



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Tema: “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Estudiantil Tomasita Ramírez, sección básica, de la ciudad de Manta durante el periodo 2011 – 2012”

Tesis de Grado

Autor:

Vega Samaniego, Cristina Duboneth

Directora:

Jumbo Salinas, Gloria Noemí, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO MANTA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 14 de Agosto de 2012

Mgs.

Gloria Noemí Jumbo Salinas

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Ec. Cristina Duboneth Vega Samaniego, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico – legales pertinentes.

.....

Mgs. Gloria Noemí Jumbo Salinas

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA:

Yo, Cristina Duboneth Vega Samaniego, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Cristina Vega Samaniego

C.I.:1310315146

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Cristina Duboneth Vega Samaniego, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, Agosto 14 de 2012

.....

AUTORA DE LA TESIS

Cédula de identidad: 1310315146

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus sagradas enseñanzas y oportunidades para alcanzar éste sueño esperado.

Mis agradecimientos a la Universidad Técnica Particular de Loja, por acogerme en sus edificaciones y compartir sus conocimientos en uno de los sectores más sensibles como es la educación orientándonos a la formación de la dirección de los centros educativos.

A sus Catedráticos de este centro universitario de alto nivel por ser pilares fundamentales para la dirección, innovación que mediante las nuevas tecnológicas, compartimos temas integrales y funcionales para la formación profesional de cuarto nivel.

Al Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”, por el acceso y disponibilidad a la información necesaria para llevar a cabo ésta investigación, la misma que servirá para mejorar la gerencia educativa en el plantel.

A los estudiantes del Centro educativo, por ser mi gran inspiración y mi fuente de enseñanza para realizar esta tesis, ya que nunca se considera el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para iniciar en el bello y maravilloso mundo del saber.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación, lo dedico a mis padres, porque son mi fortaleza y son dignos ejemplos de amor, trabajo y superación, por cuanto sus sabios consejos me formaron como una persona digna con valores y principios como ejes fundamentales de la personalidad, para seguir adelante e impulsándome a conquistar mis metas como una guerrera ante la vida.

A mis hermanos: Gabriela, Andrea y Marco, que son mi motivación más grande y ejemplo de lucha para este largo camino que es la educación.

A mi tío Luis Jaramillo y demás personas: Mis abuelitos, mi tío Gabriel, Carlos y amigos, que ya no están aquí físicamente pero sus recuerdos y sus sabios consejos los llevare siempre en mi mente y mi corazón.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

**ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO ESTUDIANTIL
“TOMASITA RAMIREZ” Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE
MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
AUTORÍA.....	III
ACTA DE CESIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORÍA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
INDICE DE CUADROS.....	XI
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. La gestión Educativa	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia	4
2.1.3. Tipos de Gestión	5
2.1.3.1. Gestión Institucional	5
2.1.3.2. Gestión Directiva	7
2.1.3.3. Gestión Pedagógica	8
2.1.4. Gerencia de la Institución Educativa	11
2.1.5. Componentes esenciales de la Gestión Educativa	11
2.1.6. Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica	12
2.1.7. Perfil del Gerente Educativo	14
2.1.8. Interrelación entre los tres Niveles de Gestión	15
2.1.9. El Proceso de Dirección de la Institución Educativa	15
2.2. Liderazgo educacional	17
2.2.1. Concepto	17
2.2.2. Tipos de Liderazgo	18
2.2.3. Características inherentes al Liderazgo	19
2.2.4. Importancia	20
2.2.5. El Liderazgo posibilita la construcción y transformación de la visión	21
2.2.6. El Liderazgo posibilita la construcción y transformación de la cultura	22

2.3. Diferencia entre Directivo y Líder	25
2.3.1. Rasgos personales	27
2.3.2. Rasgos motivacionales	28
2.3.3. Perfil del Líder Educativo	29
2.3.4. Los líderes y Colaboradores son las personas involucradas en la relación	31
2.4. Los Valores y la Educación	32
2.4.1. Concepto	32
2.4.2. Educar en Valores	32
2.4.3. Factores que favorecen y obstaculizan la Educación en Valores..	34
2.4.4. Metodología que involucran a las familias en forma coordinada con la Dirección de la Escuela	35
2.4.5. Los valores en el currículo	36
2.4.6. ¿En qué ámbitos o formas se pueden desarrollar los valores en la escuela?	37
2.4.7. El valor de la creatividad: Como desarrollar en el estudiante	39
2.4.8. Metodología para aplicar en clase	40
2.4.9. La Escuela: Espacio de interacciones	41
2.4.10. Metodologías que involucran el "ETHOS" de la Escuela	43
3. METODOLOGÍA	45
3.1. Participantes	46
3.2. Materiales e Instrumentos	49
3.3. Método y procedimiento	49
4. RESULTADOS	51
4.1. DIAGNÓSTICO	51
4.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	51
4.1.1.1. El manual de organización	51
4.1.1.2. El código de ética	52
4.1.1.3. El plan estratégico	53
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	54
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	56
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	59
4.1.2. La estructura organizativa del Centro educativo "Tomasita Ramírez"	60
4.1.2.1. Misión y visión	61

4.1.2.2. El Organigrama	63
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	64
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	65
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	65
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	66
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	67
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	68
4.1.3. Análisis FODA	69
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	69
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	70
4.1.3.3. Matriz FODA	71
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	75
4.2.1. De los Directivos	75
4.2.2. De los Docentes	86
4.2.3. De los Estudiantes	89
4.2.4. De los Padres de Familia	91
4.2.5. Matriz de problemáticas	94
5. DISCUSIÓN	95
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	99
7. PROPUESTA DE MEJORA	101
8. BIBLIOGRAFÍA	115
9. APÉNDICES	117

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Gráfico No 1: Tipos de Gestión Educativa Estratégica.....	5
Gráfico No 2: Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica.....	13
Gráfico No 3: Posibles Actitudes ante la Visión.....	22
Gráfico No 4: Diferencia entre Directivo y Líder.....	27
Gráfico No 5: Los juegos de construir como los legos son una opción para desarrollar la creatividad.....	40
Tabla No 1: Personal Docente por edad.....	46
Tabla No 2: Personal Docente por sexo.....	46
Tabla No 3: Título académico.....	47
Tabla No 4: Población estudiantil por sexo.....	47
Tabla No 5: Año de Educación básica.....	48
Matriz 1: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Participantes...	71
Tabla 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	75
Tabla 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	76
Tabla 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas. .	76
Tabla 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	77
Tabla 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	77
Tabla 11: La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	78
Tabla 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	78
Tabla 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución.	79
Tabla 14: Organismos que integran la institución.....	80
Tabla 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	81
Tabla 16: Los departamentos didácticos y sus acciones	82
Tabla 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	83
Tabla 18: Material de planificación educativa.....	83
Matriz 2: Resultados de la entrevista a Directivos.....	84

Tabla 19: Resultados de la encuesta a Docentes.....	86
Tabla 20: Resultados de la encuesta a Estudiantes.....	89
Tabla 21: Resultados de la encuesta a Padres de familia.....	91
Matriz 3 de problemáticas.....	94
Anexo No 1: Encuesta a Directivos.....	117
Anexo No 2: Cuestionario de Entrevista.....	122
Anexo No 3: Encuesta a Estudiantes.....	124
Anexo No 4: Cuestionario a Padres y Madres de Familia.....	126
Anexo No 5: Cuestionario a Docentes.....	128

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo por objeto analizar la capacidad de gestión y liderazgo a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el establecimiento educativo “Tomasita Ramírez” de la ciudad de Manta en la Provincia de Manabí. Se contó con la participación de los Directivos, docentes que laboran en la institución educativa, los Padres de familia, los estudiantes hasta el séptimo año básico.

Para su desarrollo del marco teórico se investigo temas referentes a la gestión, liderazgo y valores, como su concepto, importancia y tipos de cada uno de los temas, diferencias entre directivo y líder, los valores y educación. Se recurrió a la observación para la búsqueda de instrumentos de la gestión educativa de la institución necesarios para realizar los cotejos con los conceptos teóricos para su posterior análisis. Se propone realizar un proyecto que sirva de guía para el diseño del Código de convivencia en base a las normas legales, como instrumento colectivo para generar un aprendizaje permanente en el centro educativo.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en determinar los roles de gestión, liderazgo y valores de las Autoridades, Docentes y Alumnos del centro educativo “Tomasita Ramírez” de la ciudad de Manta, analizando sus instrumentos de planificación estratégica para fortalecer la calidad de los servicios educativos para la toma de decisiones en situaciones inciertas, identificando técnicas que los directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Las instituciones educativas tienen un gran potencial de trabajo, con excelentes resultados en la calidad de la educación que son desaprovechadas, por la falta de innovación y cambio ya que es nuestra responsabilidad saberlas promocionar y mejorar.

La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

En los actuales momentos la excelencia individual es hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, que demanda técnica, un sofisticado tipo de destreza social: Gestión y Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos, que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

En atención a lo expresado, se hace necesario emprender un estudio exhaustivo sobre la práctica de la gestión, liderazgo y valores en el centro estudiantil

“Tomasita Ramírez” del cantón Manta, con la realidad de fundamentar los referentes teóricos con la práctica en la preparación del desempeño docente y profesional que deben tener los Directivos de los diferentes centros educativos.

Para identificar, observar la capacidad de gestión de liderazgo y valores, en las autoridades, personal docente y docente, personal administrativo, de apoyo, que permitan contribuir y elevar los estándares de competitividad y calidad de la educación en el Centro Educativo “Tomasita Ramírez”, los medios que facilitaron el proceso y las posibilidades para ejecutar la investigación, tenemos a:

- La Guía Didáctica, que nos proporciona la Universidad, para establecer pautas y lineamientos para instrumentar de manera efectiva las decisiones que orientan el desarrollo de la investigación.
- La Planificación de la Universidad por medio de las asesorías virtuales que facilita el medio de investigación.
- Sistema EVA, que permite a los estudiantes con un recurso de apoyo a su formación permitiendo reforzar sus conocimientos de la materia, asimismo la tutoría por videoconferencia realizada en las fechas establecidas.
- Aceptación del Centro Educativo, como modelo para desarrollar el tema de investigación.

El diagnóstico del Centro Educativo en donde analizamos la capacidad de gestión, liderazgo y valores, proponiendo alternativas que permitan solucionar problemas de liderazgo nos ayudará a mejorar los servicios educativos que se imparten en la institución asimismo reconociendo las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

Determinando que es una institución saludable que necesita de cambios para beneficiar a la familia educativa (estudiantes, profesores, padres de familia y comunidad) que para tener una convivencia armónica se debe tener como principio rector la formulación de acuerdos de convivencia y ética en el plantel

educativo. Los objetivos que se requieren alcanzar con la aplicación de este proyecto, a continuación:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.
- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de calidad en valores.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollar con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir sus dificultades.

En este capítulo se propone una guía para el diseño del código de convivencia en el Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez” buscando dar solución a los problemas y a las deficiencias detectadas en el diagnóstico situacional considerando que esta propuesta es una herramienta para fortalecer la educación desde la participación, el dialogo y el reconocimiento del otro, razón por lo que es necesario elaborar esté código para determinar las normas de relación entre los miembros de la comunidad educativa Tomasita Ramírez.

Finalmente se determinan las conclusiones y recomendaciones respectivas que permitan la puesta en marcha del presente trabajo en el Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”. Invitamos a todos los que hacemos parte del proceso educativo a continuar la revisión de este trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa

2.1.1. Concepto

Según Santos (2001): Del latín *gestio*, son las acciones que se desarrollan para el logro de los objetivos. Crainer (2005) nos indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio. Álvarez Julio (1997): se encuentra vinculada en un lazo directo con la planificación de todos los elementos que afectaran e influirán en los proyectos que la empresa decida desarrollar a lo largo de su ejercicio.

A partir de ello, definimos a la Gestión Educativa, como el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación) según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, implementación de cambios necesarios, la forma como se realizaran estas acciones (estrategia, acción) y los resultados que se lograrán para cumplir su objetivo.

2.1.2. Importancia

La importancia de la gestión educativa es fomentar la integración de diversos saberes, prácticas y competencias que nos ayudará para la resolución de los conflictos potenciales que se presentan en cada función específica.

La Gestión Educativa, consiste en definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos, se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización. Se integran tres variables fundamentales: Decisión, Reflexión y Liderazgo, que deben ser llevados por el Gerente Educativo para lograr la transformación de la institución que dirige a fin de que pueda ofrecer un servicio eficiente.

2.1.3. Tipos de Gestión

Santos (2001) menciona que la gestión educativa se establece como una política que marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela.

Contiene a las tres categorías de gestión señaladas, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Para que una gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

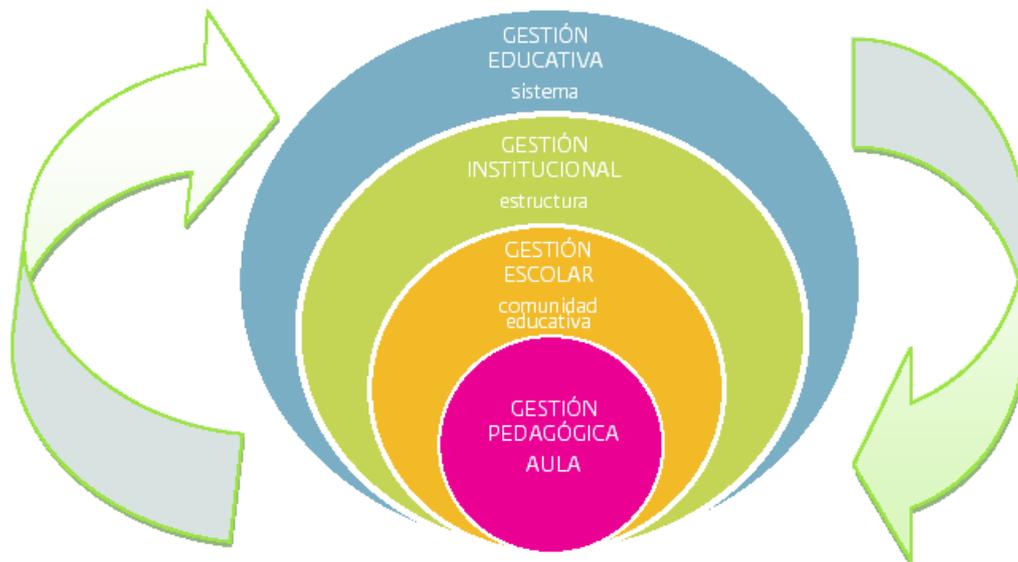


Gráfico 1: Tipos de Gestión Educativa Estratégica

Fuente: Cómo Trabajar en Equipo. Bilbao. Ediciones Deusto. 2003

2.1.3.1. Gestión Institucional

Santos (2001) menciona que la gestión institucional se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades.

En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.

Desde esta categoría, ha de comprenderse que la orientación, la generación de proyectos, programas y su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional; resulta impostergable una visión panorámica del hecho educativo, de las interrelaciones entre todos los actores, en todos los planos del sistema mismo.

Es preciso plantear las demandas y descubrir las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de la transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes; entre otros asuntos de suma trascendencia.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

Es importante saber que las acciones en las instituciones educativas se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional.

Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos

compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas.

Lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas.

Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de *hacer* que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

La gestión institucional educativa como medio y como fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional.

2.1.3.2. Gestión Directiva

Según Rudduck (1994) se refiere a la manera como el establecimiento es orientado, se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.

Ministerio de educación de Colombia (2011) define a la gestión directiva como el conjunto de acciones que le permite a la institución educativa generar un norte y definir hacia donde quiere ir, se consolida a través de la participación de un equipo conformado por el rector y los coordinadores. Arroyo (2011) establece que la gestión directiva constituye la segunda fase del proceso de la administración de la educación.

Una buena gestión directiva nos ayuda a fortalecer el rol de los rectores o directores, como líderes y gestores de cambio en los establecimientos educativos para un mejoramiento en la organización, desarrollo y evaluación del funcionamiento general de la institución.

Siendo una de las fases de la administración educativa se caracteriza por ser: interpersonal, orienta al talento individual y grupal promoviendo la acción cooperativa para fortalecer el trabajo en equipo.

Existen estilos de la gestión directiva en el proceso de guiar el potencial humano y los recursos de un centro educativo, podemos encontrar algunos estilos claramente definidos, a saber:

Desertor: Posee desinterés por la tarea y las relaciones humanas.

Burócrata: Apego a normas y formalismos.

Misionero: Se destaca en tener énfasis en las relaciones humanas.

Autócrata: El trabajo es lo más importante y desconfía del personal.

Benévolo: Orientado a la tarea pero suave y eficaz.

Componedor: Está orientado a la tarea y a las relaciones humanas muy preocupado por la imagen y sus superiores.

Más que estilos, la gestión directiva debe generar un servicio educativo de calidad. Puesto que la finalidad de la gestión directiva es guiar el potencial humano de los miembros del centro educativo y sus recursos hacia el logro de la misión y visión institucional para ofrecer un servicio educativo de calidad.

2.1.3.3. Gestión Pedagógica

Implica la responsabilidad de las decisiones y tienen un impacto en formación y educación. En el proceso de toma decisiones engloba: (Planificación de la enseñanza, Programación e implementación de la enseñanza, reorientación y evaluación de los aprendizajes. Es en este nivel donde se concreta la gestión

educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

La definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

Para Bautista (2001) menciona que la gestión pedagógica está coordinada de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo, el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender.

Para Hopkinds. & Lagerweij (1996): El éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje.

Lo que concluimos que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socioafectivo, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de

las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y que además de manifestarse en una metodología se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias.

Por lo tanto el clima de aula determina en gran medida el impacto del desempeño docente y está directamente ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un factor clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

En tanto los maestros empeñan sus esfuerzos, corresponde a los actores educativos que desempeñan funciones directivas, de asesoría, de acompañamiento, de supervisión y de coordinación de servicios, apoyar y favorecer, desde su ubicación en el sistema educativo, que la gestión pedagógica adopte un enfoque estratégico y se oriente a la búsqueda permanente por mejorar la calidad de la enseñanza, pues no deja de ser un propósito fundamental de la gestión escolar y la gestión institucional.

La perspectiva de la gestión pedagógica en el modelo, retoma estos planteamientos en los estándares sobre la práctica docente que pretenden detonar procesos de autoevaluación, retroalimentación y reconocimiento de impactos en materia de logro educativo, así como la concreción de los principios de la calidad educativa en los espacios donde se generan los aprendizajes.

2.1.4. Gerencia de la Institución Educativa

Según Bautista & Ipland (2001): La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela.

Así como también sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes, para ejercer la dirección de la escuela se debe contar con un perfil profesional de competencias, aspecto que abordaremos seguidamente.

2.1.5. Componentes esenciales de la Gestión Educativa

Planificación de las acciones.- Según los objetivos del proyecto educativo institucional u objetivos emergentes.

Decisiones de Planificación.- Según los recursos disponibles y la capacidad de programación.

Formulación de Estrategias.- Según las características de los recursos, las condiciones favorables y desfavorables internas y externas, la cual serían la mejor forma de realizar las acciones.

Visualización de Resultados Esperados.- Según los objetivos que guían la planificación definir cuáles serían los posibles resultados y su impacto.

Evaluación de la Gestión.- Según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad óptimas de realización.

2.1.6. Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica

Según Bautista & Ipland (2001): Ha desarrollado diferentes modelos de intervención y mejora de la gestión escolar, basados en plataformas teóricas y metodológicas. El pensamiento *sistémico*, el pensamiento estratégico y la creatividad vienen a constituir una visión integral de la realidad que recupera el sentido y la razón del objeto de estudio.

En este sentido, una intervención sistémica y estratégica supone identificar y seleccionar las alternativas a seguir, y elaborar la ruta de situaciones a implementar para lograr los objetivos que se plantean; supone hacer de la planificación una herramienta para el trabajo cotidiano, para el funcionamiento y la organización, y desde luego, considerar las competencias para orientar la intervención hacia la transformación.

Para la definición de sus particularidades, el Modelo cuenta con ocho componentes, los cuales se vinculan e interrelacionan; ninguno tiene privilegio sobre otro y el grado de atención que merecen es dado por el usuario del modelo de acuerdo con las necesidades y características de su ámbito de incidencia.

Estos componentes son una respuesta a los obstáculos para el logro educativo identificados en los últimos programas sectoriales de educación citados, se plantean para intervenir de manera proactiva y en función de logros educativos concretos, y de las circunstancias, que pueden ser para las diferentes instancias del sistema educativo y particularmente en el ámbito escolar, elementos coyunturales y estratégicos que le permitan orientar el cambio y la transformación.

Una representación gráfica del modelo implica una mirada tridimensional y dinámica de interacción entre sus componentes, lo que permite una comprensión amplia del mismo. En un intento por comunicarlo en su máxima expresión, se visualiza de la manera siguiente:

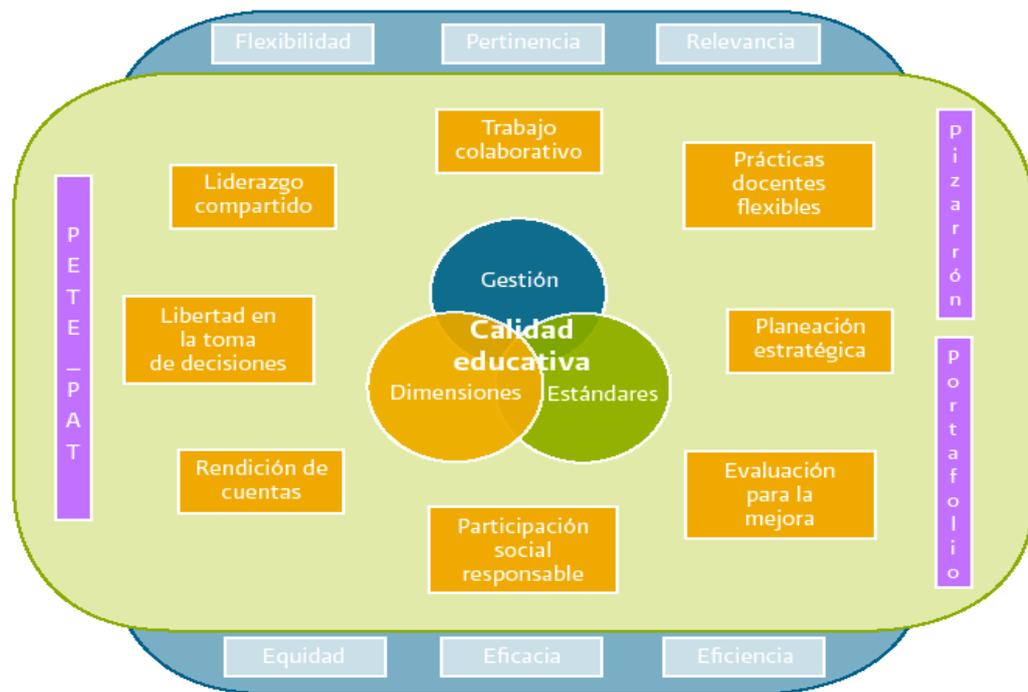


Gráfico 2: Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica

Fuente: Educar y convivir en la cultura global (2ª Ed.), Madrid: Morata. (2002)

Como se puede apreciar, en el plano que sirve como base a esta representación se ubican los tres principios de la calidad educativa (equidad, eficacia y eficiencia); en el centro de un segundo plano, está la convergencia de la gestión, las dimensiones y los estándares, interrelación propuesta en este modelo como vía de acceso a la calidad educativa.

La gestión y sus niveles de concreción ya han sido abordados, en tanto sus dimensiones se tratan en un capítulo más adelante, así como la relación con los estándares de gestión, práctica docente y participación social.

Asimismo, se despliegan los ocho componentes, categorías conceptuales que sirven para identificar los referentes clave en un proceso de transformación, cuya conceptualización y descripción se presenta enseguida, a fin de abrir categorías de análisis en espacios colegiados que permitan generar alternativas de intervención e iniciativas factibles en un proceso de mejora continua.

2.1.7. Perfil del Gerente Educativo

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del curriculum-amplio y restringido, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno. Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con:

El manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer.

La información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto.

La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución.

La capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

2.1.8. Interrelación entre los tres Niveles de Gestión

La cristalización de las acciones en los distintos niveles de gestión perfila un modelo de gestión educativa; se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados educativos; así, el papel de los actores cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. La misma dinámica de trabajo implica una preocupación de éstos por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás actores.

La gestión institucional, escolar y pedagógica sostienen que, en contextos inciertos y bajo condiciones cambiantes, es preciso reinventar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y cultura de las organizaciones educativas.

Se propone que no sólo las escuelas públicas y privadas del sistema educativo nacional adopten y adapten este modelo en el marco de la reorientación de sus fines, el establecimiento de una filosofía y nuevos propósitos, así como la focalización de esfuerzos que privilegien la mejora de las prácticas educativas.

Es por ello que la gestión educativa estratégica cobra un fuerte sentido en razón de que los actores la asuman como un modo regular de pensar y hacer, planteándose siempre acciones en función de retos y perspectivas de largo alcance.

2.1.9. El Proceso de Dirección de la Institución Educativa

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

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, que analizaremos a continuación:

La planificación, en esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.

La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno.

La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.

El control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de

cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas (Ruetter y Conde, 1998); todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación.

Ahora bien, el control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información. Según Carbonell (1996): *Datos* es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, obtenida para dirigir y tomar decisiones racionales.

Pero si los datos son analizados permiten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la escuela; actividad de mayor valor agregado que permite identificar las desviaciones o variaciones a las ejecuciones previstas y establecer las causas de las diferencias detectadas

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

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1. Concepto

Según el Diccionario de las Ciencias de la Educación (1983), “liderazgo proviene del vocablo inglés ‘leadership’, Bautista & Ipland 2001, Designa la función que realiza dentro de un grupo el líder”. Esta conceptualización del liderazgo implica, generalmente una relación conocida y aceptada por las partes involucradas con los otros miembros del grupo.

Concluimos que el liderazgo educacional es la habilidad personal y profesional de un Directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros de la Institución

educativa para resolver dificultades y el logro de los objetivos institucionales. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo.

2.2.2. Tipos de Liderazgo

En el proceso de socialización, las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que requieren para autoperpetuarse. Una estructura social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática.

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

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo podemos hablar de un:

a) Liderazgo Autoritario.- Se caracteriza porque:

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

b) Liderazgo Democrático.- Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

c) Líder Socio-emocional.- Posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

d) Líder de Opiniones.- Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros. Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito. El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda"

2.2.3. Características

En el proceso de liderazgo las relaciones que se establecen son multidireccionales lo cual sugiere una relación de igualdad entre los miembros. En una relación como la que a lo largo de este apartado hemos venido analizando, el término seguidor no es el más adecuado porque implica una relación vertical, de sumisión; por ello, aquí emplearemos el término colaborador. El liderazgo es realizado por personas activas (líderes y colaboradores) cuyo grado de actividad define su mayor o menor influencia en la relación. Las acciones se realizan de manera conjunta, pero no son las mismas.

En la relación de liderazgo los roles no son fijos, en un momento dado el líder puede ser colaborador y el colaborador, líder. Esto sugiere que el liderazgo puede estar en cualquier punto de la organización. De esta manera, se enfatiza en una postura multidimensional de la eficacia, abarca aspectos de funcionamiento de la organización, desde diversos puntos de vista, en los que, probablemente, encuentran sentido varios mandos.

El liderazgo así concebido, exige un alto grado de flexibilidad y amplitud de criterio e implica una responsabilidad compartida y una redistribución del poder; condición que exige una capacitación de todo el personal, de modo que una distribución desigual no pueda dar lugar a liderazgos formales.

Desde esta perspectiva, la principal función del liderazgo es fomentar la creación de nuevas destrezas, capacidades y comprensiones que procedan de muchos lugares dentro de la organización, lo que conlleva a un liderazgo de responsabilidades compartidas.

Para lograr su eficacia se hace necesario descentralizar la organización sobre todo en la toma de decisiones, el fomento de un compromiso por parte de todos los miembros de la organización y, como ya hemos anotado antes, la capacitación de todo el personal.

2.2.4. Importancia

En el liderazgo, las acciones, eventos que se emprenden al interior de la organización no surgen al azar, son el producto de una cuidadosa, conjunta e intencional planeación, por lo que los resultados obtenidos son responsabilidad de todos. Esta característica del liderazgo como proceso la iremos analizando en detalle a medida que abordemos las otras características planteadas en la definición, toda vez que está muy estrechamente relacionado con ellas.

Un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante de ayudar a los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia.

El líder es un hombre que en un momento y en un lugar determinado, muestra aptitudes o cualidades necesarias para el grupo; otro enfoque de liderazgo toma en cuenta las características de las interacciones entre líder y seguidores.

2.2.5. El Liderazgo posibilita la construcción y transformación de la visión

La visión hace referencia a un estado futuro que es deseado tanto por el líder como por los colaboradores. Es un ideal normativo inspirador y desafiante que aúna el compromiso de todas las personas involucradas en su definición y las estimula al cambio. Está relacionada con propósitos intencionales expresados en función de valores que clarifican la dirección que desea tomar la institución.

En el proceso de liderazgo, la visión ha de ser producto de un proceso deliberado y consensuado entre líderes y colaboradores en el que convergen las imágenes mentales que cada uno de ellos tiene del futuro que desea para la organización, al tiempo que emergen las diferentes concepciones, valores y creencias sobre aspectos como los propósitos y la naturaleza de la organización, la naturaleza del ser humano, el rol de la familia y el estado, la enseñanza y el aprendizaje en el caso de las instituciones educativas.

Durante este proceso, las visiones compartidas tardan en emerger. Crecen como subproductos de esas interacciones de visiones individuales, las cuales al ser genuinamente compartidas permiten el gradual surgimiento de nuevas perspectivas.

La visión así concebida anima, vigoriza y transforma el propósito en acción, al tiempo que da a la organización claridad al sentido de su finalidad, dirección, futuro deseado e imagen ampliamente compartida, creando una identidad común.

La forma en que se construye la visión condiciona la actitud que hacia ella tengan las personas dentro de la organización, las cuales pueden ser de:

Gráfico No 3: Posibles Actitudes ante la Visión

Compromiso	Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las “leyes” (estructurales) que sean necesarias.
Alistamiento	Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del “espíritu de la ley”.
Acatamiento genuino	Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos “la letra de la ley”. “Buen soldado”.
Acatamiento a regañadientes	Regañadientes No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.
Desobediencia	No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. “No lo haré, no podéis obligarme”.
Antipatia	No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. “¿Ya es hora de irse?”

Fuente: Senge: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, 1998: 278

Elaboración: Cristina Duboneth Vega Samaniego

2.2.6. El Liderazgo posibilita la construcción y transformación de la cultura

Según Bautista & Ipland (2001): El liderazgo tiene la finalidad de construir, transformar y mantener la cultura. Esta comprende los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos (como, por ejemplo, el lenguaje empleado y los rituales ajenos a la diferencia y la conducta).

Igualmente, abarca las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes aceptados, la filosofía que orienta la política de una organización con respecto a sus miembros, el ambiente o el clima que se establece debido a la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros.

La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes, son ellos quienes implantan y vigorizan la cultura.

Cuando ésta se vuelve disfuncional se precisa de un liderazgo con una fuerte visión dinámica de ella, y que, además, posea una alta motivación y habilidad para intervenir sobre el proceso cultural impulsando los cambios que sean necesarios; de esta forma, se posibilita que el grupo olvide algunas de sus presunciones culturales y aprenda otras nuevas. Según Bautista & Ipland 2001 La transformación cultural requiere que el líder posea unas características específicas que le faciliten su realización:

Percepción y Visión: El líder debe percibir el problema y tener una visión de la cultura y de sus elementos disfuncionales. Para ello, debe apreciar su propia debilidad.

Motivación y habilidad para intervenir en el proceso cultural. El líder debe encontrar el modo de comunicar a su organización de que todo no marcha como es debido. El líder requiere de una capacidad de entrega y compromiso para con el grupo.

Fuerza emocional: creación de una seguridad psicológica, lo cual implica que el líder debe poseer una fuerza emocional capaz de absorber casi toda la ansiedad que conlleva el cambio, y debe ser capaz de servir de apoyo durante la fase de transición y en los momentos de angustia.

Capacidad para cambiar las presunciones culturales. Los líderes deben tener la capacidad de provocar una “redefinición cognoscitiva” mediante la articulación y el ofrecimiento de visiones y conceptos nuevos.

Implantación del compromiso y la participación: En el cambio cultural el líder, además de liderar, debe ser capaz de escuchar para conseguir que el grupo se forme una visión propia de sus dilemas culturales, y participe realmente de su enfoque sobre el cambio.

Visionario: trabaja con otros líderes y la comunidad para definir una imagen futura del colegio centrada en los valores. Tienen una visión en constante evolución, producto de una cuidadosa indagación del pasado y el presente e identificación del sentido de lo que la escuela puede llegar a ser, una imagen positiva del futuro.

Simbólico: afirma los valores mediante el vestido, la conducta, la atención y las rutinas. Cada cosa que el director/a - líder hace, llama la atención de la gente. Su concepción filosófica de la educación, la reputación como docente, la forma en que se comunica, los modales y otras características son señales importantes que son leídas por los miembros de una cultura en una variedad de formas. Lo que los líderes son, lo que los líderes hacen es constantemente observado por estudiantes, padres, profesores y miembros de la comunidad. Sus intereses y acciones envían fuertes mensajes.

Alfarero: da forma y también es moldeado por los héroes, rituales, tradiciones, ceremonias y símbolos de la escuela. Los directores/as - líderes moldean los elementos de la cultura de la escuela en una gran variedad de formas, que infiltran valores compartidos y creencias en cada aspecto de la cultura mediante:

- La articulación de los valores a los principios filosóficos que determinan la razón de ser de la escuela.
- El establecimiento de eslóganes mediante los cuales comunican la razón de ser de la escuela.
- El reconocimiento de ciertos individuos relacionados con la escuela (héroes y heroínas) tanto en el presente como en el pasado, porque personifican valores y sirven como modelos para otros.

- Perpetúan las tradiciones y ceremonias significativas: estos eventos especiales unen el pasado, al presente y al futuro e intensifican el compromiso de cada uno con la organización y los revitalizan para los retos futuros.

Poeta: usa el lenguaje (metáforas e historias) para reforzar los valores y mantener la mejor imagen de la escuela. Las palabras e imágenes invocadas desde el corazón comunican sentimientos poderosos.

Actor: en la escuela se suceden hechos que pueden tener las características de un drama, comedia o tragedia, estas situaciones le brindan al director/a la oportunidad de reafirmar o reorientar los valores culturales o creencias y resolver diferencias.

Sanador: vigila las transiciones y los cambios en la vida de la escuela, cura las heridas de los conflictos y las pérdidas. El líder sirve como sanador cuando:

- Marca los inicios y finales.
- Conmemora eventos y festividades de importancia cultural.
- Recuerda y reconoce los eventos de transición claves en la vida ocupacional del personal.
- Dirige directa y abiertamente eventos críticos, difíciles y retadores.
- En la vida del personal y los estudiantes.

2.3. Diferencia entre Directivo y Líder

Líder y director/administrador son términos que se usan de manera intercambiable, como sinónimos y sus significados se solapan, pero, definitivamente, aluden a realidades muy distintas. El líder es la persona o personas a quienes se les reconoce como el agente del liderazgo, se caracterizan por la búsqueda del desarrollo de los colaboradores, para lo cual enfatizan en los

recursos emocionales y espirituales, en el establecimiento de metas, motivaciones y acciones que posibiliten el cambio.

Los líderes saben distinguir entre las situaciones técnicas que exigen de un experto y las adaptativas que requieren de cambios, madurez profesional y personal para llevarlos a cabo. Hacen que la gente se sienta orgullosa y satisfecha de su trabajo. Inspiran a sus seguidores logros de gran nivel, mostrándoles que su trabajo contribuye a fines valiosos.

Los directores/administradores evidencian capacidades técnicas de experto las cuales están orientadas a la administración y gestión de recursos físicos, y financieros. “Los administradores hacen que el trabajo sea productivo y eficaz, según un programa y con gran nivel de calidad.

El papel distintivo del liderazgo es la búsqueda del “saber por qué” a diferencia del “saber cómo” y esta distinción ilustra, aún más, las diferencias entre administrador/director y líder.

Los administradores/directores resuelven problemas rutinarios cuya solución se deriva del problema y del método, en tanto que los líderes descubren los problemas, para lo cual emplean procesos mentales creativos que los llevan a identificar una nueva dirección o visión para la organización.

Otro aspecto de vital importancia y que nos ayuda a afinar mucho más las diferencias entre líder y director/administrador, es la relación del liderazgo con la autoridad informal. Los individuos que hacen parte de una organización le otorgan el poder al líder, y le encargan sus propios intereses con el fin de que estructure los procesos conducentes al cambio. En tanto que en la dirección, la relación es de autoridad institucional la cual es reconocida y acatada como tal.

Gráfico No 4: Diferencia entre Directivo y Líder

DIRECTIVO	LIDER
Son excelentes para resolver conflictos entre personas y departamentos.	Adopta actitudes activas y muy personales hacia las metas organizacionales.
Se enfocan hacia las tareas que surgen por necesidad y no por deseo de ellos.	Deben pensar innovadoramente y utilizar técnicas de pensamiento creativo al tomar decisiones..
Tienen un fuerte sentido de la relación organización-comunidad y mantienen lazos estrechos con sus organizaciones.	Inspiran a su equipo creando la chispa del proceso creativo a través de la energía inherente en las personas.
Aplacan a todas las partes involucradas, asegurándose que los trabajos diarios se realicen.	Se guían por principios y valores.

Fuente: Mariana Buele (2011). Módulo de proyecto de grado1 UTPL.

Elaboración: Cristina Duboneth Vega Samaniego

2.3.1.1. Rasgos personales

Valoración de sí mismo.-El director- líder reconoce sus fortalezas y debilidades y se ríe de sí mismo. Es capaz de aprender las cosas que debe mejorar y admite de buen grado las críticas y el “feedback” constructivo. Sabe cuándo pedir ayuda y dónde debe centrar su atención para cultivar sus habilidades de liderazgo.

Confianza en sí mismo.- El director - líder sabe asumir tareas complejas. Suele tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que le ayuda a destacar en el seno del grupo.

Autocontrol.- El director - líder que posee la capacidad emocional de autocontrol sabe gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores.

Adaptabilidad.-El director - líder es lo suficientemente flexible como para afrontar nuevos retos, se adapta rápidamente a los cambios y no tiene problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos retos y realidades.

2.3.1.2. Rasgos motivacionales

Otro de los aspectos que hacen parte de los rasgos del líder es la motivación. Las motivaciones de poder, logro y competencia han sido identificadas en las personas en posición de liderazgo.

Los líderes motivados por el poder pueden ejercer un liderazgo eficaz en aquellos contextos en los que se combina una elevada motivación de poder conduce a un liderazgo eficaz si se combina con los rasgos de la conducta de positividad y de una orientación hacia la tarea, las características de los demás miembros del grupo. Además, estudios han demostrado que la motivación de poder guarda relaciones de eficacia con el desempeño de los directores, el éxito en las tareas no técnicas, la promoción del rendimiento.

Por ello, consideramos conveniente establecer si estas motivaciones son propias de los directores de centros educativos y si inciden o no en la definición de los estilos de liderazgo.

Motivación de logro.- El/la directora/a - líder motivado por el logro está orientado a la realización de tareas difíciles ya que sus elevadas ambiciones personales le impulsan a mejorar continuamente. Además, se caracterizan por ser inquietos, evitan la rutina lo que les conlleva a ser más innovadores.

Motivación de poder personalizado.- El/la directora/a- líder está motivado por conseguir el beneficio personal, conservar prestigio y reputación. Trata de conseguir el máximo provecho personal de quienes trabajan con él/ella.

Motivación de poder social.- El/la directora/a – líder está motivado por el servicio de los otros o de la institución en la que participa. El poder socializado está al servicio de altas metas para los otros u organizaciones y a menudo involucra el autosacrificio en la consecución de tales fines. Asimismo, involucra un “empowerment” más que un estilo autocrático de dirección y liderazgo.

Motivación de competencia.- El/la directora/a – líder motivado por la competencia muestra gran interés por conocer el entorno físico y social en el que se encuentra su centro educativo con el fin de aprender a conseguir del mismo lo que precisa y de tener éxito en las acciones que lleva a cabo.

2.3.2. Perfil del Líder Educativo

Según Herrera (1996), nos señala que los líderes en las instituciones educativas se enfrentan con muchos retos todos los días, ellos son responsables de actividades como: programación de la oferta educativa, promoción y captación de alumnos, organización de eventos, presupuesto y comunicación organizacional.

Ser líder educativo requiere de una variedad de características como: paciencia, buen sentido del humor, habilidad de motivar, honestidad, responsabilidad y visión. Las personas que ocupen una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes. A partir de diversos estudios se ha determinado que un líder requiere de los siguientes conocimientos y cualidades:

Conocimientos:

Educación.- Indispensable para dirigir una escuela, son los conocimientos, pedagogía y metodologías de planeación de la enseñanza y didáctica.

Humanísticos.- Al ser la escuela un organismo formador de personas no sólo en cuanto a conocimientos y competencias sino en cuanto a actitudes y conductas, una sólida formación humanística es fundamental.

Administrativos.- No basta con ser educador para dirigir una escuela, es necesario que los directivos tengan la capacidad de administrar para lograr una máxima calidad en los resultados.

Cualidades:

Amor a la educación.- El amor a la educación y tener el compromiso real hacia ésta, caracterizado por un espíritu de servicio, es un comportamiento que se transmite, que la comunidad capta.

Vocación de servicio.- El liderazgo educativo debe tener una vocación de servicio incuestionable. 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 el directivo educativo no siente amor por la enseñanza, difícilmente ganará apoyo de la comunidad educativa.

Creatividad.- Una característica primordial en el líder educativo es la iniciativa. 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 grandes líderes se han caracterizado porque poseen una visión o un ideal bien definido orientado hacia el futuro; esta visión, al satisfacer las expectativas de los seguidores, incide en la motivación.

Optimismo.- El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del líder infunde en la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad con los demás.

Sinceridad, justicia y lealtad.- La credibilidad surge de la sinceridad, justicia y la lealtad en el comportamiento hacia los alumnos, la sociedad y todos los miembros

de la institución. Una conducta sincera y justa producirá en la comunidad escolar compromiso y lealtad.

2.3.3. Los líderes y Colaboradores son las personas involucradas en la relación

En el proceso de liderazgo las relaciones que se establecen son multidireccionales lo cual sugiere una relación de igualdad entre los miembros. En una relación como la que a lo largo de este apartado hemos venido analizando, el término seguidor no es el más adecuado porque implica una relación vertical, de sumisión; por ello, aquí emplearemos el término **colaborador**.

El liderazgo es realizado por personas activas (líderes y colaboradores) cuyo grado de actividad define su mayor o menor influencia en la relación. Las acciones se realizan de manera conjunta, pero no son las mismas.

En la relación de liderazgo los roles no son fijos, en un momento dado el líder puede ser colaborador y el colaborador, líder. Esto sugiere que el liderazgo puede estar en cualquier punto de la organización. De esta manera, se enfatiza en una postura multidimensional de la "eficacia, abarca aspectos de funcionamiento de la organización, desde diversos puntos de vista, en los que, probablemente, encuentran sentido varios mandos.

El liderazgo así concebido, exige un alto grado de flexibilidad y amplitud de criterio e implica una responsabilidad compartida y una redistribución del poder; condición que exige una capacitación de todo el personal, de modo que una distribución desigual no pueda dar lugar a liderazgos formales.

Desde esta perspectiva, la principal función del liderazgo es fomentar la creación de nuevas destrezas, capacidades y comprensiones que procedan de muchos lugares dentro de la organización, lo que conlleva a un liderazgo de responsabilidades compartidas. Para lograr su eficacia se hace necesario descentralizar la organización sobre todo en la toma de decisiones, el fomento de

un compromiso por parte de todos los miembros de la organización y, como ya hemos anotado antes, la capacitación de todo el personal.

2.4. Los Valores y la Educación

2.4.1. Concepto

(Diccionario Océano, 1995). Los valores son aquellas cualidades gracias a las cuales existen cosas y acciones buenas. Ciencias de la Educación (1983) Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Bautista & Ipland 2001: Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas. Por ejemplo, la virtud y la felicidad son valores.

Un firme sistema de valores ayuda a tomar decisiones con base en los hechos y no en las presiones externas, es precisamente el significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales, aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente referidos a costumbres culturales o principios religiosos, y los valores modernos, los que comparten las personas de la sociedad actual.

Los valores crean un compromiso profundo en el individuo ante sí mismo, ante su grupo de pertenencia y ante la sociedad. Es erróneo decir que algunas personas no tienen valores, simplemente pueden no coincidir con los propios o jerarquizados de manera diferente a la nuestra. Para jerarquizar los valores es necesario reflexionar sobre cuales son los propios deseos, metas y necesidades por satisfacer o alcanzar posteriormente elegirlos como guías.

2.4.2. Educar en Valores

Educar en valores nos permite participar en un auténtico proceso de desarrollo y construcción personal. Una participación que en lenguaje educativo consiste en

crear condiciones pedagógicas y sociales para que dicha construcción se lleve a cabo en forma óptima.

Hoy en día los educadores, a promover desde la escuela, la vivencia de los valores que nos ayuden a recuperar la centralidad de la persona, creemos que es fundamental promover un ambiente de confianza que crea en las posibilidades de crecimiento y de transformación del otro, que respete las diferencias.

Pensamos que deben ser pilares centrales en una educación democrática, sin negar otros temas que pudieran ser considerados, el desarrollo de la autoestima, la participación, la convivencia y resolución de conflictos y la equidad de género.

La autoestima es la suma de la confianza y el respeto que hemos de sentir por nosotros mismos y refleja el juicio de valor que cada uno hace de su persona para enfrentarse a los desafíos que presenta nuestra existencia.

La autoestima es la visión más profunda que cada quien tiene de sí mismo, es la aceptación positiva de la propia identidad y se sustenta en el concepto de nuestra valía personal y de nuestra capacidad. La autoestima es pues, la suma de la autoconfianza, del sentimiento de la propia competencia y del respeto y consideración que nos tenemos a nosotros mismos.

Se entiende la participación como la intervención de personas o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos. Participar implica, por tanto, la integración colectiva y democrática en un grupo con el propósito de alcanzar determinados objetivos, y tomar parte activa en cada una de las fases que afectan el funcionamiento del equipo.

La educación en los valores pueden convertirse en el lugar de reflexión que a: Identificar y cuestionar los aspectos de la realidad cotidiana y de las normas sociales vigentes. Construir formas de vida más equitativas tanto en los ámbitos interpersonales como en los colectivos. Elaborar en forma autónoma y racional,

en comunicación consigo mismo, principios generales de valores que ayuden a establecer juicios críticos sobre la realidad.

Los valores morales, es decir, valores que, a diferencia de otros, dependen de la libertad humana, sólo pueden referirse a seres humanos, y contribuyen a hacer más humana nuestra convivencia social. Nos estamos refiriendo a valores como libertad, justicia, solidaridad, igualdad y honestidad. Es necesario que la escuela, entendida como institución de aprendizaje por excelencia, esté impregnada de los valores que pretendemos sea apreciada por las personas que en ella aprenden.

Para ello, las relaciones interpersonales entre el profesorado, otros profesionales de la educación y entre los propios estudiantes deben estar gobernadas u orientados por los criterios antes mencionados. Todo ello no sólo supone un esfuerzo importante por ofrecer *recursos* metodológicos al profesorado, sino que además, requiere un perfil de profesor y profesora con vocación y, sobre todo, compromiso profesional con responsabilidad social.

2.4.3. Factores que favorecen y obstaculizan la Educación en Valores

Señalamos los siguientes factores, que según el entendimiento y la práctica que tengamos de ellos, serán favorables o serán un obstáculo: La Gestión de la escuela con criterios éticos: la gestión se basa en procesos de maduración y valoración colectiva por eso debe ser planificada y conducida de manera coherente con esos planteamientos. Si la escuela es capaz de diseñar e implementar procesos de aprendizaje dirigidos a sus alumnos, ha de ser una escuela que reflexiona sobre sus propios procesos y en tanto lo hace, estará propiciando un espacio ético.

Según Herrera (1996), nos señala que el sentido de autoridad: Es el ejercicio de la autoridad como un acto al servicio de lo colectivo y de la promoción de procesos educativos renovadores, que tiene gran repercusión pues define los estilos, las apreciaciones, la dinámica de una comunidad, de ahí que no pase desapercibido. Por ello decimos que el sentido de comunidad se puede ver

fortalecida o resquebrajada desde el sentido de autoridad, puede hacer posible una marcha a favor o en contra de una educación en valores.

La actitud de servicio y la coherencia del educador es por el contrario un camino que va progresivamente generando en el estudiante, el dativo de autoridad moral al maestro. Este tipo de autoridad propicia la autonomía porque se reconoce en él una persona íntegra, este maestro alienta por tanto, la madurez e independencia del alumno, ayuda al desarrollo de una conciencia interna. Se es autoridad para hacer crecer, no para controlar el crecimiento.

El sentido de participación y comunicación: El valor de la palabra como fuerza ética da una expresión de identidad, por su capacidad de ser puente y fuente de relación, de encuentro. La palabra explícita valores y valoraciones. Muchas veces nos encontramos que anteponemos el valor de los hechos antes que el diálogo o la comunicación. El afán de la eficiencia nos lleva a no ser tolerantes y a perder calidez humana, se evita reflexionar ante la fuerza de los hechos. El encuentro del pensar con el hacer creativo y concertado se hace urgente. Recuperarlo demanda un proceso de reaprendizaje, de revaloración a todo nivel y en múltiples instancias.

2.4.4. Metodología que involucran a las familias en forma coordinada con la Dirección de la Escuela

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

Comunicar a los padres lo que el colegio intenta hacer para enseñar virtudes y que espera de ellos. El Director debe convocar a una reunión ampliada por grupos de cursos.

En el fundamento del plan se aclara cual es el papel de los padres y del colegio y sobre la transmisión de valores que virtudes el colegio pretende desarrollar y las metodologías que se emplearán. Se trabaja en virtud por mes y se elabora una actividad ad-hoc para los padres, habrá un profesor coordinador que entregará el material sobre la virtud del mes, dándole las pautas de dirección. Al mes siguiente se reúnen los padres y coordinador y cuentan sus experiencias.

Escuela para padres.- Se trata de una charla donde un expositor dirige la participación de los padres en turno a la responsabilidad de ellos como formadores de sus hijos en las cuales involucran: Tareas compartidas padres-hijos donde se manifiesta la sensibilización orientados a determinados valores o virtudes. Ejemplo: Que virtud observan en algunos personajes de las teleseries o la de leer un libro o cuento y comentarlo.

Aportes de los padres a las actividades desarrolladas en el colegio.- Esto se hace de manera formal a través de reuniones de los coordinadores de grupos de padres con algún profesor asignado para recoger la retroalimentación positiva de los padres.

2.4.5. Los valores en el currículo

La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores deben estar definidos en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos.

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

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

Los valores también se muestra en los contenidos actitudinales por ello se encuentran en cada sesión de aprendizaje. Como dijimos anteriormente los temas transversales entran de lleno en la educación en valores, hablar de temas transversales es hablar de valores y debe estar expresado en el PEI como los objetivos generales de la etapa, estos temas transversales van a responder a problemas en el ámbito social y requieren una respuesta educativa. Entre los cuales detallamos a continuación:

- Los temas transversales forman parte del currículo y están íntimamente relacionado con el sistema de valores.
- Constituyen ejes de valores de contenidos (actitudinales).
- Están presentes en las áreas integradas dentro de ellas.
- Es una responsabilidad de toda la comunidad educativa (especialmente docentes) deben estar integrados por el PEI, en el proyecto curricular y en las programaciones de aula.

El papel de la escuela consiste en acoger y tratar en las aulas aquellos conflictos que en el momento actual constituyen ámbitos prioritarios de preocupación social.

2.4.6. ¿En qué ámbitos o formas se pueden desarrollar los valores en la escuela?

- **Educación formal.-** Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del Servicio Educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación.

- **Educación informal.-** Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia es un estilo personal de enseñar y la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.
- **La cultura de la escuela.-** Las organizaciones poseen una cultura o estilo organizacionales por los valores, prácticas y reglamentos que poseen (tradiciones, rituales, creencias), es un estilo de vida de la organización en el aspecto administrativo, laboral y sindical.
- **Actividades extra-académicas.-** Tareas deportivas, sociales, culturales; en esta convivencia se imparte valores; forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia; se lleva a de una manera significativa.
- **Función tutorial.-** Es un carácter personalizado de la educación, busca facilitar la integración de los alumnos en el grupo, el desarrollo de su personalidad, autorespeto y respeto hacia los demás, lo realiza a través de actividades, las entrevistas individuales con los alumnos y sus familias; la forma más colectiva es la organización de actividades que fomenta la convivencia y participación (excursiones, campañas o visitas culturales).
- **Los programas de valores.-** Es deliberado y organizado, puede ir desde un ciclo de conferencias hasta el diseño de ciertas prácticas en las sesiones de clase (creatividad para una estrategia educativa). Los valores que se pueden desarrollar son la libertad, justicia, solidaridad, igualdad, responsabilidad y honestidad.

2.4.7. El valor de la creatividad: Como desarrollar en el estudiante

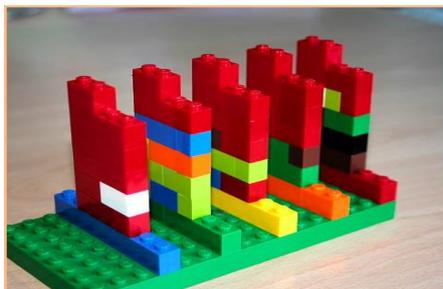
La creatividad no es un don de pocos sino que es una capacidad innata susceptible de ser entrenada. No solo está vinculada a lo artístico sino que a todos los ámbitos de la vida; desde la forma de amar, de relacionarse con las personas, hasta en la manera de conocer, comportarse y descubrir el mundo.

Por ello, el estimular la fantasía y la imaginación en los niños hará que ellos sean más creativos, emprendedores, abiertos, intuitivos y observadores. Con esto también va a desarrollar la capacidad de flexibilidad en el pensamiento, con la cual podrán enfrentar los problemas o frustraciones con mayor facilidad buscando formas alternativas de solución.

Por lo tanto, es muy importante incentivar y darles a los niños/as los espacios y herramientas para que desarrollen su creatividad. Por ejemplo, cuando el niño aún es pequeño y empiezan hacer garabatos sin sentido esa es su forma de plasmar su realidad que le rodea y expresar lo que siente. En ese contexto se le debe proporcionar los materiales necesarios como marcadores lavables, grandes y anchos para que le sea más fácil manejarlos o pinturas, temperas líquidas para que pinte con los dedos sobre el papel. La plastilina es otra opción que favorece el desarrollo de la creatividad. Otra manera es leerle cuentos o historias de fantasías, Usted puede comenzar a contar un relato con la condición de que lo continúe.

La música es otra alternativa: escuchen las melodías, enséñele a bailar o inventen juntos una canción. Una actividad de mucha relevancia es llevarlo a jugar al aire libre, que se interese por el universo que está afuera, con animales y plantas que hay que cuidar. Por ello cuando el niño/a muestre deseos de expresarse cantando, bailando, riendo, pintando no se debe inhibir. Al contrario, si no muestra el impulso por sí mismo, hay que incentivarlo. Finalmente, no lo regañe cuando manche la pared o la ropa, más bien dele un espacio donde él pueda jugar. El hecho de que el niño tenga libertad para expresarse, garantiza su estabilidad emocional.

Gráfico No 5: Los juegos de construir como los legos son una opción para desarrollar la creatividad



Fuente: Revista FAMILIA. El Comercio. Agosto 23- 2011.

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

2.4.8. Metodología para aplicar en clase

- **Estrategias de sensibilidad y empatía:** Esto significa reflexionar en una escala de valores actuales y en un concepto asociado a las virtudes. El entender valores abstractos requiere de una capacidad de pensamiento que no está presente en los niños pequeños, esto se debe tener presente para planificar las actividades.

A parte de ello sensibilizar al niño sobre su escala de valores lo ayudará a conocerse mejor y a poner en juicio sus preferencias de valores a través de un análisis explícito. Para analizarlo mejor veremos el siguiente ejemplo: El significado de la palabra "valentía", promover el significado de valentía, dándole a escoger distintas situaciones que aparentemente significa valentía. Otra escala de valores se refiere a cuales son las personas más importantes para los alumnos.

- **Sensibilización de lo que es la presión de los padres:** Estas pueden ser presiones Explícitas e Implícitas. Explícita, por ejemplo, lo inducen a hacer las cosas negativas. Implícita, cuando el niño se viste diferente y los marginan. Las actividades que se van a llevar a cabo son que los profesores dan una introducción al significado de presión de pares, es decir dándose la debida orientación en las situaciones más frecuentes que los niños enfrentan en su vida diaria.

Se debe incentivar a los alumnos mediante cuestionarios que adopten criterios ante situaciones negativas para que de esta manera se trate de combatir el origen de los problemas.

- **Sensibilización** de lo que es la presión de los medios de comunicación: Se trata de enseñar a los niños a identificar la "manipulación" que ejercen los medios de comunicación sobre los valores de las personas, con estas bases se permitirá que el niño más adelante pueda defenderse de las presiones negativas, es decir, se orienta a los niños que en una teleserie identifiquen vicios y virtudes, los niños más pequeños pueden analizar en un dibujo animado que personaje presentan valores y modelos positivos.
- **Comparaciones:** Luego de que los niños expresen su opinión sobre temas conflictivos se les pide que comparen sus respuestas con otros alumnos, la idea de esta actividad es que los alumnos logren estar consientes de los sentimientos o ideas de otros promoviendo la empatía en ellos.

2.4.9. La Escuela: Espacio de interacciones

Según Hopkins & Lagerweij (1996): El contexto en el que realizaremos el estudio de nuestra investigación es la escuela, por ello se hace necesario que precisemos cómo se concibe y qué la caracteriza.

La concepción de escuela ha estado supeditada a diferentes momentos históricos y perspectivas ideológicas que determinan su naturaleza, en este sentido la escuela se ha concebido como:

- Una institución resultado de procesos históricos complejos y nunca neutrales, ya que siempre han beneficiado a unos, desechado a otros.

- Una construcción social, es decir, una organización pensada y construida por los grupos sociales en un momento determinado, lo que la hace cómplice de los grupos de poder.
- Un espacio que cumple muchas funciones explícitas (educar, socializar, enseñar, orientar, preparar profesionalmente, culturizar, etc.) y otras ocultas (reproducción de clases sociales, dominación cultural de las clases dominantes)” que la escuela es, primero, una institución social. Como la educación es un proceso social, la escuela es aquella forma de vida colectiva en la que están concentrados todos los medios para llevar al niño a participar de los recursos heredados de la raza y a hacer uso de sus propias capacidades para asumir los objetivos sociales. Dewey (1995)

De las anteriores afirmaciones se desprende que la escuela legitima un orden social, por tanto, no puede substraerse a los procesos de orden político, social, cultural y económico porque éstos inciden de manera directa e indirecta en ella, atribuyéndole una serie de tareas, características y funciones que detallamos a continuación Carbonel (1996):

a) La escuela tiene la de tarea de socializar a los ciudadanos, es decir, de incorporarlos a la cultura. Pero, no debe reproducir la cultura de manera automática, irreflexiva, indiscriminada. La escuela debe plantearse si existen en la cultura dominante rasgos o características inaceptables desde el punto de vista ético. Es decir, debe realizar un control social.

b) La escuela es un universo de significados: crea una cultura propia que transmite normas, creencias, valores, mitos, que regulan el comportamiento de sus miembros. Ese proceso de socialización en la escuela se arraiga en sus estructuras, en la forma de organizar el espacio, en la manera de articular las relaciones. Pero también orienta a las personas a descubrir que las trampas de una cultura no se asientan sobre valores.

c) La escuela tiene un currículum oculto poderoso: El currículum oculto produce influencias a través de la configuración de los espacios, del contenido de los textos escolares, de la distribución de los tiempos, del establecimiento de normas, de las estructuras organizativas.

d) La escuela es una institución con una compleja micropolítica interna: tiene una compleja red de relaciones que está impregnada de contenidos políticos y morales. Existe disputa ideológica, más o menos camuflada. Se dan en ella tensiones entre diferentes grupos, personas e ideas. Hay diversidad de miras, de posiciones y desintereses. La red de relaciones real no reproduce el organigrama formal que se realiza sobre los papeles.

e) La escuela es una institución de funcionamiento discontinuo: tiene un biorritmo escolar que afecta a la forma de entender y de vivir la práctica educativa, tanto por los profesores como por el alumnado.

2.4.10. Metodologías que involucran el "ETHOS" de la Escuela

La escuela como comunidad de virtud o virtud en acción, se refiere a que el ambiente en el colegio debe ser propicio y consistente con los objetivos éticos y morales del colegio, es decir, el ambiente de la escuela se proyecta en los alumnos así como el hogar permea a todos sus miembros. Para que la escuela tenga un buen "Ethos" es que se proyecte más allá de la educación en valores, debe haber profesores motivados, con capacidad de ser modelos de virtudes y moral. Es por ello que enunciamos lo siguiente:

El Profesor como modelo y mentor moral, su comportamiento del profesor es importante, es el centro de gravedad que mantendrá presente por largos años en la mente de sus alumnos:

- Lograr que el alumno se sienta respetado y seguro de expresar sus ideas sin temor a ser ridiculizados.

- El profesor debe reforzar la autoestima del alumno.
- El tema de éxito y la autoestima del alumno van ligados con la responsabilidad, los profesores por su parte deben mostrarles cariño, cuidado y preocupación.
- Debe existir la consistencia en el aprender que lograr notas altas.
- El respeto es también fundamental es mantener una actitud positiva ante consultas y respuestas de los alumnos, en donde debe lograrse respuestas que afirmen al alumno y que no lo humillen por un posible error.
- Debe existir balance entre disciplina y libertad, obediencia y autoestima.

3.- METODOLOGÍA

La Gestión en Liderazgo y Valores se ha desarrollado en El Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”, en la ciudad de Manta, que se encuentra ubicado en la Parroquia Tarqui, Barrio 4 de Noviembre en la calle José Luis Tamayo, que tiene una trayectoria de 10 años.

Sus antecedentes se remontan el 07 de diciembre del 2000, donde se aprueba el permiso como Jardín de Infantes, comenzando las clases en Abril del 2001. En ese mismo año se crea la escuela, como El Centro Educativo “Tomasita Ramírez” en honor a la madre de la señora Directora, como símbolo de madre, mujer luchadora y su amor por los niños, teniendo un valor sentimental el nombre de la Institución. El permiso para el funcionamiento de la Escuela se aprobó el 15 de Abril del 2002. Se toma como referencia la fecha del 07 de diciembre como fecha de fundación.

El establecimiento educativo es particular, su alumnado es mixto, por su ubicación geográfica es urbano. Creado para el servicio de la población estudiantil del Cantón Manta. Cuenta con sección: Pre-Básica y Básica, Jornada: Matutina, Tipo: Mixto. Actualmente tiene diez años de funcionamiento y está constituido por los niveles de educación regular, nivel pre primario y nivel primario. Su infraestructura motiva a los niños y niñas, promoviendo el desarrollo integral, armónico y permanente de las potencialidades y valores.

Se le enseña al alumnado la práctica de valores de su educación inicial hasta el séptimo año de básica, basándose en los ejes transversales orientando la formación integral de la personalidad y desarrollo armónico de sus potencialidades intelectivas, afectivas y sicomotrices de conformidad con su nivel evolutivo.

3.1. Participantes

La población a investigar del Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”, está constituido de la siguiente manera:

Tabla No 1: Personal Docente por edad

Rangos de edad	f	%
Menos de 25 años	6	40
26 – 30 años	2	14
31 – 35 años	3	24
Más de 40 años	3	24
Total	15	100%

Fuente: Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Duboneth Vega Samaniego

De la población de 15 docentes, hemos seleccionado su totalidad, en el que podemos resaltar que un 40% son menores de 25 años, lo que nos demuestra que la institución educativa posee talento jovial, novedoso y entusiasta y en un 24% están de más de 40 años., de todos modos se necesita de la experiencia y dedicación para la enseñanza – aprendizaje.

Tabla No 2: Personal Docente por sexo

Genero	f	%
Femenino	14	93
Masculino	1	7
Total	15	100

Fuente: Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Duboneth Vega Samaniego

De la población de 15 Docentes, hemos seleccionado su totalidad, encontramos que un 93% son de género femenino y un 7% son de género masculino, predominando el género femenino en el Centro estudiantil “Tomasita Ramírez” de la ciudad de Manta.

Tabla No 3: Título académico

Título académicos	f	%
Licenciado en educación	11	73
Estudiante de Maestría en educación	1	7
Estudiante universitaria en educación	3	20
Total	15	100%

Fuente: Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Duboneth Vega Samaniego

De la población de 15 Docentes, hemos seleccionado su totalidad, encontramos en nuestra estadística que un 73% son licenciados en ciencias de la educación, en un 7% están cursando el grado magister en educación y un 20% son estudiantes universitarios en educación cursando sus últimos años superiores que laboran en el Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”.

Tabla No 4: Población estudiantil por sexo

Genero	f	%
Femenino	60	42
Masculino	82	58
Total	142	100

Fuente: Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Duboneth Vega Samaniego

Se encuentran matriculados en el Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”, 142 estudiantes, distribuyéndose en 82 niños y 60 niñas, predominando el genero masculino en la institución, que va desde prebasíca hasta el séptimo año de básica.

Tabla No 5: Año de Educación básica

Años de Básica	f	%
Prebásica	12	8
1er. Año Básica	24	16
2do. Año Básica	19	14
3er. Año Básica	16	11
4to. Año Básica	17	12
5to. Año Básica	19	14
6to. Año Básica	19	14
7mo. Año Básica	16	11
Total	142	100%

Fuente: Centro Estudiantil "Tomasita Ramírez"

Elaboración: Cristina Duboneth Vega Samaniego

En el Centro Estudiantil "Tomasita Ramírez", encontramos 142 estudiantes matriculados distribuidos desde el nivel pre básica hasta el séptimo año de básica, contando la institución con 8 niveles académicos que ofrece a la comunidad.

3.2. Materiales e Instrumentos

Se utilizó las técnicas de recolección de información y análisis de los materiales de planificación educativa:

- Observación que es una técnica muy utilizada porque se realiza en forma directa sin intermediarios que podrían distorsionar la realidad estudiada.
- Entrevista como técnica puede cumplir diversas funciones: diagnóstica, orientadora e investigadora para su ejecución comprende el contacto inicial con el entrevistado, la formulación de las preguntas y la anotación de las respuestas.
- Encuesta se apoya en un cuestionario elaborado con preguntas concretas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

3.3. Método y Procedimiento

Los métodos de investigación que aplicaremos son el exploratorio - descriptivo, analítico - sintético, la observación y análisis, estadístico que nos permitirá explicar y analizar el objetivo de la investigación:

Descriptivo.- Facilitará explicar la realidad de la gestión de liderazgo educativo y los valores en el centro educativo, haciendo posible conocer el problema en estudio que se presenta en la realidad para plantear el problema, declarar la hipótesis y reunir información.

Se comenzó con la entrevista con Autoridades del Centro Estudiantil para obtener el permiso correspondiente para el desarrollo de la investigación posteriormente la

preparación del material para la investigación, los instrumentos utilizados fueron: La encuesta y entrevista a Directivos, encuesta a docentes, estudiantes y cuestionario a padres de familia del Centro Estudiantil "Tomasita Ramírez".

Analítico - Sintético.- Para estructurar el objeto de estudio y relacionar cada una de sus partes con el todo, siendo posible configurar el panorama general de la realidad educativa investigada.

Observación y análisis.- En los instrumentos de planificación institucional para determinar las características de gestión, liderazgo y valores que se ha establecido previamente.

Estadístico.- Que permitió la organización de la información obtenida de las encuestas y entrevistas en tablas estadísticas que facilitaron su comprensión y análisis de datos.

De este modo se formulo el diagnóstico situacional del centro educativo investigado que se integra de forma lógica, reflexiva, crítica en conjunto con el aporte académico y profesional de investigadora.

Seguidamente se diseñó una matriz FODA que permitió visualizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la entidad educativa en su gestión, liderazgo y valores.

Por último del análisis del FODA se prepara la propuesta de mejora con sus actividades, metodología y recursos que permitan mejorar los puntos críticos identificados en el proyecto.

4. RESULTADOS

4.1.1. DIAGNÓSTICO

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

La elaboración del diagnóstico situacional de Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez” que se encuentra ubicado en la parroquia Tarqui del Cantón Manta, responde a un estudio minucioso realizado con la colaboración de sus gestores educativos (Directivos), docentes, estudiantes y padres de familia.

La participación de cada uno de los miembros que componen la comunidad educativa se obtuvo a partir de la recopilación, análisis y compilación proveniente de la aplicación de los instrumentos de investigación (entrevistas y encuestas).

La recopilación de los documentos, posteriormente su análisis y compilación, evidencio los principales problemas que afectan a la institución educativa. A continuación analizaremos los principales instrumentos de evaluación:

4.1.1.1. El manual de organización

Según Herrera (1996), el manual de organización es un instrumento que especifica normativas y lineamientos relacionados con las funciones y responsabilidades del personal en las diferentes áreas y departamentos del centro educativo conforme a su orden jerarquico-administrativo.

En el Centro estudiantil “Tomasita Ramírez”, posee el manual de organización por cuanto es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones de Directivos, personal docente y administrativo que conforman la estructura organizativa, delimitando sus funciones y responsabilidades.

Es un instrumento importante en la orientación organizativa institucional por cuanto permite contar con un documento que especifica el perfil del puesto, del personal, sus funciones y responsabilidades. La organización estructural de la institución educativa investigada, esta compuesta por las siguientes autoridades:

Directora

Junta General de profesores

Docentes

Personal administrativo

Comité estudiantil

Comité central de padres de familia

En esta institución educativa se resalta el liderazgo de su directora que de manera conjunta con el personal docente realizan la planificación institucional asimismo como las comisiones en: Deportes, culturales, sociales, etc. Parte de su actividad gestora es la organización de una reunión mensual con todo su personal que labora en la escuela, que es aprovechada para analizar el rumbo de la institución y crecimiento académico de sus estudiantes con la finalidad de establecer mecanismos correctivos para la solución de problemas.

4.1.1.2. El código de Ética

Según Termes (2005), nos señala que es la relación docente-alumno dentro de la comunidad educativa encerrando el compromiso en valores fundamentales que orientan las responsabilidades de los profesores y alumnos. El código de ética es aplicable en todos los códigos de convivencia de acuerdo con las normas, leyes y reglamentos. El código de ética está ligado con el código de convivencia y eso por el desempeño del buen vivir o sumak kawsay con calidad y calidez.

El Código de ética señala los aspectos de la vida de la institución consideradas como referentes de acción en el Proyecto Educativo Institucional. En este documento señala el fundamento del sistema de valores, de esta perspectiva se fundamenta como ejes transversales: Identidad, autonomía, respeto a la

diversidad, educación en valores, responsabilidad, medio ambiente y derechos humanos.

Analizando el documento nos damos cuenta que del componente axiológico se derivan los siguientes principios: Principios de personalización, desarrollo humano integral, formación objetiva, de género, proyecto de vida.

Los valores expuestos en el código de ética han sido parte del curriculum e inculcados en los alumnos/as, siendo un base fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los docentes, quienes han llegado a construir una identidad en valores, lo que les confiere autoridad ante los estudiantes y comunidad.

Mientras que el código de convivencia facilita la búsqueda de consenso a través del diálogo para el reconocimiento y resolución de conflictos que genere las condiciones necesarias para garantizar la trayectoria escolar de los niños/as aplicando un criterio inclusivo y posibilitar la formación en las prácticas de una ciudadanía democrática.

La institución educativa no ha desarrollado su código de convivencia puesto que al hacerlo generaría cambios en su cultura escolar, actitudes apegados al respeto de los derechos de las personas dentro de la comunidad educativa.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

El plan estratégico es un documento en el que se definen las políticas, directrices y líneas de acción para que el centro educativo consiga sus metas en un plazo determinado, generalmente de 1 a 5 años.

El Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”, cuenta con su plan estratégico para un periodo de cuatro años lectivos. Los aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores contemplados en este documento son parte de la acción institucional y formación académica, se detalla a continuación.

En función a la gestión: Cuenta con convenios de cooperación interinstitucional con las editoriales que permiten la capacitación constante de los docentes y alumnos del establecimiento educativo, asimismo mantiene proyectos de vinculación con la comunidad permitiendo una mejor comunicación con su entorno.

En función al liderazgo: Aquí la parte directiva ha plasmado el desempeño de su institución a partir de sus fortalezas, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para el cumplimiento de la planificación estratégica es cumplir exitosamente con nuestra misión, mientras el centro educativo avanza hacia el futuro acorde con las oportunidades del ambiente externo.

En función a los valores: Se orienta la formación integral de los estudiantes basada en la educación basada en valores en donde el ser humano es el centro del proceso educativo en donde prima el respeto, la tolerancia, la responsabilidad y la toma de decisiones.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

Juan Gandolfo (2007) Es un documento formal, se encuentra escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por todos quienes componen Directivos y Docentes en su trabajo cotidiano.

En el Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez” existe la planificación del POA, abarca los ámbitos administrativos, pedagógico y de recursos. Los mayores avances se encuentre el apoyo a la capacitación docente, fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los docentes, círculos de estudio, alianzas institucionales y la difusión de la labor de la institución. Se evidencia la ejecución de proyectos: Educación en valores, habilidad verbal, recreación y uso del tiempo libre, desarrollo del pensamiento lógico-matemático y lecto-escritura.

El POA, en cuanto a la Gestión, Liderazgo y Valores, podemos señalar la consecución de sus metas propuestas que van desde ampliar la cobertura estudiantil en un 80% de acuerdo a las condiciones de infraestructura en el presente año y que al finalizar el año escolar la ejecución del 90% de las actividades curriculares con las actividades lúdicas–prácticas contempladas en el plan operativo. Se encuentra sus estrategias como:

Reunión general de Padres de Familia para motivarlos en proceso de matrícula; mostrar una imagen positiva y de mejoramiento continuo de nuestra institución ante la comunidad a través de la comunicación y eficiencia interna; jornadas pedagógicas con docentes para contextualizar las actividades del año teniendo en cuenta las áreas del conocimiento y el horizonte institucional; Articulación de las actividades a los planes de Áreas mediante un cronograma específico para cada disciplina con el colectivo docente y alumnado; Evaluación de cada una de las actividades desarrolladas por las diferentes áreas para alimentar de manera cíclica los procesos.

Los indicadores del Plan operativo anual de la institución que fundamenta la gestión de liderazgo y valores tenemos:

Capacitación y evaluación a maestras(os).

Celebración de fechas cívicas y sociales.

Actividades de minga y arreglo del centro educativo.

Actividades de eventos culturales.

Distribución del trabajo de acuerdo a los planes y programas.

El POA dentro de su dimensión se visualiza la formación de valores de niños(as), basándose en el significado que representa las fechas cívicas, trabajos comunitarios y para el rescate de valores las actividades de eventos culturales, asimismo señalamos que el líder educativo busca la capacitación y evaluación de sus docentes para mejorar la calidad educativa.

En el diagnóstico institucional se detalla la priorización de áreas, estableciendo indicadores de evaluación, se orienta todo el proceso educativo a nivel organizativo, planificado y acorde con las políticas de la institución, se desarrollan

las actividades curriculares dentro y fuera del aula, las actividades pedagógicas y de proyección de la comunidad, evidenciando un buen nivel de gestión de calidad en el área pedagógica y administrativa.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Sainz (2003) señala que es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa. Siendo que el PEI, es un documento que orienta los aspectos sustanciales de la vida institucional en el largo plazo que debe ser seguido en forma cotidiana sin ser rutinario año tras año.

El Centro estudiantil “Tomasita Ramírez” elaboro su proyecto educativo institucional (PEI), instrumento que entró en vigencia partir de su aprobación en el periodo lectivo 2008-2009, en donde su evaluación y rediseño ha sido programa en un periodo de vigencia de cinco años, lo que significa que este documento está inmerso en el actual proceso.

El PEI como instrumento de gestión cuenta elementos de identidad institucional (visión, misión y valores) procedimientos empleados para la práctica de una actividad educativa.

El modelo pedagógico adoptado por la institución educativa es el Constructivista, teoría fundamentada por tres grandes estudiosos Lev Vygotski, Jean Piaget y David P. Ausubel que manifiesta la autonomía del alumno, minimiza el papel del esfuerzo y las funciones cognoscitivas de la memoria en el aprendizaje. Los fundamentos teóricos de este modelo educativo se identifican los planeamientos del PEI, son los siguientes:

- El alumno es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje.

Esto nos demuestra que el alumno es quien construye el conocimiento, la enseñanza esta mediatizada por la actividad mental constructiva del alumno, él no es sólo activo cuando explora, descubre, sino también cuando lee o escucha las explicaciones del facilitador.

- La actividad mental constructiva del alumno se aplica a contenido.

Es el resultado de un cierto proceso de construcción a nivel social, los alumnos (as) construyen o reconstruyen objetos de conocimiento que de hecho ya están contruidos.

- El proceso de que la actividad constructiva de alumno ya aplique a unos contenidos de aprendizajes prexistentes condiciona el papel que está llamado a desempeñar el facilitador.

Aquí la función no puede limitarse a crear condiciones óptimas para que el alumno despliegue una actividad mental constructiva, el facilitador ha de intentar orientar esta actividad con el fin de que la construcción del alumno se acerque de forma progresiva a lo que significan y representan los contenidos.

Los aspectos señalados son señales de una buena pedagogía del líder educativo, que en la escuela es complementada por la elaboración del Plan curricular institucional para cada año de educación básica.

En función a la gestión: Se promueve el fortalecimiento de las relaciones del centro educativo con el medio externo con el fin de interrelacionar la formación constante de docentes y alumnos/as para promover los servicios educativos a la comunidad. Se realza la capacidad de gestión de la dirección en la forma de proporcionar año a año material didáctico acorde a las necesidades de los estudiantes con el fin de lograr un aprendizaje significativo.

En función al liderazgo: El centro educativo basa su oferta educativa de calidad en base a la investigación como instrumento de planificación y construcción de conocimientos ante los cambios que la sociedad exige. Las autoridades, directivos y personal docente son capacitados para asumir las responsabilidades de la gestión académica, institucional con innovación, creatividad y espíritu humanista.

Se promueve la formación crítica y positiva para capacitar a los estudiantes para aplicar eficientemente los saberes científicos y técnicos en la construcción de nuevas alternativas para la solución de los problemas sociales. Se promueve la práctica de valores como uno de los ejes transversales del proceso educativo, conduciendo a una actitud solidaria de todos los miembros de la comunidad educativa, promulgando una formación de gestión institucional basada en el compromiso de todos por velar y aportar activamente en el cumplimiento de las metas institucionales que conlleven al mejoramiento de calidad de educación.

En función a los valores: Se promueve una auténtica comunidad educativa mediante la vivencia de valores, se exige de todos los estamentos institucionales una actitud coherente con leyes, disposiciones, así como la transparencia en la rendición de cuentas respecto a la gestión académica e institucional.

Se institucionaliza una educación solidaria, donde el educador es un amigo y guía de la formación del alumno, a través del entendimiento de sus necesidades y de la ayuda de la solución de sus problemas, acorde con sus aulas pedagógicas acogedoras donde se propicie la tolerancia, el respeto, la autorrealización personal, donde el estudiante asuma su responsabilidad y su identidad personal, institucional.

El docente practica la misión de maestro como auténtica vocación de servicio y se identifica y se compromete con sus postulados institucionales, guiando al alumno con el ejemplo, siendo una persona capacitada profesionalmente para generar en el alumno el interés y la motivación suficientes para que estos sean artificios de su propio desarrollo.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

En el Centro Educativo "Tomasita Ramírez" rige los objetivos que contempla la Ley de Educación y su Reglamento, la jornada de trabajo de la institución se efectúa en forma matutina en el horario de 07h30 a 13h00 de lunes a viernes.

El reglamento interno es un documento esencial de la gestión institucional, puesto que armoniza las normas que regirán internamente a la institución con los principios educativos establecidos en la legislación educativa ecuatoriana. Dos son los objetivos que el presente instrumento plantea:

- Garantizar un normal desenvolvimiento académico y disciplinario entre los miembros de la comunidad educativa.
- Fortalecer las interrelaciones entre los integrantes de la comunidad educativa.

El reglamento interno señala los deberes y atribuciones de los estudiantes, padres de familia, orientados a plantear orientaciones válidas para las buenas relaciones interpersonales.

Dentro de los estímulos y sanciones del reglamento interno se rige para el sector docente y estudiantes. Se señala las funciones del Consejo estudiantil y de autogestión.

El análisis del reglamento interno del centro educativo evidencia su importancia como sustento legal y decisiones tomadas por el líder educativo.

En función a la gestión: Se promueve su sustentabilidad a través de la oferta educativa de calidad, mediante la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa con el fin de llevar actividades de planificación, organización, dirección, toma de decisiones tanto en gestión, pedagógicas y de evaluación institucional que permita formentar el desarrollo integral de los educandos.

La gestión institucional se encarga de direccionar el cumplimiento de los procesos de la evaluación institucional y docente, así como tomar decisiones para el logro

de los objetivos institucionales. La parte directiva es responsable de la planificación microcurricular, POA y los recursos disponibles para la solución de las necesidades prioritarias para el mejoramiento profesional de sus miembros.

En función al liderazgo: Se considera la participación activa y permanente de los alumnos/as en el aula, guiándolos para que sean protagonistas de su propio desarrollo y de su entorno. Se fomenta la actitud crítica y de cooperación para la formación de futuros líderes. Se promueve la entrega de estímulos y condecoraciones otorgados a los estudiantes destacados en los diversos ámbitos como: abanderados, portaestandarte, escolta, mejor egresado, alumnos distinguidos en certámenes y eventos de carácter académico, cultural, deportivo, etc.

El reglamento interno estipula para todos los estamentos institucionales, la práctica y desarrollo de valores morales, éticos, cívicos y sociales conforme a los principios de la institución educativa.

En función a los valores: Se promulga una educación basada en valores y principios, centrada en la persona como un ser libre, responsable, inclusiva, respetuosa, aceptación mutua, solidaridad, fomentando la actitud crítica y creativa para formar ciudadanos al servicio de la comunidad. Se promueve una institución flexible y abierta a los cambios de una sociedad cambiante con una planta docente y administrativa como apoyo del aprendizaje de los alumnos/as.

4.1.2. La estructura organizativa del Centro Educativo “Tomasita Ramírez”

El Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez” tiene la siguiente misión y visión comprometiéndose a mejorar la calidad de la educación, a continuación señalamos:

4.1.2.1. Misión y Visión

MISIÓN

La misión es el motivo, el propósito o fin de ser la existencia de una organización que pretende cumplir en su entorno en el que actúa.

En el centro estudiantil “Tomasita Ramírez”, se promueve la siguiente misión:

“Ofrecer una educación de calidad a través de la formación integral de la personalidad de los estudiantes con amor justicia y libertad”.

Se refiere a que todos los niños y niñas importan, se consideran sus diferencias individuales, buscando las alternativas para que todos aprendan, reflexionando periódicamente sobre las prácticas pedagógicas en un trabajo en equipo de apoyo y asesorándolos a los Padres de Familia, con un clima organizacional cálido y con una real participación democrática.

VISION

Se define como el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

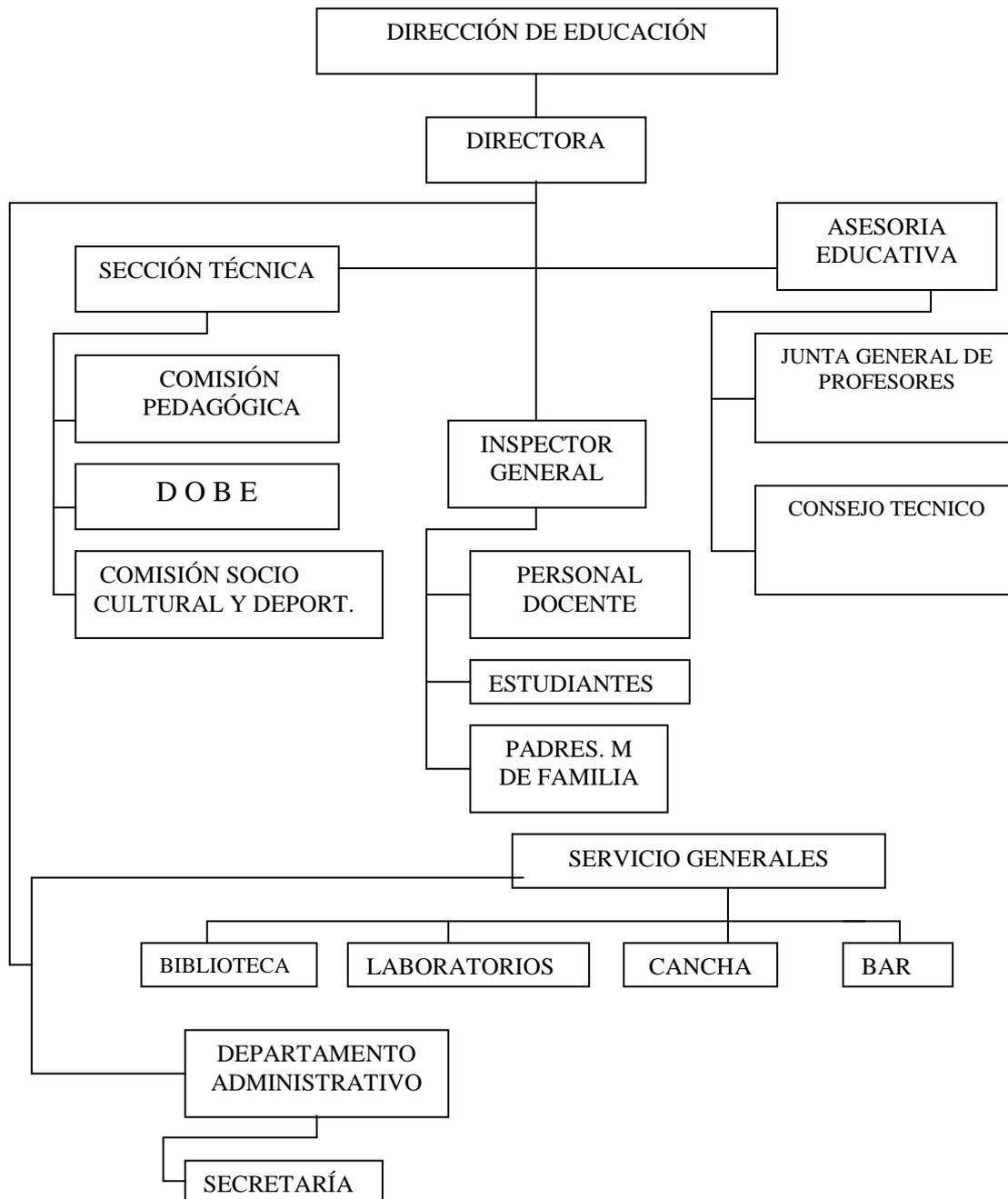
En el centro estudiantil “Tomasita Ramírez”, se promueve la siguiente visión:

“Seremos una institución educativa consolidada y orientada a la formación de la niñez y la juventud del país, mediante la enseñanza sistemática e integral para generar conocimientos e inculcar valores que les permitan sentirse profundamente comprometidos con la naturaleza y sus semejantes e instituirlos para su pleno desarrollo en la sociedad”.

Es una Escuela que innova el proceso educativo, considerando los objetivos de la Ley de Educación y su reglamento. La educación del centro educativo se da en un ambiente de respeto, entusiasmo y amor, donde el ser humano se desarrolla la conciencia de sí mismo, ejercitando su libertad asumiendo responsabilidades dentro del plantel y se sienta respaldado como una persona por competencias con destrezas, habilidades, actitudes y valores con capacidad de asumir sus deberes y derechos.

4.1.2.2. El Organigrama

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CENTRO ESTUDIANTIL "TOMASITA RAMÍREZ"



Fuente: Centro Estudiantil "Tomasita Ramírez"

Elaboración: Cristina Duboneth Vega Samaniego

El Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez” regirá su funcionamiento y organización de acuerdo al Art. 76 del Reglamento General de la Ley de Educación. Para coordinar su funcionamiento el centro escolar se organiza en las siguientes estructuras:

Autoridades: Directora.

Organismos: Junta General de profesores, Comisión Socio- cultural, comisión pedagógica.

Departamentos: Secretaría, DOBE, Auxiliares técnicos, Bar.

Comité: Comité central de padres y madres de familia, Comité de cursos de padres y madres de familia, Consejo estudiantil.

A partir del organigrama se establece que la estructura organizativa existe cierta desconcentración del poder y su distribución en otros niveles ha permitido un clima institucional sano y poco conflictivo en donde prima un ambiente de cordialidad y respeto.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

El Centro estudiantil “Tomasita Ramírez” tiene este instrumento de estructura organizativa y como tal se señala las funciones de áreas o departamentos:

Departamento de secretaría y colecturía, función desempeñada en su gran mayoría por la Directora del centro educativo y ha recibido buenos criterios de los docentes, padres de familia y estudiantes, como un servicio que se brinda de manera eficiente y cálida.

Las comisiones permanentes se establecen también sus funciones, ya sea en el caso en la gestión pedagógica o de valores. La gestión pedagógica la lidera un grupo de docentes, mientras que a gestión de valores la Comisión cultural y deportiva.

4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores

Para un buen clima escolar dentro de la comunidad interna educativa las condiciones son formar equipos de trabajo que es una necesidad psicológica para trabajar juntos, libertad de agrupamiento, autosuperación y sustituir el “yo” por “nosotros”.

Se realiza proyectos en las aulas o en la escuela en conjunto y son enfocados a la mejor convivencia y los valores que fortalezcan el amor de la familia, el respeto, la solidaridad, compañerismo, para formar individuos con amor para un futuro mejor.

Los valores se aplican para que puedan ser internalizados por los niños/as, por ello en todo proyecto que se realiza se debe tomar en cuenta el eje transversal “valor” para fortalecer en los niños la buena convivencia y el amor.

Algunas de las actividades más relevantes que encontramos son las siguientes: Actividades recreativas que permita compartir y el esparcimiento; resaltar los valores en cada actividad realizada; aplicar con hechos los valores sobre el respeto a la vida del prójimo; realizar charlas, talleres que refuercen los valores; crear cuentos de experiencias que resalten los valores.

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores

En la dimensión pedagógico-didáctica se evidencia la naturaleza propia de la Institución Educativa y en ella se establece la diferencia con otras institucionales sociales. Es el campo específico del hecho educativo escolar, por lo tanto están incluidos aquí: los alumnos, los docentes, los contenidos, el aprendizaje, la enseñanza y sus múltiples interrelaciones.

Esta dimensión se concreta con una planta docente idónea con especialistas en distintas áreas, laboratorio de computación por ahora no se tiene conexión a internet, buena disciplina de los alumnos, interés de los alumnos para la participación de talleres de folklores u otras actividades culturales. Oportunidad en

cuanto a la dimensión pedagógica curricular tenemos la capacitación permanente de los docentes, contamos con clases específicas de valores y ética.

Desde la educación inicial hasta el Séptimo año de básico, se enseña mediante la materia Formación Ciudadana, que es el crecimiento humano para tratar a la persona, creciendo humanísticamente como persona. Posteriormente en el segundo trimestre se les enseña Los principales valores como el respeto, la responsabilidad, solidaridad, puntualidad, etc., primero que conceptualicen, emitan un análisis y saquen conclusiones.

En el tercer trimestre “Religión”, desde el punto de vista del respeto hacia Dios, la creación y que hay que valorar las religiones que hay. No obstante el reconocimiento del claro contenido pedagógico que tiene la escuela, por ser ésta una institución creada por la sociedad a fin de dar respuesta a sus necesidades educativa, el Proyecto Institucional atenderá a las características del medio social circundante y propiciara ámbitos de intercambio con él.

4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores

El centro educativo “Tomasita Ramírez” cuenta con los estamentos claramente estructurados con sus funciones específicas: Directivos, representantes de los profesores, representantes estudiantiles y comité de padres de familia.

Que participan en reuniones propias de sus respectivas funciones, cuando se requieran participar en conjunto para organizar o sugerir actividades factibles para el desarrollo recreativo de los alumnos/as, estas reuniones deben realizarse al menos una vez al mes en forma general. A los representantes de distintos niveles del centro educativo “Tomasita Ramírez” se exige una relación de respeto, solidaridad y responsabilidad, como valores de enseñanza y de formación que todo el centro educativo deberá tener, todos tienen derecho a opinar y a entregar sus puntos de vista, que serán considerados y estudiados para su posterior aplicación.

El objetivo fundamental de este equipo de gestión será mejorar los requerimientos de los alumnos/as en instancias educativas y de infraestructura para lograr ese objetivo.

4.1.2.6. Dimensión administrativa, financiera y valores

En cuanto a lo administrativo financiero, la contratación del personal del Centro educativo “Tomasita Ramírez”, está a cargo de la Directora del plantel a través de entrevistas directas y clase demostrativa.

El criterio fundamental es el recurso humano idóneo y la adecuada preparación del profesional, que conozca con claridad el PEI de la institución y este dispuesto a trabajar en un proyecto educativo orientado por los valores éticos, morales y la valoración de nuestras relaciones culturales.

Aquí encontramos el equipo de trabajo competente dirigido por la Directora, sistema de pago por cheque pactado a 10 cuotas y como aliciente en el futuro el acceso de postulación a proyectos para ampliación de infraestructura.

En la dimensión administrativa existe por parte de la autoridad del centro educativo un compromiso permanente por la implementación y utilización de material didáctico a disposición de los alumnos donde la principal importancia el apoyo informático con una sala de computación adecuadamente implementada y supervisada por la profesora de la cátedra que desarrolla su labor en los distintos niveles.

En la dimensión financiera la institución cuenta con la mensualidad en efectivo y cheques por parte de sus estudiantes correspondientes del periodo escolar abril a enero, esto nos permite tener un control directo de los ingresos y el compromiso que adquieren los padres.

Cada profesor debe entregar un listado de materiales que necesitara implementar en su área, para así informar a los representantes en la primera reunión y elaborar un presupuesto anual.

Estos recursos son administrados directamente por la dirección de la institución donde da cuenta mensual de los gastos en reuniones de equipos de gestión.

En términos de los valores se comienza primero la estructuración al interior de la institución, se considera una distribución acorde con el cumplimiento de los contenidos educacionales y la aplicación de actividades de esparcimiento, cultura y deportivas, definidos por su equipo de trabajo, encabezando la directora y coordinadores.

4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores

La dimensión comunitaria se refiere al conocimiento e identificación de la trama comunitaria en la que está presente el centro educativo que le permitirá participar de proyectos de las prácticas colectivas que se expresan en el ámbito educativo. Mientras que los valores constituyen la estructura del pensamiento con ellos cada persona diferencia de lo que está bien y lo que está mal.

En cuanto a la dimensión comunitaria se trata de hacer visibles y explícitos los distintos niveles de funcionamiento colectivos presentes en las dinámicas grupales, familiares y comunitario que atraviesan al centro educativo. Podemos evidenciar las políticas educativas frente a nuevos escenarios como: prácticas institucionales democráticas que promueven el dialogo, la participación frente a los conflictos dentro de la institución como espacio cultural en su relación con la comunidad proporcionando vínculos entre la educación formal y no formal.

Es una escuela abierta a la comunidad, en este apartados rescatamos como sus principales pilares: Escuela para padres, apoyo pedagógico para la familia educativa a través de reuniones anuales, invitación abierta a participar de actividades extraprogramaticas de los alumnos.

En nuestra investigación conocimos que los padres de familias o sus representantes confían en la institución por el fomento de valores siendo para ellos un aporte de gran relevancia del centro educativo “Tomasita Ramírez”.

Se ha observado cambios positivos en la educación y que ha sido diferente a los años anteriores, ahora se les enseña a los niños/as a que interactúen más y se puedan desenvolverse desde muy pequeños.

Teniendo en cuenta que como educadores se tiene mucha responsabilidad en este tema tan importante, debiendo entender que en todos los ambientes del niño/a tiene las mismas necesidades básicas de amor y seguridad, el derecho de ser una persona de valor y tener la oportunidad de triunfar en un marco de libertad, respeto, responsabilidad y solidaridad.

4.1.3. Análisis FODA

La realización de un análisis FODA es muy importante para conocer la realidad actual del Centro Educativo y su planta de Docentes con los que cuentan actualmente, el objetivo principal de este documento es el de reconocer su gestión en liderazgo y valores con los que actualmente, las capacidades humanas con el único fin de identificar estrategias y acciones para ayudar en el desarrollo de la comunidad educativa.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.

Factor interno: Fortalezas

- Docentes experimentados y capacitados.
- Planificación didáctica promueve unificación de criterios.
- Clima institucional agradable, contenedor y participativo.

- Compromiso elevado de los docentes con los procesos de enseñanza aprendizaje.
- Incorporación de metodologías y estrategias pedagógicas.
- Buena predisposición para la capacitación en los docentes.
- Aulas pedagógicas e infraestructura acogedora.
- Personal idóneo.
- Espíritu de solidaridad y compañerismo entre docentes y estudiantes.
- Percepción positiva de la comunidad hacia el trabajo escolar del centro educativo.
- Biblioteca en el establecimiento.

Factor interno: Debilidades

- Inexistencia del Código de convivencia
- Sección básica incompleta de pre-básica hasta 7mo. año básico.
- Espacio físico reducido.
- Falta de hábitos de estudio.
- Carencias afectivas.
- Dificultades económicas.
- Situaciones familiares de riesgo.
- Falta de compromiso con ciertos estudiantes y padres de familia.
- Falta de trabajo y sub-ocupación.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Factor externo: Oportunidades

- Programa de Valores.
- Reforma curricular, proyectos de capacitación, lineamientos para el mejoramiento educativo
- Apoyo económico de los padres de familia.
- Capacitación de los docentes por parte de las editoriales.

- Campañas socioculturales con diferentes instituciones privadas.
- Trabajo en equipo.
- Leyes y reglamentos.

Factor externo: Amenazas

- Competencia con establecimientos cercanos a la nuestra en cuanto a la matrícula.
- Instalación de un nuevo establecimiento.
- Población en condiciones socioeconómicas deficientes.
- Problemáticas familiares que repercuten en el rendimiento académico.
- Avance acelerado de la tecnología que puede ocasionar retraso o información desactualizada.
- Exceso de internet, televisión y playstation.
- Desnutrición.

4.1.3.3. Matriz FODA.

Matriz 1: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes experimentados y capacitados. • Planificación didáctica promueve unificación de criterios • Clima institucional agradable, contenedor y participativo. • Compromiso elevado de los docentes con los procesos de enseñanza aprendizaje. • Incorporación de metodologías y 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia del Código de convivencia • Sección básica incompleta de pre-básica hasta 7mo. año básico. • Espacio físico reducido. • Falta de hábitos de estudio. • Carencias afectivas. • Dificultades económicas. • Situaciones familiares de riesgo. • Falta de compromiso con ciertos

<p>estrategias pedagógicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena predisposición para la capacitación en los docentes. • Aulas pedagógicas e infraestructura acogedora. • Personal idóneo. • Espíritu de solidaridad y compañerismo entre docentes y estudiantes. • Percepción positiva de la comunidad hacia el trabajo escolar del centro educativo. • Biblioteca en el establecimiento. 	<p>estudiantes y padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de trabajo y sub-ocupación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Valores. • Reforma curricular, proyectos de capacitación, lineamientos para el mejoramiento educativo. • Apoyo económico de los padres de familia. • Capacitación de los docentes por parte de las editoriales. • Campañas socioculturales con diferentes instituciones privadas. • Trabajo en equipo. • Leyes y reglamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con establecimientos cercanos a la nuestra en cuanto a la matrícula. • Instalación de un nuevo establecimiento. • Población en condiciones socioeconómicas deficientes. • Problemáticas familiares que repercuten en el rendimiento académico. • Avance acelerado de la tecnología que puede ocasionar retraso o información desactualizada. • Exceso de internet, televisión y playstation. • Desnutrición.

El centro educativo “Tomasita Ramírez”, es una institución autorizada, regulada y controlada por la autoridad educativa nacional. Rigiéndose bajo los principios y fines de la educación, como principio tener una orientación democrática, humanista, investigativa, científica y técnica acorde a las necesidades del país, como fines preservar y fortalecer los valores propios del pueblo ecuatoriano, su identidad cultural dentro del ámbito latinoamericano y mundial.

Fortalezas, son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencia a la institución. Entre las importantes tenemos:

- Docentes experimentados y capacitados.
- Planificación didáctica promueve unificación de criterios
- Clima institucional agradable, contenedor y participativo.
- Compromiso elevado de los docentes con los procesos de enseñanza aprendizaje.
- Incorporación de metodologías y estrategias pedagógicas.
- Buena predisposición para la capacitación en los docentes.
- Aulas pedagógicas e infraestructura acogedora.
- Personal idóneo.
- Espíritu de solidaridad y compañerismo entre docentes y estudiantes.
- Percepción positiva de la comunidad hacia el trabajo escolar del centro educativo.
- Biblioteca en el establecimiento.

Debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes del centro educativo y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización educativa. Tenemos las siguientes:

- Inexistencia del Código de convivencia
- Ausencia de biblioteca en el establecimiento.
- Sección básica incompleta de pre-básica hasta 7mo. año básico.
- Espacio físico reducido.
- Falta de hábitos de estudio.

- Carencias afectivas.
- Dificultades económicas.
- Situaciones familiares de riesgo.
- Falta de compromiso con ciertos estudiantes y padres de familia.
- Falta de trabajo y sub-ocupación.

Oportunidades, son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que una vez identificados pueden ser aprovechados. A continuación las siguientes:

- Programa de Valores.
- Reforma curricular, proyectos de capacitación, lineamientos para el mejoramiento educativo
- Apoyo económico de los padres de familia.
- Capacitación de los docentes por parte de las editoriales.
- Campañas socioculturales con diferentes instituciones privadas.
- Trabajo en equipo.
- Leyes y reglamentos.

Amenazas, son situaciones negativas externa a la institución, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada. Entre las más importantes tenemos:

- Competencia con establecimientos cercanos a la nuestra en cuanto a la matrícula.
- Instalación de un nuevo establecimiento.
- Población en condiciones socioeconómicas deficientes.
- Problemáticas familiares que repercuten en el rendimiento académico.
- Avance acelerado de la tecnología que puede ocasionar retraso o información desactualizada.
- Exceso de internet, televisión y playstation.
- Desnutrición.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los Directivos

El Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”, como primera y principal instancia de gestión del sistema educativo particular mixto alcanza progresivamente su fortalecimiento institucional a través de una gestión pedagógica, institucional y administrativa eficiente y eficaz, cuenta con el nivel de educación inicial y básica.

Tabla 6:

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO ESTUDIANTIL “TOMASITA RAMÍREZ”

Forma de organización	f	%
a. Directora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	40
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	3	60
d. Trabajan individualmente	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta a Directivos del Centro estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

Los resultados nos indican que el 60% los directivos coinciden que la mejor forma de organización de los equipos se da por grupos de trabajo, seguidamente la directora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, aquí evidenciamos que por parte de la dirección su trabajo es colaborativo con ayuda de los demás miembros del equipo y su notoriedad que da por su liderazgo educativo.

Tabla 7:

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN DEL CENTRO ESTUDIANTIL “TOMASITA RAMÍREZ”

Aspecto	f	%
a. El número de miembros en la institución	4	67
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	33
c. El valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta a Directivos del Centro estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

Los Directivos del Centro educativo Tomasita Ramírez consideran que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño del centro educativo se da en un 67% por el número de miembros en la institución, como podemos apreciar en esta respuesta por el número de reducido de profesores en la institución lo que facilita su coordinación y el trabajo en equipo.

Tabla 8:

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS DEL CENTRO ESTUDIANTIL “TOMASITA RAMÍREZ”

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

Fuente: Encuesta a Directivos del Centro estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

Los Directivos han considerado afirmativamente en un 100% que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, aquí podemos apreciar la buena gestión de liderazgo y el movimiento democrático al momento de realizar su planificación educativa.

Tabla 9:**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL CENTRO ESTUDIANTIL “TOMASITA RAMÍREZ”**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	5	100
b. Rector	0	0
c. Consejo Directivo	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta a Directivos del Centro estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Duboneth Vega Samaniego

Los resultados nos indican que en un 100% la Directora lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones del centro educativo, en efecto evidenciamos el rol de liderazgo desde el aspecto educativo y administrativo.

Tabla 10:**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS EN EL CENTRO ESTUDIANTIL “TOMASITA RAMÍREZ”**

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

Fuente: Encuesta a Directivos del Centro estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

Los resultados nos indican que en un 100% los directivos coinciden afirmativamente que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo estipulado, se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, siendo muy importante que se tome en cuenta democráticamente las opiniones de quienes conforman el cuerpo de docentes.

Tabla 11:

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO QUE PROMUEVE EL CENTRO ESTUDIANTIL “TOMASITA RAMÍREZ”

Ord	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	1	20	0	0	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes.	0	0	0	0	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes.	3	60	0	0	0	0
d.	Trabajo en equipo.	0	0	0	0	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.	1	20	0	0	0	0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	0	0	0	0	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	0	0	0	0	0	0
	Total	5	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos del Centro estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

Los resultados nos indican que en un 60% los directivos concluyen que la administración y liderazgo del centro educativo Tomasita Ramírez promueve la capacitación continua de los docentes, siendo una variable importante para el desarrollo integral del alumno, seguido en un 20% la excelencia académica en conjunto con la vivencia de valores institucionales y personales.

Tabla 12:

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR EN EL CENTRO ESTUDIANTIL “TOMASITA RAMÍREZ”

Ord	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas.	1	20	0	0	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	0	0	1	20	0	0

c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	1	20	0	0	0	0
d.	Se desarrolla con estudios en gerencia.	0	0	0	0	0	0
e.	Capacitación continua que combinada con la práctica, la teoría y reflexión.	2	40	0	0	0	0
	Total	5	100	1	20	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos del Centro estudiantil "Tomasita Ramírez"

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

Los resultados nos indican que los directivos demuestran que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir el centro educativo siempre son innatas en un 20% y la capacitación continúa que combinada con la práctica, la teoría y reflexión en un 40%, aquí evidenciamos el liderazgo asertivo por parte de este equipo de trabajo para mejorar la planificación educativa.

Tabla 13:

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO EN EL CENTRO ESTUDIANTIL TOMASITA RAMÍREZ

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 qué les falta mejorar.	5	100	0	0	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	0	0	0	0
c.	La mejora de los mecanismos de control.	0	0	0	0	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	0	0	0	0	0	0
	Total	5	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos del Centro estudiantil "Tomasita Ramírez"

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

Los resultados nos indican que los directivos en un 100% afirman que el desempeño y progreso del centro educativo “Tomasita Ramírez”, siempre se da por el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, es decir, que utiliza instrumentos cuantificables para mejorar sus resultados de entrada y salida de información que sirve como fuente para implementar herramientas que permitan mejorar la educación.

Tabla 14:

ORGANISMOS QUE INTEGRAN EN EL CENTRO ESTUDIANTIL “TOMASITA RAMÍREZ”

Ord	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De Dirección (Directora, Junta General de Profesores, Comisiones Especiales, etc)	5	100	0	0	0	0
b.	De Gestión (Secretaria, Subdirector/a, Comisión Económica, etc.)	0	0	0	0	0	0
c.	De Coordinación (Jefe de Estudios, Coordinador/a, etc.)	0	0	0	0	0	0
d.	Técnica (Departamentos, Equipo Docentes, etc.)	0	0	0	0	0	0
e.	Otros (¿cuales?)	0	0	0	0	0	0
	Total	5	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos del Centro estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

Los resultados nos indican que el 100% de los directivos del centro educativo “Tomasita Ramírez”, se promueve la dirección compuesto por la Directora, Junta General de Profesores, Comisiones especiales, etc, como organismo rector que rige en la institución educativa.

Tabla 15:

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES EN EL CENTRO ESTUDIANTIL “TOMASITA RAMÍREZ”

Ord	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	0	0	0	0	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	40	0	0	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	20	0	0	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a sus alumnos.	2	40	0	0	0	0
	Total	5	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos del Centro estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

Los resultados nos indican que el 40% de los directivos afirman que el Equipo didáctico del centro educativo “Tomasita Ramírez”, es el encargado siempre de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo escolar y el otro 20% señala, que se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y un 40% nos afirma que coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a sus alumnos, aquí evidenciamos el criterio dividido por parte de los directivos en las distintas actividades realizadas por la institución.

Tabla 16:

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES EN EL CENTRO ESTUDIANTIL “TOMASITA RAMÍREZ”

Od	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	1	20	0	0
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	0	0	0	0
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	1	20	0	0
d.	Mantener actualizada la metodología.	2	40	0	0
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	0	0	0	0
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y decisión de problemas de aprendizaje.	0	0	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.	0	0	0	0
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	0	0	0	0
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	1	20	0	0
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	0	0	0	0
	Total	5	100	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos del Centro estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

Los resultados nos indican que los directivos en un 40% señalan que el Departamento didáctico del centro educativo “Tomasita Ramírez”, es el encargado de mantener actualizada la metodología y sus acciones dentro del currículo educativo, sus estrategias y sus proyectos para mejorar el desarrollo integral educativo.

Tabla 17:

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES EN EL CENTRO ESTUDIANTIL TOMASITA RAMÍREZ

Ord	Se promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La Gestión Pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100	0	0
	Total	5	100	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos del Centro estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

Los resultados nos confirman que un 100% los directivos afirman que la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones se fomenta en el centro educativo “Tomasita Ramírez” adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico, para la determinación de las finalidades educativas en los que se fundamentan de forma muy concreta los resultados que deberían conseguirse.

Tabla 18:

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN EL CENTRO ESTUDIANTIL “TOMASITA RAMÍREZ”

Ord	Se promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Una reingeniería de procesos.	0	0	0	0
b.	Plan Estratégico	2	40	0	0
c.	Plan Operativo Anual	2	40	0	0
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los Directivos y Docentes	1	20	0	0
	Total	5	100	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos del Centro estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

Los resultados nos confirman que para el material de planificación educativa del centro educativo “Tomasita Ramírez”, los directivos afirman en un 40% se promueve el plan estratégico seguidamente el plan operativo anual, aquí evidenciamos la gestión directiva para mejorar la calidad educativa.

De la entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS EN EL CENTRO ESTUDIANTIL "TOMASITA RAMÍREZ"

No	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta negativa	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? En que se diferencia de la información?		5		0
2	¿El Centro Educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		5		0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?		5		0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?		5		0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la Dirección, Docencia y Alumnado?		5		0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el Centro Educativo?		5		0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos/as?		5		0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?		5		0

Fuente: Entrevista a Directivos del Centro Estudiantil "Tomasita Ramírez"

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

La comunicación es un proceso por el que transmitimos información, la comunicación es dar a conocer diferentes temas de importancia se nos permite fortalecer con nuestro conocimiento y que la manera más práctica de organizarse en las labores educativas y administrativas en un ambiente de respeto y armónico, con prudencia y analizando los diferentes puntos de vista. Con diálogo para comprender mejor que es lo que esta sucediendo.

Las características de un líder educativa son ser: positivo, optimista, respetuoso y reconoce el potencial de los demás, sabe escuchar, se comunica, es justo, es prudente, decidido, pero sobre todo humilde, enfrenta los problemas con tranquilidad y decisión.

Un líder debe ser democrático, tanto en la dirección, docencia y alumnado, es quien toma sus decisiones tras potenciar la discusión de grupo, llegar consensuar, además debe tener carisma para comprender el proceder humano y tomar las mejores decisiones a la comunidad educativa a la cual se debe.

Los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo "Tomasita Ramírez", son el respeto en toda la institución, porque este valor con lleva de mano los demás valores. Honestidad, confianza, la solidaridad, la inclusión, puntualidad con el entorno social.

Los antivalores que hemos encontrado mediante la encuesta en la institución son la irresponsabilidad, impuntualidad de unos pocos alumnos en los cuales la dirección y el cuerpo docente esta trabajando mediante la comunicación entre los estudiantes y consejería.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 19: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES DEL CENTRO ESTUDIANTIL “TOMASITA RAMÍREZ”

Ord	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	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.	0	0	0	0	0	0	15	100
2	El Liderazgo en el Centro Educativo 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.	15	100%	0	0	0	0	15	100
3	La Gerencia Educativa, promueva en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	10	67%	5	33%	0	0	15	100
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-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	13	87%	2	13%	0	0	15	100
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	5	33%	10	77%	0	0	15	100

6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.	15	100%	0	0	0	0	15	100
7	En el proceso de enseñanza-aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	100%	0	0	0	0	15	100
8	Resistencia en los compañeros o Director/Rector, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	4	27%	11	73%	15	100
9	Me siento poco integrado en la escuela y entre los compañeros.					15	100%	15	100
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el Director del Centro Educativo.	0	0	0	0	15	100%	15	100
11	Admiro el Liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	12	80%	3	20%	0	0	15	100
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del Centro Educativo	15	100%	0	0	0	0	15	100
13	Los Directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	87%	2	13%	0	0	15	100
14	Los Directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	15	100%	0	0	0	0	15	100
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de Autoridades, Padres de Familia, Docentes y Estudiantes.	15	100%	0	0	0	0	15	100
16	Los Valores predominan en las decisiones de los	15	100	0	0	0	0	15	100

	Directivos y Profesor.								
--	------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Encuesta a Docentes del Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

Los 15 Docentes investigados del Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”, se da una apreciación de esta herramienta de investigación para analizar la Gestión, Liderazgo y Valores, evidenciando que “Siempre” en un 100% de los docentes esta de acuerdo que el Liderazgo en el Centro Educativo 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. Asimismo en orden de importancia con un 100% están de acuerdo que siempre se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.

En la opción “A veces” en un 77% de los docentes concluyen que a veces la resistencia en los compañeros o Director, cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, por cuanto ya los docentes cuentan con su propio método, pero la comunicación y coordinación de la directora con sus compañeros maestros es más comprensible, llegando a un acuerdo entre todas las partes.

En la opción “Nunca” con un 100% de los encuestados concluyen que nunca se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros; seguidamente con este mismo porcentaje 100% que nunca están en desacuerdo continuo en las relaciones con el Director del Centro Educativo.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

TABLA 20:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES DEL CENTRO ESTUDIANTIL “TOMASITA RAMÍREZ”

Ord	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	La Directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	35	100 %	0	0	0	0
2	Las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes.	0	0	35	100 %	0	0
3	El liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	35	100 %	0	0	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases.	0	0	0	0	35	100
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo y en el mismo tiempo.	35	100 %	0	0	0	0
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.	35	100 %	0	0	0	0
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	30	86%	5	14%	0	0
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, participación y la interacción con los docentes.	35	100 %	0	0	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	0	0	28	80%	7	20%

10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	51%	17	49%	0	0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	35	100%	0	0	0	0
12	Se realizan trabajos con instrucciones claras y participación del docente.	35	100%	0	0	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	35	100%	0	0	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	35	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a Estudiantes del Centro estudiantil "Tomasita Ramírez"

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

Dentro de las encuestas aplicadas han sido parte de este proceso de investigación 35 estudiantes del sexto y séptimo año de básica del Centro Estudiantil "Tomasita Ramírez", consideran que siempre La Directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y comunitario. Los estudiantes señalan que a veces: * Las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes. * Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. * El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Los estudiantes manifiestan que * Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases y que nunca los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

4.2.4. De los padres de familia

TABLA 21:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA DEL CENTRO ESTUDIANTIL “TOMASITA RAMÍREZ”

No	Pregunta	f	%
1	¿Qué valores enseña a sus hijos?	0	0
2	¿Observa que en la ciudad hay factores que atenten contra la formación de esos valores?	0	0
3	¿Qué valores pretende que la escuela fomente en sus hijos?	0	0
4	¿Ha observado cambios en la educación? Positivos-Negativos ¿Cuáles?	0	0
5	Frente a la crisis actual (desocupación, violencia, pobreza, etc.) ¿Qué cambios propone en defensa de los valores que su familia persigue?	0	0
6	¿Qué valor le concede Usted al trabajo?	0	0
7	Si se desea puede escribir alguna sugerencia para la práctica y enseñanza de valores.	0	0
8	Para la enseñanza de valores en la Escuela da: Lugar a experiencias enriquecedoras donde se practica la confianza, la responsabilidad, el respeto, la tolerancia, la solidaridad, la aceptación del prójimo. SI NO	15	100
9	El Instituto mantiene una convivencia social que permita potenciar las capacidades de cada individuo permitiendo su desarrollo integral. SI NO	15	100
10	Usualmente participa en las actividades programadas de la Escuela, como: Reuniones, talleres, charlas, para fortalecer la calidad de vida de la familia. Siempre A veces Nunca	12 3	80 20
	TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta a Padres de Familia del Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”

Elaboración: Cristina Vega Samaniego

La Comunidad de Padres de familia del Centro Educativo “Tomasita Ramírez” de la Parroquia Tarqui, inculcan a sus hijos e hijas valores que son fundamentales con el propósito de contribuir con su desarrollo integral, a continuación tenemos a los siguientes: El respeto, el amor, la perseverancia, la honestidad, honestidad, a valorar a sus padres, a respetar a sus mayores, tener una educación digna y adecuado, compartir para ser mejores personas, la responsabilidad, la solidaridad, la humildad.

Entre los factores que atentan contra la formación de valores en la ciudad de Manta esta: La delincuencia, la violencia intrafamiliar, actividades ilegales, trabajo infantil, etc. Que se dan porque se dejan influenciar de personas sin escrúpulos y tienen hogares desorganizados, buscando refugios en las calles. Se investigo que los padres de familia emiten criterios de juicio y solución que las escuelas enseñen en su currículo “Prácticas de valores” para fomentarla en la sociedad. También se deben difundir programas educativos en la TV y disminuir las series o programas cargados de violencia.

La escuela entrega las herramientas para que descubra y enriquezcan sus capacidades permitiendo fomentar a sus hijos/as valores y ejemplos para ponerlos en práctica con nuestros semejantes, como: Respeto, responsabilidad, honestidad, que sean niños de bien, valorar a sus padres, amistad, honestidad, perseverancia, valor a la religión.

Los padres y madres de familia han observado cambios positivos en la educación, se respeta mucho a los niños/as y sus derechos, ya no se permite la violencia de los maestros hacia los educandos, además existe una mayor participación de los estudiantes de poder expresarse, se les enseña un poco más de su pensum de estudio, esta escuela tiene más empeño de estudio siempre están preparándose para dar lo mejor a sus alumnos como resultado sus representados son más responsables en sus tareas.

Los padres y madres de familia proponen cambios en defensa de los valores, persiguiendo la formación de ética y valores desde muy pequeños en nuestros

hogares, hay que enseñarles que los valores son fundamentales para que la familia siempre este unida. Entre los cambios tenemos: Implantar charlas, seminarios, talleres, crear centros recreativos para niños y jóvenes para mantenerlos ocupados culturalmente y deportivamente.

El trabajo es un valor importante en la actualidad porque se puede proveer lo necesario para nuestras familias cumpliendo con las obligaciones laborales y es beneficioso en muchos aspecto porque quien es buen trabajador alcance madurez, cumple con lo encomendado es ordenado, es responsable.

La comunidad de padres de familia dan sugerencia enseñar con pasión y corazón la práctica de valores, que no sea solo oral, sino mediante la utilización de tecnologías educativas en formato de diapositivas y películas de buen contenido. Además enseñar a través de charlas, conferencias para que nuestros niños/as aprendan la enseñanza de valores. Valorar a todas las personas por lo que son y por lo que tienen, practicar la igualdad, la inclusión en los centros educativos, dando lo mejor de nosotros y otros padres coinciden que los valores se empiezan en casa, se debe trabajar con los padres en la formación de valores hacia los hijos.

Los 15 padres y madres de familia respondieron afirmativamente la enseñanza de valores en la escuela.

Los padres y madres de familia respondieron afirmativamente, que la escuela mantiene una convivencia social que permita potenciar las capacidades de cada alumno/a permitiendo su desarrollo integral.

En su gran mayoría los Padres y madres de familia siempre participan en las actividades de la escuela como: reuniones, charlas, talleres, para fortalecer la calidad de vida del alumno/a. Mientras que un cierto número de padres de familia lo realizan varias veces.

4.2.5. Matriz de problemáticas

Matriz 3 de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Se debe promover estudios de gerencia para mejorar el ambiente de enseñanza aprendizaje.	Falta de estrategias de aprendizaje.	Estudiantes poco motivados.
Motivación de propuestas para la elaboración de proyectos para educación en ética y valores.	Mayor participación de los padres de familia en las actividades programadas	Socialización de padres y madres de familia.
Incentivar la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	Mejorar y actualizar las herramientas de planificación del centro educativo.	Planificación educativa más actualizada.

5. DISCUSIÓN

El propósito de este punto de discusión de la tesis, es relacionar las características de la Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro estudiantil “Tomasita Ramírez” del cantón Manta en la provincia de Manabí, que fueron detectadas en el diagnóstico de los documentos de planificación educativa.

En lo que se refiere a la gestión los directivos concluimos: El centro educativo que fue objeto de estudio demostró tener una capacidad gestora basada en su organigrama estructural proporcionando ejes de coordinación que agrupan a sus colaboradores en equipos de trabajo. En la forma de organización de los equipos en el centro educativo se refleja que la Directora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre y por grupos de trabajo.

En relación a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización del centro educativo se da por el número de miembros y los resultados obtenidos en la institución, como podemos apreciar que por parte de la dirección mantiene un número reducido de docentes lo que facilita su coordinación y el trabajo en equipo.

Encontramos que los directivos son el enlace para la forma de organización de los equipos se da por grupos de trabajo, y las tareas se dan en reunión general cada trimestre, evidenciamos que por parte de la dirección su trabajo es colaborativo con ayuda de los demás miembros del equipo y su liderazgo educativo los aspectos que se toman en cuenta; para medir el tamaño del centro educativo se lo realiza por el número de miembros en la institución, lo que facilita su coordinación y el trabajo en equipo.

Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos y el movimiento democrático al momento de realizar su planificación educativa, por otro lado el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es institucionalizado en el centro educativo, lo que mejora la toma de decisiones en el aspecto educativo y administrativo.

En cuanto a la administración y liderazgo del centro educativo “Tomasita Ramírez”, lo que se promueve es la capacitación continua de los docentes y la excelencia académica en conjunto con la vivencia de valores institucionales y personales. Entre las habilidades de liderazgo que encontramos: la capacitación continúa que combinada con la práctica y teoría, liderazgo asertivo, adquiridas a través de la experiencia, innatas, cualidades que forman parte de este equipo de trabajo para mejorar la planificación educativa.

Para mejorar el desempeño y progreso en la institución, se distinguen algunas características encontradas como: El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.

En relación a las acciones didácticas y sus acciones encontramos que mantiene actualizada la metodología, se organiza y desarrolla las enseñanzas propias de cada materia, se elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente en el centro educativo “Tomasita Ramírez”.

En cuanto a los docentes encontramos: el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes y el liderazgo 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.

Tanto en los directivos y docentes se promueve la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del establecimiento, hay resistencia en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, pero gracias al trabajo en equipo, se toman decisiones a metodologías de enseñanza-aprendizaje.

Encontramos poca resistencia en los compañeros docentes cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje, evidenciando la rápida gestión de la directora.

En la institución investigada encontramos que sus actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de Autoridades, Padres de Familia, Docentes y Estudiantes son planificadas y monitoreadas para una excelente ejecución de eventos.

De acuerdo a nuestro seguimiento encontramos que los estudiantes opinan que la directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.

En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo y en el mismo tiempo, por otro lado los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario, proponiendo actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen y sus métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, participación y la interacción.

Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, por el carisma y empatía por parte de la directora de la institución donde la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Los padres de familia manifiestan que los valores que enseña la institución a sus hijos, son fundamentales con el propósito de contribuir con su desarrollo integral, a continuación tenemos a los siguientes: El respeto, el amor, la perseverancia, la honestidad, a valorar a sus padres, a respetar a sus mayores, tener una educación digna y adecuado, compartir para ser mejores personas, la responsabilidad, la solidaridad, la humildad.

Los factores que atentan contra la formación de esos valores que atentan en la ciudad, se encuentra la delincuencia, la violencia intrafamiliar, actividades ilegales, trabajo infantil, etc. que se dan porque se dejan influenciar de personas sin escrúpulos y tienen hogares desorganizados, buscando refugios en las calles.

La escuela entrega las herramientas para que descubra y enriquezcan sus capacidades permitiendo fomentar a sus hijos/as valores y ejemplos para ponerlos en práctica con nuestros semejantes, como: Respeto, responsabilidad, honestidad, que sean niños de bien, valorar a sus padres, amistad, honestidad, perseverancia, valor a la religión, como valores que se fomentan en los estudiantes.

En los padres y madres de familia se han observado cambios positivos en la educación, se respeta mucho a los niños/as y sus derechos, ya no se permite la violencia de los maestros hacia los educandos, además existe una mayor participación de los estudiantes de poder expresarse, se les enseña un poco más de su pensum de estudio, esta escuela tiene más empeño de estudio siempre están preparándose para dar lo mejor a sus alumnos como resultado sus representados son más responsables en sus tareas.

Los padres de familias ven al trabajo como un valor importante en la actualidad porque se puede proveer lo necesario para nuestras familias cumpliendo con las obligaciones laborales y es beneficioso en muchos aspectos porque quien es buen trabajador alcanza madurez, cumple con lo encomendado es ordenado, es responsable.

La comunidad de padres de familia dan sugerencia enseñar con pasión y corazón la práctica de valores, que no sea solo oral, sino mediante la utilización de tecnologías educativas en formato de diapositivas y películas de buen contenido. Además enseñar a través de charlas, conferencias para que nuestros niños/as aprendan la enseñanza de valores. Valorar a todas las personas por lo que son y por lo que tienen, practicar la igualdad, la inclusión en los centros educativos, dando lo mejor de nosotros y otros padres coinciden que los valores se empiezan en casa, se debe trabajar con los padres en la formación de valores hacia los hijos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

- Se determinó la inexistencia del Código de convivencia, opacando la gestión de la líder educativa que promueve el desarrollo integral, armónico y permanente de las potencialidades y valores.
- El personal docente identifica a la Directora como una líder educacional, viendo actitudes, aptitudes y conocimientos que permiten conducir adecuadamente al grupo alcanzando una participación equitativa en las reuniones en la toma de decisiones.
- En el Centro estudiantil “Tomasita Ramírez”, se les enseña al alumnado la práctica de valores desde su educación inicial hasta el séptimo año de básica, basándose en los ejes transversales orientando la formación integral de la personalidad y desarrollo armónico de sus potencialidades intelectivas, afectivas y sicomotrices de conformidad con su nivel evolutivo.
- Los Padres de familia o representantes del centro educativo confían en la institución porque se les entrega las herramientas para que descubran y enriquezcan sus capacidades permitiendo fomentar a sus hijos/as valores y ejemplos para ponerlos en práctica.
- Se detectaron ciertas debilidades en base al FODA, en el cual resaltamos las de mayor preponderancia como: espacio reducido para una mayor oferta de alumnos, falta de hábitos de estudio, situaciones de familias en riesgo, carencias afectivas, entre otras, pero confiamos que la gestión del líder educativo reducirá estos puntos críticos por su formación, experiencia y habilidad.

6.2. Recomendaciones

- Promover propuestas para la elaboración de proyectos para educación en ética y valores, necesario para la formación integral tomando como base la profundización tanto en información vivencial de los valores, como la autoestima, tolerancia, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc.
- Incentivar la investigación educativa y proponer diferentes actividades de perfeccionamiento para el cuerpo docente.
- Diseñar e institucionalizar en la institución educativa el código de convivencia para la sensibilización de los actores de la comunidad educativa donde sus participantes comprenderán las causas y efectos de los problemas que impiden el desarrollo comunitario, identificando sus fortalezas que permitirán impulsar los procesos de cambio.
- En nuestra investigación encontramos debilidades relevantes como: Falta de hábitos de estudio, carencias afectivas, situaciones familiares de riesgo, espacio físico reducido para incrementar su oferta estudiantil, aquí el líder educativo deberá trabajar con su mayor constancia y creatividad.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de propuesta

Proyecto para el diseño de la guía del Código de Convivencia para Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez” cantón Manta, provincia de Manabí.

7.2. Justificación

Como producto de la investigación en el Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez” se detecto la necesidad de diseñar una guía para el diseño del código de convivencia con el fin de fortalecer la gestión de liderazgo y orientar a los Directivos, docentes, estudiantes y Padres de familia, para su normal desenvolvimiento en la institución.

Los centros educativos son parte importante del desarrollo integral de los niños y niñas los prepara para otra etapa de madurez escolar para que desarrollen habilidades y destrezas a lo largo de su vida. La mayor parte de las instituciones educativas se preocupan más por cumplir con la parte académica como indicador de prestigio y calidad educativa, pero muy pocos líderes educativos se preocupan por formar verdaderos ciudadanos no solo habilidades cognitivas sino con formación en valores, que les permita tener un compromiso de cambio para que se sientan orgullosos de su país y de su identidad cultural.

Los niños, niñas y adolescentes como ciudadanos son sujetos de derechos, garantías y a la vez de responsabilidades y como tales, goza de todos aquellos derechos que las leyes contemplan en favor de las personas y específicos a su edad.

Por otro lado, casi todos lo ecuatorianos somos testigos del robo a la propiedad privada, la migración de los progenitores o la pérdida de un ser querido y muchos de los casos nuestros estudiantes vienen de hogares desorganizados, resultando que nuestros niños y niñas desarrollen carencias afectivas, falta de hábitos de estudios y valores como el saludo, el respeto, la amabilidad, la cortesía, la actitud

integradora, etc., tales situaciones ponen en riesgo la convivencia fraterna en nuestra ciudad, provincia y país. Siendo necesario que todo centro educativo elabore su código de convivencia como compromiso institucional de manera participativa y equitativa para que su aplicación se convierta en un referente de la vida escolar.

El Código de convivencia es un conjunto de principios enfocados en la Doctrina de la Protección integral, orientan los comportamientos personales y sociales en la búsqueda de una convivencia armónica en democracia. El sistema educativo es un proceso dinámico que construye con la participación de todos los sujetos de la comunidad para generar aprendizajes permanentes para una vida solidaria, equitativa, el buen trato, respeto, civismo para formar un buen ciudadano.

En un acuerdo de convivencia es importante en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, que propicie cambios en la cultura escolar, con el desarrollo de conductas y actitudes inherentes al respeto de los derechos humanos de cada miembro de la comunidad educativa el buen trato, la resolución de alternativas de conflictos y el mejoramiento de la calidad de aprendizaje.

Para el desarrollo del Código de Convivencia se debe tomar en cuenta instrumentos como: La convención de los derechos del niño, la Constitución Política de la República, Código de la niñez y adolescencia, Acuerdo No 178 del Ministerio de educación, Instructivo para el diseño y desarrollo del Código de convivencia en las instituciones educativas elaborado por la División Nacional de Orientación Educativa, Vocacional y Bienestar Estudiantil en abril del 2004, Acuerdo No 182 que institucionaliza la elaboración de Códigos de Convivencia y Acuerdo No 403 educación de la sexualidad, prevención del VIH-SIDA y aplicación del plan para erradicación de delitos sexuales en el ámbito educativo.

Pretendemos que este proyecto, fortalezca la gestión de liderazgo y formación de valores dirigido a las autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia, administrativo y líderes comunitarios para dar una respuesta de solución mediante

la socialización de sus derechos y responsabilidades del código de convivencia con la comunidad educativa.

Se reconoce que el Código de convivencia es un proceso, en el que se debe ir ganando experiencia y legitimidad; en el que se debe probar su eficacia, desarrollar el rol protagónico social de los actores involucrados; por lo tanto sugerimos ir de lo simple a lo complejo.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. Objetivo general

- Proporcionar a la institución una guía para la elaboración del código de convivencia como instrumento de gestión para la participación de sus actores educativos: Docentes, estudiantes, padres de familia y administrativos del Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”.

7.3.2. Objetivos específicos

- Fortalecer la convivencia en la comunidad educativa de la institución para crear un ambiente armónico y participación activa de la comunidad educativa.
- Sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia de la construcción del código de convivencia para fomentar los espacios de diálogo permanentes mediante la elaboración de acuerdos, respeto a la diferencia y resolución de conflictos.
- Difundir cambios en la cultura escolar para el desarrollo de conductas, derechos, responsabilidades y actitudes, reconocidos en la Constitución

ecuatoriana, leyes, códigos y acuerdos de la niñez y adolescencia para contribuir con el desarrollo de la gestión educativa.

7.4. Actividades

La construcción de los códigos de convivencia es una exigencia que viene desde la cumbre de la pirámide del sistema educativo lamentablemente no ha sido el logro o conquista de los propios actores del proceso educativo (estudiantes, padres y madres de familia, maestros y maestras).

Más allá del significado de la palabra convivencia, entendida como “vivir en compañía de otros” la convivencia implica “vivenciar los valores de: responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, justicia y el amor, por eso implica transformar las aulas en espacios de aprendizaje donde se compartan esos valores.

Para construir convivencia debemos como primera tarea desarrollar en todos sus actores un sentimiento de colectividad; un sentido de comunidad. No puede haber convivencia en el establecimiento educativo si autoridades, maestros, maestras estudiantes, representantes de familia no comparten objetivos, propósitos, si no construyen identidad, si los unos se sienten sojuzgados y los otros incomprendidos, si no se hace el esfuerzo por dialogar.

Esta propuesta se pondrá en marcha a partir del segundo trimestre del periodo 2012- 2013 en horario compartido en la comunidad educativa. La capacitación se desarrollara en cuatro módulos.

El módulo 1: Esta orientado a la comunidad estudiantil a espacios de sensibilización y reflexión de la convivencia escolar para conocer los derechos, responsabilidades y compromisos. El módulo 2: Está orientado a los docentes para su respectiva reflexión y compromisos. El módulo 3: Está orientado a los Padres, Madres de familia o representantes para la sensibilización para la construcción del código de convivencia. El módulo 4: Esta destinado para realizar

un seminario-taller de liderazgo educativo a los docentes del centro educativo. A continuación se detalla las siguientes actividades:

Actividad 1: Taller de Sensibilización y reflexión de la convivencia escolar en los estudiantes

Esta actividad busca la sensibilización y reflexión de los estudiantes para fortalecer la comunidad educativa mediante actitudes relacionadas a la integración, derechos, responsabilidades, compromisos y visión de futuro para contribuir a crear espacios organizados que fortalezcan la convivencia escolar y comunitaria.

Temática:

Día 1: Taller

- Sensibilización e integración.
- Participación, derechos y responsabilidades.
- ¿Qué es la convivencia?
- Construir la visión de futuro.

Día 2: Taller

- Problemas para alcanzar la visión.
- Corresponsabilidad.
- Establecer compromisos.
- Establecer correctivos educativos.

Metodología:

- Explicar el objetivo de la reunión. ¿Por qué estamos ahí?.
- Ambientar la instalación, se iniciará con dinámicas propias para su edad que nos permitan en forma lúdica y creativa preparar el ambiente de trabajo y después de realizar la actividad preguntar. ¿Cómo se sintieron?, ¿Qué les pareció?
- Emplear una metodología participativa mediante talleres vivenciales utilizando la pintura, la música, actividades iniciales para romper el hielo y generar la integración
- En la **identificación del problema:** Aplicar técnicas de dibujo, collage, pintura, preguntemos: ¿Dibuje lo que le gusta, lo que no le gusta?. ¿Qué le causa miedo en la escuela?
- **Sistematización de los conflictos:** La facilitadora permitirá la participación y libre expresión de los niños/as, respetando ideas, criterios,
- **Compromisos y acuerdos:** Con las ideas, criterios y sentimientos de los niños/as fomentaremos un ambiente de afectividad y paz, en ese momento elaboremos una matriz de compromisos y acuerdos con los niños y niñas.

Recursos:

Humanos: Facilitadora y niños/as del centro estudiantil.

Materiales: Fotocopias, material didáctico (marcadores, folletos, cartulina, papelografos).

Tecnológicos: Computadora, impresora, proyector.

Responsables:

Directora del centro estudiantil y maestrante.

Resultados esperados:

Miembros de la comunidad estudiantil capacitados en sensibilización y reflexión de la convivencia escolar.

Tiempo de desarrollo:

Dos días (Viernes 14 y 21 de septiembre del 2012 de 10h:30 a 12h:30)

Actividad 2: Reflexión y compromisos por los docentes

Este seminario – taller teórico y práctico esta orientado a los docentes para el fortalecimiento y empatía de valores fundamentales a nivel institucional, personal y profesional, para desarrollar y construir reflexión y compromisos de los deberes y obligaciones de los docentes para la convivencia escolar.

Temática:**Día 3: Taller**

- Tema: “El valor de ser maestro”.
- Jornada de sensibilización a través de la metodología sentir-pensar-actuar, se dictaran temas de Autoestima, cultura de paz, violencia.
- Taller de ¿Qué es la convivencia?
- Normas y reglas.
- Temas como: disciplina, obediencia, responsabilidad – obligación, correctivo educativo-castigo autoridad-autoritarismo.

Día 4: Taller

- Escuchar la visión de futuro construida por las y los estudiantes. Añadir lo que crean necesario.
- Identificar los problemas para alcanzar la visión.
- Taller de corresponsabilidad.
- Establecer compromisos.
- Establecer correctivos educativos.
- Conformación del Comité de veeduría.
- Breve explicación de las funciones.

Metodología:

- Identificación del problema, se ayudará con técnicas: lluvia de ideas, trabajo en grupo, dialogo, mapeo de actores, diagrama institucional.
- Clasificación de los problemas, la facilitadora optará por la realizar una matriz con tres aspectos (Socioeconómico, pedagógico, normativo) ordenando y clasificando los problemas.
- Caracterización y análisis de los problemas, reflexionaremos las causas que generan los problemas/conflictos. Realizaremos una matriz para la caracterización de los problemas.
- Compromisos y acuerdos, con ayuda de los involucrados elaboremos una matriz de compromisos y acuerdos.

Recursos:

Humanos: Facilitadora docentes del centro estudiantil.

Materiales: Fotocopias, material didáctico (marcadores, folletos, cartulina, papelografos).

Tecnológicos: Computadora, impresora, proyector.

Responsables:

Directora y docentes del centro estudiantil y maestrante.

Resultados esperados:

Miembros de la comunidad docente capacitados en la reflexión y compromisos de la convivencia escolar.

Tiempo de desarrollo:

Dos días (Viernes 12 y 19 de octubre del 2012 de 15h:00 a 17h:30)

Actividad 3: Sensibilización a los representantes de padres y madres de familia.

Este seminario esta orientado a la comunidad de padres y madres de familia, que son base fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes, pretende crear una acción dinámica desde una perspectiva integradora que permita la construcción del código de convivencia en la institución.

Día 5: Taller

- Sensibilización: características de nuestros hijos/as.
- Presentación de la visión de futuro, que añadimos.
- Problemas y corresponsabilidad.
- Compromisos y correctivos.

Día 6: Taller para la plenaria

- Asamblea general de lectura de compromisos y correctivos.
- Presentación de los miembros del comité de veeduría.

Metodología:

- Dinámicas de distención y motivación.
- Conferencia con ayuda de presentaciones motivacionales.
- Dinámicas grupales, lluvia de ideas, collage, trabajo en grupos.
- Con ayuda de los involucrados elaboremos una matriz de compromisos y acuerdos.

Recursos:

Humanos: Facilitadora docentes del centro estudiantil.

Materiales: Fotocopias, material didáctico (marcadores, folletos, cartulina, papelografos).

Tecnológicos: Computadora, impresora, proyector.

Responsables:

Directora, padres – madres de familia/ representantes del centro estudiantil y maestrante.

Resultados esperados:

Padres y madres de familia/ representantes del centro estudiantil capacitados en la sensibilización, corresponsabilidad y compromisos para la convivencia escolar.

Tiempo de desarrollo:

Dos días (Viernes 09 y Sábado 10 de noviembre del 2012 de 15h:30 a 17h:30)

7.5. Localización y cobertura espacial

La investigación se realizó en el Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez” de la parroquia Tarqui perteneciente al cantón Manta en la provincia de Manabí.

Mediante el análisis de la investigación a través de la gestión del líder educativo, se espera que los docentes, estudiantes y padres de familia logren

7.6. Población objetivo

Para la implementación de la Propuesta: Diseño del Código de Convivencia para Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez”, se atenderá a los siguientes actores educativos:

- La Directora del centro educativo y el personal docente, quienes van a tener una dirección clara de este instrumento de gestión educativa orientada al desenvolvimiento integral de la institución.
- Los docentes y padres de familia para generar un clima de participación y aplicación de las normas establecidas por el código de convivencia.
- Los estudiantes conocerán su participación y responsabilidad de la convivencia en la comunidad educativa.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

Para el desarrollo de la Propuesta: Guía para el diseño del Código de Convivencia para Centro Estudiantil “Tomasita Ramírez” cantón Manta, provincia de Manabí, se cuenta con los siguientes recursos:

Recursos humanos:

Directora del centro estudiantil “Tomasita Ramírez”

Docentes

Estudiantes

Padres de familia

Administrativos

Facilitadora maestrante

Recursos tecnológicos:

Computadora

Impresora

Internet

Proyector

Flash memory

Cds

Recursos económicos:

Papelógrafo

Marcadores de tiza líquida y permanentes

Resmas de papel

Pizarra

Módulos

carpetas

Recursos físicos:

La institución educativa proporcionara las instalaciones para la participación d los talleres.

Equipo tecnológico

Recursos organizacionales:

El Centro estudiantil “Tomasita Ramírez”, con el fin de llevar de mejorar su políticas de calidad educativa está estructurada de la siguiente manera: Directivos, docentes, comités de padres de familia, además se requiere de una mejor integración social que se vincule de forma eficiente con la comunidad.

7.8. Presupuesto

El presupuesto total de todos los gastos para el diseño y ejecución de la propuesta “Guía para el Diseño del Código de Convivencia para Centro Estudiantil Tomasita Ramírez” cantón Manta, provincia de Manabí, se estima una cantidad de aproximadamente US\$ 715.

RUBRO	APORTES
Honorarios de la facilitadora	400,00
Material de difusión y promoción	70,00
Adquisición de módulos para 15 participantes	50,00
Reproducción y copias de documentos de soporte (folletos) y copia de CD.	80,00
Refrigerio para 15 participantes	50,00
Impresión de 15 diplomas	25,00
Imprevistos	40,00
Total	715,00

7.9. Cronograma

Ord	Actividades	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
01	Actividad No 1 Día 1: Taller Día 2: Taller												
02	Actividad No 2 Día 3: Taller Día 4: Taller												
03	Actividad No 3 Día 5: Taller Día 6: Taller												

8. BIBLIOGRAFÍA

Buele Maldonado Mariana (2010): Proyecto de grado I. Editorial Utpl. Loja – Ecuador.

Buele Maldonado Mariana (2011): Proyecto de grado II. Editorial Utpl. Loja – Ecuador.

Bautista J & Ipland J (2001): La educación como proceso de personalización.

Carbonell J (1996): La Escuela entre la utopía y la realidad. Madrid-España.

Códigos de convivencia – Guía metodológica (2009). Supervisión educativa de Loja.

Constitución Política del Ecuador (2008).

Código de la niñez y adolescencia.

Chamarro, Miranda (2005): Factores determinantes del Estilo de Liderazgo del Director/a. Tesis de grado para obtener el grado de Doctor. Madrid – España.

Chavarria Olarte, Marcela (2007): Educación en un mundo globalizado: Retos y tendencias del proceso educativo. Editorial Trillas. México

Diccionario Enciclopédico de Lengua Española (2010). Editorial Larouse.

Ezequiel Ander, Egg (2007): Introducción a la Planificación estratégica. Editorial Lumen. Buenos Aires – Argentina.

George P, Huber (2011): Toma de decisiones en la gerencia. Editorial Trillas. México.

González, María Teresa (2008): Organización y Gestión de Centros escolares: Dimensión y procesos. Editorial Pearson Educación. Madrid- España.

Herrera Montalvo, Edgar (1996). Administración educativa. Editorial Vicentina. Quito- Ecuador.

Legislación educativa (2010). Editorial UTPL. Loja- Ecuador.

Revista FAMILIA. El Comercio. Agosto 23- 2011

Santoyo Muñoz, César (2010): Los valores en la educación. Recuperado de <http://educar.jalisco.gob.mx/04/4santoyo.html>.

9. APÉNDICE



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ANEXO No 1: Encuesta a Directivos:

Sr. (a) Gestores Educativos:

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 nuestra investigación en Gestión, Liderazgo y Valores en su establecimiento educativo.

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Años de experiencia: ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia Cantón

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

- a) La Directora organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
 b) Coordinadores de área ()
 c) Por grupos de trabajo ()
 d) Trabajan individualmente ()
 e) Otros (Indique cuales)

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

	programadas.			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

Ord	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrolla con estudios en gerencia.			
e	Capacitación continua que combínela práctica, la teoría y reflexión.			

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

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

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

Ord	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De Dirección (Directora, Junta General de Profesores, Comisiones Especiales, etc.)			
b	De Gestión (Secretaria, Subdirector/a, Comisión Económica, etc.)			
c	De Coordinación (Jefe de Estudios, Coordinador/a, etc.)			
d	Técnica (Departamentos, Equipo Docentes, etc.)			
e	Otros (¿cuales?)			

11.El Equipo Educativo o Equipo Didáctico o Junta de Profesores de su institución es el encargado de:

La pregunta 12, 13 y 14 deben ser responsables 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 Orientación en la prevención y decisión 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 potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico.

SI ()

NO ()

14.En la Institución Educativa que usted dirige se ha realizado:

- a) Una reingeniería de procesos. ()
- b) Plan Estratégico ()
- c) Plan Operativo Anual ()
- d) Proyecto de capacitación dirigido a los Directivos y Docentes. ()



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

ANEXO No 2: Cuestionario de Entrevista

ENTREVISTA A DIRECTIVOS:

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la Dirección, Docencia y Alumnado?

.....
.....

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

.....
.....

7. ¿Cuáles son los valores que predomina en los profesores y alumnos/as?

.....
.....

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ANEXO No 3: Encuesta a Estudiantes:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2.- CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. La Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escucharlos problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo está orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo 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 comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.			
11. Se realizan trabajos con instrucciones claras y participación del docente.			
12. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
13. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ANEXO No 4: Cuestionario a Padres y Madres de Familia

El presente instrumento de investigación está diseñado para conocer la importancia de los Valores en la familia del alumnado del Centro Educativo "Tomasita Ramírez". Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

1- ¿Qué valores enseña a sus hijos?

.....

.....

2- ¿Observa que en la ciudad hay factores que atenten contra la formación de esos valores?.

.....

.....

3- ¿Qué valores pretende que la escuela fomente en sus hijos?

.....

.....

4- ¿Ha observado cambios en la educación? Positivos -Negativos ¿Cuáles?

.....

.....

.....

.....

5- Frente a la crisis actual (desocupación, violencia, pobreza, etc.)

¿Qué cambios propone en defensa de los valores que su familia persigue?

.....

.....

.....

6- ¿Qué valor le concede Usted al trabajo?

.....

.....

.....

7- Si se desea puede escribir alguna sugerencia para la práctica y enseñanza de valores.

.....

.....

.....

8.- ¿Para la enseñanza de valores en la Escuela da: Lugar a experiencias enriquecedoras donde se practica la confianza, la responsabilidad, el respeto, la tolerancia, la solidaridad, la aceptación del prójimo.

SI () NO ()

9.- El Instituto mantiene una convivencia social que permita potenciar las capacidades de cada individuo permitiendo su desarrollo integral.

SI () NO ()

10- Usualmente participa en las actividades programadas de la Escuela, como: Reuniones, talleres, charlas, etc; para fortalecer la calidad de vida de la familia.

Siempre () A veces () Nunca ()



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ANEXO No5: ENCUESTA A DOCENTES

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación para analizar la Gestión, Liderazgo y Valores de su Centro Educativo.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. **Siempre**
2. **A veces**
3. **Nunca**

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

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento Educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a) Fiscal. ()
- b) Fiscomisional. ()
- 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 el Centro Educativo 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, promueva en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los Directivos y Docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil- 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 son 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. Me siento 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.			

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del Centro Educativo.			
13. Los Directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
14. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de Autoridades, Padres de Familia, Docentes y Estudiantes.			
15. Los Valores predominan en las decisiones de los Directivos y Profesor.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN