarto**Fecha:** 20 de Abril del 2010**Tema:** El adjetivo calificativo**Paralelo:** “A”**Nro. Estudiantes:** 33

<b>DESTREZAS</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
Identificar los sustantivos y anotar los adjetivos calificativos adecuados	<p><b>Conceptuales:</b> Tema: El adjetivo calificativo.</p> <p><b>Procedimentales:</b> Dar cualidades a los sustantivos presentados.</p> <p>Extraer el concepto del adjetivo.</p> <p><b>Actitudinales:</b> Valorar los conocimientos adquiridos para enriquecer su lenguaje.</p> <p>Desarrollar la capacidad de observación y descripción en los objetos e imágenes.</p>	<p><b>Prerrequisitos:</b> Realizar el juego de las actividades.</p> <p><b>Esquema conceptual de partida:</b> Observar las imágenes en silencio. Preguntar. ¿Qué podemos decir de la niña? ¿Qué podemos decir del león? ¿Qué podemos decir de la pelota? Formular hipótesis y anotar en la pizarra.</p> <p><b>Construcción del</b></p>	<p><b>Humanos:</b> Profesora-estudiantes.</p> <p><b>Materiales:</b> Texto guía 4º AEB. Tarjetas Gráficos Copias Pizarrón Marcadores</p>	<p>Observe el dibujo de cada una de las ruedas de atributos, reconozca el sustantivo y escriba cuatro adjetivos calificativos.</p> <p>(Se entregara el material pertinente para la evaluación al final de la clase)</p>

		<p><b>conocimiento:</b>  Recordar qué es el sustantivo.  Conceptualizar como adjetivo las palabras que rodean al sustantivo.  Poner adjetivos a diferentes objetos que se observan en el aula.</p> <p><b>Transferencia del conocimiento:</b>  Anotar adjetivos a los objetos que encontrará en el material de apoyo (copias)</p>		
--	--	--	--	--

Profesora: Lcda. Clara Cabrera M.

Director: Lcdo. Bolívar Sarmiento

**ANEXO 8:**

**FOTOS DE LA INSTITUCIÓN**



**PATRONO DEL CENTRO EDUCATIVO**



**PARTE EXTERIOR DEL ESTABLECIMIENTO**



**PARTE INTERIOR DEL PLANTEL**



**DIRECTOR DEL PLANTEL**



**MAESTROS PREPARANDO PARA LA HORA CÍVICA**



**MAESTROS DANDO INDICACIONES GENERALES**



**ESTUDIANTES EN EL MOMENTO DE LAS INDICACIONES GENERALES**



**ALUMNOS CANTANDO EL HIMNO NACIONAL**



**ESTUDIANTE DIRIGIENDO EL PROGRAMA CÍVICO**



**MAESTROS, DIRECTIVOS Y ALUMNOS EN LA HORA CIVICA**



**DIRECTOR DEL PLANTEL Y ESTUDIANTES QUE CONFORMAN EL GOBIERNO ESCOLAR**