



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

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro de Educación Básica “Profesora Tula Pérez de Valencia” durante el año lectivo 2010 – 2011”**

Tesis de Grado.

**AUTOR:**

Torres Torres, Juan Pompilio

**DIRECTOR:**

Ruiz Ordóñez, Richard Eduardo, Mg.

**CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

Mg.

Richard Eduardo Ruiz Ordóñez

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA**

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión, liderazgo y valores en la administración del centro de educación básica Profesora Tula Pérez de Valencia durante el año lectivo 2010 - 2011" realizado por el profesional en formación Torres Torres Juan Pompilio; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, 1 de febrero de 2011

**DIRECTOR**

## **Cesión de Derechos**

“Yo Torres Torres Juan Pompilio declaro ser autor de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Adicionalmente declaro conocer 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”

Juan Pompilio Torres Torres.

C.I. 0701590473

## **DEDICATORIA**

Esta tesis la dedico con mucho cariño a mis familiares, amigos, a la institución educativa donde trabajo, a la educación en general, a esperando que con los aportes que en ella contiene sirva de algo para mejorar calidad de la educación.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de todo corazón a Dios, a mi madre, a mi esposa y mis hijos.

A Dios por que me ha iluminado y me ha dado energías para seguir esta carrera y ha permitido que logre lo que parecía imposible, a mi madre por haberme dado la vida y ha sacrificado los mejores años de su vida por lograr que yo sea lo que hoy soy, un profesional, esto hace que sea la madre más feliz del mundo, a mi esposa Marlene por el apoyo incondicional que me ha sabido dar en todo momento y a mis hijos Fernando, Andrea, Dennisse e Israel que siempre me han estado dando aliento, siendo ellos la razón de mi existencia.

Juan Pompilio Torres Torres.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	viii
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
2.1. La gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos de gestión	10
2.2. Liderazgo educacional	11
2.2.1. Concepto	11
2.2.2. Tipos	12
2.2.3. Características	13
2.3. Diferencias entre directivo y líder	19
2.4. Los valores y la educación	20
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>26</b>
3.1. Participantes	26
3.2. Materiales e instrumentos	29
3.3. Método y procedimiento	30
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>31</b>
<b>4.1. DIAGNÓSTICO</b>	<b>31</b>
4.1.1. Los instrumentos de la gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	31
4.1.1.1. El manual de organización	31

4.1.1.2.	El código de ética	32
4.1.1.3.	El plan estratégico	33
4.1.1.4.	El plan operativo anual	34
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional	34
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones	36
4.1.2.	La estructura organizativa de la unidad educativa	38
4.1.2.1.	Misión y visión	38
4.1.2.2.	El organigrama	39
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	40
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores	41
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	41
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	42
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores	42
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	44
4.1.3.	Análisis FODA	45
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	45
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas	46
4.1.3.3.	Matriz FODA	47
4.1.4.	<b>RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	55
4.1.4.1.	De los directivos	55
4.1.4.2.	De los profesores	68
4.1.4.3.	De los estudiantes	71
4.1.4.4.	De los padres de familia	75
5.	<b>DISCUSIÓN</b>	79
6.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	84
7.	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>	86
8.	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	92
9.	<b>APÉNDICES</b>	93

## RESUMEN

En el proceso de la investigación se hizo uso de varias técnicas y métodos de la investigación científica. Primero recopilación de documentos, textos, revistas, folletos, artículos, entrevistas, encuestas, visitas, etc. Es decir que fue necesario valerse de todo cuanto recurso sea posible para cumplir con el objetivo de la investigación.

Este trabajo de investigación nos demuestra la importancia que tiene la gestión educativa dentro y fuera de la institución, el liderazgo que debe tener el director conjuntamente con los directivos para dirigir la misma, y los valores que deben estar presentes en todo momento de las acciones que den los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, todo esto junto hacen un cuerpo único que caracteriza la labor de la comunidad educativa.

Todo esto lleva a concluir que la Gestión educativa esta presente en todas las áreas del de la institución, los valores están se notan en todo momento del proceso enseñanza aprendizaje y en las actividades administrativas y financieras llevadas a cabo con un poder de liderazgo que requiere un poco más de ímpetu.



## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es un trabajo realizado pensando en lo que más necesitan las instituciones educativas en la actualidad, es un tema actual que conlleva a desarrollar una serie de actividades en base a los resultados de la investigación, a aportar y mejorar en el aspecto de la gestión, liderazgo y los valores dentro del plantel educativo.

Su importancia radica en medir la capacidad de gestión, liderazgo y valores tanto de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Es trascendental el poder de gestión que tengan los entes que integran la institución, de ello dependerá su desarrollo y superación y la acogida por parte de la comunidad, el liderazgo que demuestre para hacer frente a los problemas que se le presente será un pilar fundamental para emprender proyectos educativos y los valores que demuestre le llevarán a formar entes positivos para la sociedad.

La gestión educativa como tal tiene el valor fundamental de adentrarse en los problemas de la institución no solo en el aspecto material sino también en aspectos como la gestión pedagógica, administrativa, financiera, etc. En tal virtud he decidido hacer este trabajo de investigación en el Centro Educativo “Prof. Tula Pérez de Valencia” con la finalidad de auscultar el nivel de gestión que presenta a la comunidad, cuyos resultados servirán para emprender en proyectos de mejora ya que esta institución como todas ha ido de menos a más.

Nuestra institución educativa por años ha venido funcionando como una institución primero unidocente luego pluridocente. Por el espacio de un largo periodo de años hemos tenido que esperar, hasta que al fin después de haber realizado varias gestiones ante las autoridades educativas pertinentes se ha logrado que sea completa.

Hace tres años a nuestra institución se la elevó a la categoría de Centro de

Educación Básica por el gran número de estudiantes que están matriculados y por demostrar que cada año esta matrícula va en aumento proyectándose hacia el futuro a solicitar el bachillerato para la comunidad Cinco de Agosto cuyos beneficiarios serán también los sitios aledaños de la parroquia Río Bonito.

En todos los años que viene funcionando el centro educativo Profesora Tula Pérez de Valencia, no se encuentran documentos que demuestren que se haya realizado trabajos de investigación sobre esta temática como es el La gestión, liderazgo y valores, han llegado algunos estudiantes a tomar datos para elaborar monografías, el Ministerio de Educación hizo un censo, pero trabajos de investigación no se han hecho de ninguna naturaleza.

En los actuales momentos, dada la importancia de la gestión Educativa, el liderazgo y los valores se hace necesario este tipo de investigaciones en una institución como la nuestra, para valorar a la comunidad educativa en este campo, con el fin de determinar donde están las falencias, las fortalezas las oportunidades y amenazas. Estos resultados nos permitirá hacer una reingeniería de procesos, redireccionar los puntos bajos y sostener aquellas fortalezas que son el fuerte del plantel.

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, en todas aquellas hay un denominador común que es la participación de la comunidad educativa a quienes se los ha involucrado con el propósito de concientizarlos para que sean partícipes en los planes que se trace la institución para de una manera conjunta lograr mejores resultados y todos estén enterados de lo que se hace o se deje de hacer en la misma.

Para que esta gestión sea efectiva tiene que haber liderazgo. El grupo tiene que estar dirigido por un líder que tenga la capacidad de ejercer influencia interpersonal por medio de la comunicación para alcanzar un objetivo común, el líder no es un manda más sino que es una persona con características especiales para llegar a todos, el líder debe demostrar honestidad, seguridad, puntualidad, firmeza, imparcialidad, etc. Ya que tenemos distintos tipos de líderes: el sabelotodo, el autoritario, el paternalista, el democrático, el manipulador los mismos que son fáciles de identificar por lo cual muchos de estos líderes

fracasan siendo el líder democrático el que más se apega al perfil de un verdadero líder. Inmersos en la gestión y el liderazgo están los valores. Los valores son las cualidades que deben demostrar cada uno de los miembros de una comunidad educativa, son principios fundamentales que dignifican al hombre y por ende los directivos de una institución educativa los deben demostrar en todos sus actos y a cada momento.

Estos y otros aspectos constan en este trabajo, los mismos que son como una luz que encaminarán al lector por sendero del conocimiento que al final llegarán a estar preparados para desempeñarse con seguridad en este arduo campo de la educación.

Hay instituciones educativas que no despegan, no se hacen conocer, permanecen estáticas, no se nota su desarrollo pedagógico, profesional, material, etc. Necesitan conocer sus falencias. Todo esto son razones más que suficientes que justifican el presente trabajo de investigación. Los resultados harán que la institución despierte, tome un giro direccional para mejorar sus debilidades.

Este trabajo ha sido factible gracias a buena predisposición del director del plantel tomando en cuenta que los beneficiarios del mismo serán los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y sobre todo la persona que esta realizando el trabajo quien se enriquecerá de estos conocimientos

Los objetivos propuestos son:

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

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

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

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

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

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

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

Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.

Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Objetivos que sirvieron de base para realizar este trabajo y se cumplieron en cada una de las etapas del proceso de investigación.

Invito a todos los que estén interesados por mejorar la calidad de la educación a leer este documento en cual constan aspectos que nos harán reflexionar, sobre la responsabilidad de ser educador, los ámbitos en los que tiene que cubrir, nos hará reflexionar sobre conceptos que a lo mejor estábamos errados y nos conducirá a dar un giro muy significativo en nuestra actitud de docente, directivo, padre de familia y estudiante.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La gestión educativa.**

#### **2.1.1. Concepto.**

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en del objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos. Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis esta centrado en la interacción entre personas.

La gestión es "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada". O dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea".

La gestión como "la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra".

Desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, la gestión es "la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización".

Desde el enfoque lingüístico, la gestión es "la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción".

La visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje. Por lo tanto, la gestión de una organización concebida como un proceso de aprendizaje continuo es vista como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización

mediante una articulación constante con el entorno o el contexto. (Casassus: 2000)

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. (Yufra: 2006)

La gestión educativa consiste en:

Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.

Comprometer a todos los actores institucionales.

Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece. (Educación inicial 2000-20010)

En ocasiones se relaciona la *gestión docente con administración educacional*. Sin embargo, va más allá, ya que la *gestión educativa* se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad,<sup>1</sup> mientras que la *gestión docente* sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión,<sup>2</sup> así como la administración educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Vidal: 2008)

La **Gestión Educativa**, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. (García: 2007)

La Gestión Educativa no es más que la suma de actividades que tienen que realizar el director dentro y fuera de la institución y los docentes dentro y fuera del aula.

La palabra gestión significa gestionar, buscar, conseguir, visitar, relacionarse, solicitar, etc. Todo lo que propusieron en el Plan Estratégico Institucional, en el Plan Operativo anual y los proyectos de aula en beneficio de los estudiantes, la institución educativa, los padres de familia y la comunidad en general.

Nunca debemos olvidar que la escuela será siempre el centro de desarrollo de una comunidad, sea esta grande o pequeña, los padres de familia siempre esperan del docente, del director que hagan las gestiones, que promuevan, que los reúnan, que los orienten, que los dirijan para realizar cualquier actividad que se propusieron llevar adelante.

En las comunidades rurales si no hay escuela no hay vida, sus habitantes siempre esperan del docente para que planifique, los reúna y organice las actividades que van a realizar en pro del adelanto de la institución educativa.

De ahí que no se puede separar la gestión educativa de la comunidad, de los estudiantes, de los docentes y de los padres de familia. Es una tarea conjunta que la realizan sincronizada mente junta al ritmo de los logros alcanzados cada día.

### **2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa.**

Sobre la importancia de la Gestión Educativa Cassius manifiesta lo siguiente:

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la Gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de

las teorías generales de la gestión y los de la educación.

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

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

Pero cualquiera que sea la naturaleza y el tamaño de las Instituciones Educativas, éstas necesitan ser ADMINISTRADAS, en las instituciones educativas se debe entender que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, donde la administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

La naturaleza del trabajo, la concepción de lo cultural y la incertidumbre de la financiación para la realización de los programas institucionales tradicionalmente ha generado, en muchas escuelas, resistencia para diseñar un proceso administrativo.

Para consolidar la gestión cultural desde Instituciones Educativas es necesario que los líderes, directivos y administradores comprendan que las aspiraciones culturales y educativas, así como los propósitos de producir servicios o bienes educativos consolidados, con capacidad de crecimiento institucional y sobre todo de bienes, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad deben identificar procesos administrativos con tres funciones básicas; Planeación, Gestión



y Control (Seguimiento y Evaluación).

Estas funciones deben estar acompañadas de un estilo de dirección amplia, flexible y participativa donde los directivos, como gestores culturales, identifican e interpretan los mensajes cada vez más rápidos del entorno para traducirlas en acciones internas que orienten a los colaboradores en un ejercicio claro del liderazgo.

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Los directores de las Instituciones Educativas (IE) manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son: La definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las IE, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el CÓMO, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

La importancia de la gestión educativa radica en el hecho de que es una disciplina que da las pautas para la ejecución de los proyectos en cuanto a la administración educativa. Se debe aclarar que la gestión educativa no solo se centra en aspectos materiales sino también en lo pedagógico, cultural, deportivo, etc.

Todo lo que se desarrolla en una institución educativa. Lo más importante es el poder de gestión que demuestre cada individuo, será pilar fundamental en el logro de las metas propuestas.

Un buen administrador es aquel que pone en juego todas las destrezas, delinea con claridad las políticas a seguir que le llevarán a cumplir la visión y la misión de la institución.

### **2.1.3. Tipos de Gestión**

María Isabel Díaz, Jonaidi Mota y Johana Tovar (2008) mencionan los siguientes tipos de gestión:

**Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

**Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

**Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

**Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**Gestión Estratégica:** son actividades que se planifican para el área de Administración de Empresas y Negocios.

**Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el [éxito](#) o fracaso de la empresa. En los años hay mucha [competencia](#) por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

**Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

**Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

**Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

Los tipos de gestión nos demuestran los distintos ámbitos en los cuales se aplica la gestión educativa y los que tiene que saber el directivo. El docente, el dirigente, el líder con el fin de que su tarea se encamine a ir directo al lugar adecuado con el conocimiento suficiente para poder enfrentarlos.

Los tipos de gestión son herramientas que facilitan la tarea de gestión a los cuales hay que tomarlos muy en cuenta en toda planificación que se realice en una institución educativa.

## **2.2. Liderazgo Educativo.**

### **2.2.1. Concepto**

Es una capacidad innata y fundamentalmente adquirida; puede, por lo tanto, desarrollarse mediante la práctica, acompañada por una buena formación técnica en el asunto.

Ser líder no es más que la habilidad de ejercer influencia interpersonal por medio de la comunicación para alcanzar un objetivo común.(García, 1991: 283)

Según la misma autora dice que entre los requisitos esenciales del liderazgo figuran los siguientes:

- a) Comprensión de los procesos de los procesos de integración social.
- b) Conocimiento de algunos aspectos básicos del comportamiento humano en grupo, es decir, características de la dinámica de grupos.
- c) Dominio de las técnicas generales de administración y, especialmente, de las de comunicación, control e incentivación del trabajo;
- d) Poseer personalidad dotada de ciertas atributos de liderazgo, y
- e) Tener cultura general especializada.

Entonces una autoridad no puede convertirse en un jefe que da órdenes, en un manda más, sino que debe ser una persona que no de miedo, sino que inspire confianza, que armonice el trabajo, que sea uno más del grupo sin perder, desde luego su autoridad. El verdadero líder siempre debe ponerse de ejemplo, estar siempre primero y ser el último en salir, ser puntual, tener capacidad de diálogo, de concertación, no demostrar cansancio, aburrimiento, andar quejándose de todo, hablando de los demás a sus espaldas, debe transmitir e inspirar respeto y consideración con todos, para que no necesite dar órdenes sino que sugiera lo que debe hacer y los que le rodean lo hagan con gusto. La persona que tenga esa capacidad de equilibrio, que su voz transmita paz, motivación, calidez ese es un líder.

### **2.2.2. Tipos**

Líder autoritario

Liderazgo paternalista

El liderazgo sabelotodo.

El líder manipulador.

El liderazgo democrático.

### **2.2.3. Características**

#### **Líder autoritario**

El líder autoritario da órdenes. Espera una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamiento a su autoridad. Evita el diálogo y no permite que nadie le pida una explicación acerca de sus órdenes. El prototipo de líder autoritario se encuentra en las organizaciones militares, aunque el liderazgo autoritario también es común en las relaciones patrón-obrero.

Los subordinados de un líder autoritario generalmente sienten resentimiento, el cual puede ser expresado de manera abierta o indirecta. Cuando el resentimiento se manifiesta de manera abierta, eventualmente puede llevar a la rebeldía o a la sublevación. Cuando el resentimiento no se expresa, la conformidad y aparente sumisión pueden caracterizar a la relación. Tal como fue común en los días de la esclavitud, el obrero dice "Sí, patrón". Sin embargo, detrás de su aparente sumisión, a menudo existe una resistencia pasiva que socava el trabajo que hay que hacer.

Debido a los sentimientos de resentimiento y rebeldía provocados por el liderazgo autoritario, éste no es efectivo en crear la unidad del grupo.

Tampoco se ocupa en desarrollar las potencialidades de los miembros del grupo. Tampoco es una manera eficaz de para lograr la realización de las tareas o metas, debido a la falta de compromiso con las mismas por parte de los miembros del grupo.

En la actualidad, el liderazgo autoritario esta desacreditado y son pocos los que desean ser llamados líderes autoritarios. Sin embargo, muchos continúan manifestando las características del liderazgo autoritario. Estas características penetran en todos los niveles de la sociedad, comenzando con la unidad familiar, la cual es el taller en el cual el cambio ha de comenzar.

#### **Liderazgo paternalista**

Un individuo que ejerce un modelo paternalista puede sinceramente desear el bienestar

de los otros miembros del grupo y estar motivado por un verdadero sentimiento de cariño hacia ellos. Él puede tratar a los otros miembros como un padre trataría a sus hijos, o como un padre sobreprotector trataría a sus hijos. Él los cuida, los protege, quita todos los obstáculos de su camino, hace cosas para ellos y les dice que no se preocupen por que él ya ha resuelto todo para ellos. A veces puede preguntar a los miembros del grupo sus opiniones y dar una opinión externa de ser un líder democrático, pero en el análisis final es él que finalmente toma la decisión. El líder paternalista no ayuda a los miembros del grupo a desarrollar sus propias capacidades. Probablemente no piensa que ellos tengan muchas capacidades. Más bien, él siente satisfacción al saber cuán necesario es para los otros miembros del grupo.

Este modelo de liderazgo a menudo se encuentra en las organizaciones religiosas o caritativas, así como también en muchos programas gubernamentales y en algunas organizaciones no gubernamentales de desarrollo. El liderazgo paternalista a veces se encuentra también en organizaciones donde el líder pretende ser participativo, pero en realidad no tiene fe en las capacidades de los otros miembros y teme que las cosas se le puedan escapar de las manos.

Mientras el líder paternalista está respondiendo activamente a las necesidades de los demás miembros del grupo, puede parecer que exista la unidad en el grupo y que las tareas se lleven a cabo competentemente. Pero en realidad, el trabajo no lo hace el grupo. Todo depende del gran "padre-líder". Por lo tanto, el liderazgo paternalista básicamente cultiva actitudes de dependencia y desvalimiento que paralizan las iniciativas creativas y el sentido de responsabilidad personal. Como consecuencia, cuando éste tipo de líder se va, el grupo tiende a desbaratarse, porque ningún otro miembro del grupo tiene la capacidad, conocimiento, experiencia o iniciativa para tomar su lugar.

Puede ser muy cómodo ser miembro de un grupo con un líder paternalista. El líder hace todo y cuida a los miembros del grupo, quienes también pueden recibir parte del crédito por los logros de éste. Los miembros del grupo se acostumbran al cuidado del líder, y hasta pueden llegar a esperarlo, como si fuese su derecho.. por lo tanto, los miembros de un grupo en que hubo un líder paternalista a veces se resisten los cambios que requieren que ellos asuman la responsabilidad por los mismos. Si éste modelo de liderazgo, termina de repente, puede ser que los miembros se quejen, protesten, o hasta exijan otro líder

paternalista. A menudo ni siquiera se les ocurre la idea de que podrían hacer algo por ayudarse a sí mismos.

Los grupos que se han acostumbrado al liderazgo paternalista no pueden ser transformados de la noche a la mañana en organizaciones verdaderamente participativas en las que se comparten las decisiones y las responsabilidades. A menudo los miembros no tienen las capacidades o la confianza necesarias. Si ha de ocurrir el cambio, el grupo necesita adoptar un nuevo marco conceptual del liderazgo, en el que gradualmente se ayuda a los miembros a desarrollar sus capacidades, estimulándolos y progresivamente dándoles oportunidades para asumir más responsabilidades, hasta que se pueda desarrollar un liderazgo que es verdaderamente compartido.

### **El liderazgo sabelotodo.**

Este modelo de liderazgo a menudo ocurre cuando existe una marcada diferencia entre los conocimientos o experiencias de un individuo y aquellos de los otros miembros del grupo. Como resultado, la persona con mayor conocimiento trata de dominar al grupo en base a sus conocimientos superiores. Este modelo de liderazgo a menudo se ve en los círculos académicos, entre los maestros, consultores y asesores técnicos, y otras personas que se ganan la vida compartiendo sus conocimientos.

En su relación con el grupo, el líder sabelotodo se aprovecha de cada oportunidad para jactarse de sus conocimientos, estudios, o experiencia previa. Le gusta hablar de sus habilidades. Muchas veces trata de disminuir la credibilidad de otros miembros del grupo al ridiculizar de manera sutil sus ideas y sugerencias, haciendo bromas acerca de estas contribuciones. O simplemente por la forma en que actúa, puede tratar de comunicar a todos de él realmente es mucho más conocedor que cualquier otra persona con respecto al tema a tratar.

Esta actitud de superioridad tiende a crear sentimientos de inferioridad entre los otros miembros del grupo. Como resultado, aunque el líder solicite las opiniones de ellos, muchas veces son renuentes a dar sus ideas por temor a que tengan poco valor, comparadas con los conocimientos superiores del "experto". Así, se pierde la riqueza de conocimiento vivencial que el grupo pueda tener con respecto al tema, y el líder

sabelotodo a menudo se desanima, quejándose que nadie participa ni contribuye. La falta de integración entre el líder y los otros miembros del grupo afecta tanto la unidad del grupo como la ejecución de sus tareas.

### **El líder manipulador.**

Los que practican los tres modelos anteriores del liderazgo quizás sean sinceros en su deseo por ayudar al grupo o estimular su participación, sin darse cuenta de cómo sus propias actitudes de superioridad obstruyen su capacidad de hacerlo. En contraste a ellos, el líder manipulador solo aparenta pensar en el bienestar de los demás, para esconder sus verdaderos motivos o intereses personales.

Casi siempre las personas responden a este tipo de liderazgo, que es muy común en la política, con desilusión y falta de confianza. Cuando las personas se dan cuenta de que han sido manipuladas, frecuentemente se vuelven sónicas y desconfían de cualquier organización o proyecto posterior que ofrece ayudarles.

Después de que se haya dañado seriamente el espíritu de cooperación en un grupo o comunidad, como resultado de confiar en las falsas promesas de un líder manipulador, tiende a ser sumamente difícil recuperar la confianza de la gente.

### **El liderazgo democrático.**

Luego de haber analizado los 4 tipos de modelos de liderazgo, flota la pregunta ¿Qué tipo de liderazgo es el adecuado, el que necesitamos en las instituciones educativas? Ante esta necesidad surge un nuevo tipo de líder que es el Democrático, como la solución a los distintos problemas que se han venido presentando, porque los anteriores no han satisfecho las expectativas de los participantes y siempre han salido defraudados y frustrados.

Analizaremos rápidamente los pro y los contra de este concepto de liderazgo democrático, tal como se practica comúnmente, para ver si responde adecuadamente a los desafíos de



la época actual.

Se distinguen dos características: su compromiso con el proceso de elecciones y con los procesos participativos en la toma de decisiones.

El líder democrático es elogiado por los miembros del grupo, lo cual muchas veces significa que él tiene la obligación de representar las ideas e intereses de sus electores. El liderazgo democrático también estimula la participación y el libre intercambio de debate de las ideas.

Aunque por definición todos los líderes democráticos son elegidos, una vez que asumen la posición de liderazgo, algunos adoptan características de los otros modelos prevalecientes de liderazgo los procesos de la toma de decisiones. Esto sucede cuando un miembro del grupo es elegido presidente.

Otros a pesar de su posición, tratan de ser participativos y trabajar con los demás miembros del grupo como colegas. Sin embargo, las discusiones a menudo se estancan en el debate entre facciones opositoras.

Para evitar estos problemas, el líder ha de tener presente los siguientes aspectos:

- Considerarse más como un coordinador del grupo que su líder, evitando usar su posición para tomar crédito para sí mismo, sino más bien buscando oportunidades de reconocer las contribuciones de otros miembros del grupo y permitiendo que ellos reciban crédito por lo que el grupo hace.
- Ayudar a todos los miembros del grupo a comprender las ventajas de buscar soluciones que beneficien justamente a todos, en vez de luchar por la ventaja individual.
- Esperar hasta que los demás hayan dado sus opiniones antes de proponer la propia, ofreciéndola en este momento con un espíritu de humildad y como una contribución a la consulta general, no como una conclusión definitiva.
- Resumir periódicamente las opiniones dadas, señalando las diferentes alternativas que han surgido, o las posibilidades de consenso que van apareciendo, guiando de esta manera al grupo hasta que llegue a un acuerdo.

- Tratar de involucrar a todos en el trabajo que hay que hacer, dando a todos los miembros la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, experiencia y capacidades.

Cuando el líder asume el papel de coordinador desarrolla y aplica estas actitudes y destrezas, los miembros del grupo disfrutan de trabajar juntos, ya que se toman en cuenta sus ideas y se reconoce el valor de cada persona y sus contribuciones. En estos grupos se descubre que las prácticas que contribuyen al desarrollo de las potencialidades de los integrantes, hacia la unidad y hacia una mejor realización de las tareas del grupo, no son antagónicas, sino más bien, complementarias y por lo general la una refuerza a la otra.

Tal parece que el liderazgo democrático es el que más se ajusta a las características del perfil del buen líder, pero nos damos cuenta que no es así, éste tipo de líder también tiene problemas en el momento de actuar, lógico que sus características es el modelo de lo que debería ser, pero tiene sus aspectos negativos. En muchas ocasiones se ha visto que aquellos que le dieron el voto luego le pasan factura y tiene que recompensarles el favor, por otro lado quienes no votaron por él, vienen a ser la minoría se sienten relegados, ya que sus opiniones no son escuchadas porque la democracia dice que las resoluciones que se tomen será y se hará lo que diga la mayoría. Entonces nunca estará contenta el ciento por ciento de la población y siempre habrá esa inclinación de favorecer a la mayoría aunque a los otros no les guste, por lo tanto surgen los conflictos, las críticas, etc. A tal punto que si lo que plantea no es en beneficio de la mayoría poco a poco va perdiendo adeptos y lo van dejando solo y termina con una impopularidad.

Viendo esta situación conflictiva surge un nuevo tipo de líder enmarcado en el liderazgo moral como una alternativa tratando de conciliar los puntos en conflicto.

El liderazgo moral es una cualidad innata de las personas que nacen con esas características, a medida que van creciendo lo van acentuando cada vez más hasta que llegan a una edad madura. El comportamiento mental de una persona es natural, el que nace con una inclinación a lo moral o inmoral lo lleva toda su vida, por eso es que dentro de una misma familia no todos los hijos demuestran la misma conducta moral que sus padres o hermanos.

Seis elementos que consideran esenciales para un nuevo marco conceptual de liderazgo

moral:

- La creencia en la nobleza esencial del ser humano,
- El liderazgo orientado hacia el servicio,
- El propósito del liderazgo: la transformación personal y social,
- La responsabilidad moral fundamental de investigar y aplicar la verdad,
- La trascendencia,
- El desarrollo de capacidades. (Anelio, 1998: 65)

Es posible que estos elementos sirvan de referente para avanzar a la consecución de un líder ecuánime, con un perfil equilibrado orientado a servir y actuar a favor de todos quienes lo admiran como líder.

### 2.3. Diferencias entre directivo y líder

El **directivo** es un administrador de la educación que busca la calidad, solidaridad, tolerancia, prudencia, paciencia y sensatez, siendo un planificador sistemático, visualiza a su debido tiempo los problemas que se pueden dar, los evita, controla, toma decisiones acordes a la realidad. Tiene un alto sentido de responsabilidad, consigue estabilidad y respetabilidad de la institución que dirige, toma decisiones de carácter institucional, no mira el beneficio personal, trabaja sin límite de horario, cumple a cabalidad sus funciones, es el eje armonizador de la institución y ejemplo en el cumplimiento de tareas. (Morán, 1996: 23)

Estas son las características del directivo de puertas abiertas, porque también tenemos al directivo de escritorio que está pegado en su asiento, revisando documentos, encerrado en cuatro paredes que lo aísla del mundo, concentrado en sus ideas, lo único que lo vincula con el resto de los miembros de la institución es un timbre para dar órdenes.

Este tipo de directivo tiene tendencia al culto de su personalidad, es egoísta, desprecia al resto a los cuales los considera como sus subalternos, permite el adulo y el chisme, improvisa sus decisiones sin tener en cuenta las consecuencias, et.

El mismo autor en su libro de Alta gerencia Educativa señala que **Líder** es la persona que

esta al servicio de la comunidad, es un guía del desarrollo, símbolo de acción y valores humanos, forma una institución educativa consolidada de autorrealización y autogestión con una formación integral y sus miembros y con una elevada autoestima, estimula los nobles principios de honradez, nobleza, generosidad, prudencia, paciencia, solidaridad con el fin de que responda a los intereses del plantel y obtener el apoyo de todos en las tareas institucionales. Más adelante (pág. 134) señala que el líder es la persona con don de mando, autoridad carismática, empático, simpático, con una fuerte personalidad y prestigio, ejerce influencia sobre los miembros de un grupo, institución o colectividad y el guía de manera perseverante hasta lograr los objetivos fijados. Morán, 1996: 134)

El líder es persuasivo, efectivo, eficaz, con calidad humana, integridad total que significa tener un claro conocimiento de si mismo, a base de experiencia y madurez. Podemos seguir haciendo una innumerable lista de las cualidades del líder educativo. Las características anotadas anteriormente son suficientes para definir el perfil de un líder con cualidades propias capaz de dirigir una institución educativa, en estos tiempos de crisis que tanta falta nos hacen en los diferentes niveles de nuestra educación.

Si queremos hallar la diferencia entre directivo y líder la podemos encontrar entre el directivo de puertas adentro, que es totalmente opuesto a lo que es un líder como quedo anotado anteriormente, pero si queremos encontrar diferencia entre un directivo de puertas abiertas con un líder enmarcado en los principios de liderazgo no vamos a encontrar ninguna diferencia. Por que las características de un directivo de puertas abiertas con las de líder se unen, porque el directivo es y debe ser todo el tiempo un líder sobre el cual gira una gran responsabilidad de conducir un gran crucero que se llama institución educativa, de sus acertadas o erróneas decisiones depende el éxito para llegar a la meta, y para lograrlo debe poseer todas las cualidades de liderazgo, estar en todo, siempre atento a todo, entender todas las inquietudes, observaciones, vigilar todos los puestos, recibir observaciones y dar orientaciones en el momento apropiado, aceptar los errores y corregir los mismos, con prudencia, sensatez y sentido común

#### **2.4. Los valores y la educación**

Como docentes sabemos que no puede haber valores sin educación ni educación sin valores, por lo tanto no pueden estar separados el uno de el otro.

También nos podemos dar cuenta que los valores están relacionados con la Ética y la Moral. Una persona actúa bajo principios éticos y morales. Lo Ético está relacionado con el carácter mientras que lo Moral está relacionado con las normas, los reglamentos. Por consiguiente un individuo con buenos principios siempre su vida está regida dentro de lo Ético y lo moral, es decir, por su carácter y los reglamentos. Nos podemos dar cuenta de los valores que posee una persona por sus actos.

Según Dalton Herrera Atarihuana en su libro *Ética Social y Profesional* hace una cita sobre los valores: “El valor es una cualidad estructural que tiene existencia y sentido en situaciones concretas. Se apoya doblemente en la realidad, pues la estructura valiosa surge de cualidades empíricas y el bien al que se incorpora se da en situaciones concretas, pero el valor no se reduce a las cualidades empíricas ni se agota en sus realizaciones concretas, sino que deja abierta una ancha vía a la actividad creadora del hombre”. (Herrera, 1993: 85)

El Dr. Francisco Morán M. manifiesta que “los valores humanos, son los principios fundamentales que dignifican al hombre cuando expresa: sabiduría, prudencia, honestidad, gratitud, veracidad, solidaridad, nobleza, paz y amor”. (Morán, 1997: 12)

“Los valores humanos se practican con ejemplo en el hogar, pues son las primeras enseñanzas que recibe el niño en su formación personal, significa el presente y el futuro de su existencia dentro del marco de seguridad, armonía, paz y respeto con los padres, ser amorosos, utilizar el diálogo con sus hijos, estar prestos a una protección contra los males del mundo, para proyectar y obtener un ciudadano maduro en conciencia social” (Morán, 1997: 48)

Dalton Herrera Atarihuana hace referencia sobre el valor moral resaltando su importancia realizando algunas apreciaciones:

- El valor moral se relaciona con la actividad humana, pertenece al valor práctico de lo humano.
- El valor moral hace referencia directa e inmediata a la subjetividad, entendida como intencionalidad, libertad o compromiso interno.
- El valor moral tiene una justificación en sí mismo, se impone por sí mismo.

- El valor humano esta presente de una manera especial en todos los demás valores sin privarlos de su autonomía y peculiaridad.
- El valor moral se organiza dentro de una tabla de valoración. (Herrera, 1993: 86)

Una vez que tenemos una idea clara de lo que son los valores, veamos la incidencia de éstos en la educación. Como dijimos antes los valores comienzan en el hogar orientados por sus padres, abuelos, hermanos, y demás familiares que vivan a su alrededor de una persona.

En muchas ocasiones estos valores se convierten en antivalores por la influencia del medio externo que le rodea, notándose que la persona se Sale de los cánones normales de los valores éticos y morales. Es entonces donde debe entrar la función de la escuela, colegio, universidad y otras instituciones cultivadoras de valores para continuar cultivando los buenos valores que aprendió en el hogar. La escuela es el complemento que forma al individuo, lo moldea, de da una personalidad con principios claros en todo lo referente a los valores éticos y morales.

La escuela debe continuar fortaleciendo no solo el conocimiento sino las normas de buena conducta y los valores para tener una personalidad positiva dispuesto al cambio, inculcando siempre el amor, el respeto, solidaridad, etc.

En muchas ocasiones el niño, la niña, los adolescentes lo que no encuentran en la casa lo buscan en la calle. Antes que eso suceda la escuela juega un papel primordial para evitarlo. La lucha es dura con la influencia de la calle, por que siempre los seres humanos nos apegamos por lo más fácil, lo que se hace en un año en la escuela se lo puede borrar en un minuto en la calle. Cuanto se aconseja a los estudiantes, se les da charlas, conferencias, videos, sobre la delincuencia, drogadicción, etc.

Sin embargo es triste ver que aquellos que fueron nuestros estudiantes están involucrados en actos delictivos, tras las rejas o han caído en los vicios del alcohol y la droga. Es como haber arado en el mar. Pero nos conforta el hecho de que no son todos, es una mínima parte que se desubica y nos alegra que una gran mayoría triunfan en los colegios, universidades, que los conocimientos y las orientaciones no han sido en vano. Cuando los encontramos nos agradecen y eso nos reconforta saber que hemos podido

ser partícipes de los triunfos de aquellos que un día fueron nuestros educandos y en algunas ocasiones llegan a ser colegas nuestros.

El maestro practica lo que dice para que los estudiantes desarrollen un espíritu de amor, afecto y aprendan a diferenciar entre lo correcto y lo incorrecto

Con el fin de que se afiance los valores en los estudiantes en los planteles debe existir disciplina, limpieza, crear un ambiente agradable que atraiga a los educandos, se sientan en armonía, protegidos, con confianza y los conozcan como lugares de armonía y de rienda suelta a la creatividad, a sus sueños, en un ambiente de valores.

Los maestros deben preparar sus clases incluyendo de una manera subliminal algún valor, en cada momento estar haciendo hincapié en los valores, con ejemplos de la vida real, como la calidez, altruismo, generosidad, solidaridad haciéndoles conocer sus deberes y derechos.

Podemos enumerar algunos valores humanos como:

**Servicialidad.**- Servir a los demás en la medida que se pueda sin hacerse de rogar.

**Solidaridad.**- Hacer el bien sin mirar a quien.

**Lealtad.**- No traicionar a nuestros amigos y compañeros.

**Equidad.**- Al que más trabaja más le toca y viceversa.

**Generosidad.**- Compartir lo poco que se tiene.

**Optimismo.**- Jamás sentirse derrotado antes de cruzar el río.

**Integridad.**- Demostrar los valores éticos y morales.

**Constancia.**- No dejarse vencer por los obstáculos.

**Responsabilidad.**- Cumplir con las normas, reglamentos y con el trabajo.

**Respeto.**- Primero respetarse uno mismo para que lo respeten.

**Amor a la naturaleza.**- Cuidar nuestra gran casa valorarla.

**Civismo.**- Demostrar respeto por nuestros héroes, símbolos patrios, fechas cívicas.

**Compañerismo.**- Apoyo al compañero cuando lo necesite.

**Cordialidad.**- Ser amigable, respetuoso, sincero, cortés.

**Honestidad.**- Ser justo, no apropiarse de los bienes ajenos, no mentir.

**Veracidad.**- Decir la verdad aunque nos duela.

**Sencillez.**- Ser humilde,

**Entusiasmo.**- Es la chispa que nos motiva a realizar algo.

**Tolerancia.**- Actuar con moderación sin perder el control.

Son valores que se están perdiendo por lo que merecen ser atendidos en los planteles educativos en los distintos niveles de la educación.

Sylvia Schmelkes hace algunas recomendaciones sobre como la educación y los valores deben preparar a las personas para el presente y futuro;

- *Educada en el cuidado del medio ambiente.* Ello requiere desarrollar una profunda conciencia histórica que permita comprender la trascendencia generacional de los actos humanos. Educar para respetar el medio ambiente necesariamente implica formar en valores. Respetar el medio ambiente implica entender que lo que hace una generación se lo hereda a la que sigue.

- *Educada para el consumo inteligente,* moderado y crítico, tanto de los bienes y servicios como de la información, cada vez más globalizada.

- *Capaz de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre.* Si la automatización ha de conducir, más que al desempleo a disponer de más tiempo libre, entonces debemos educar para el servicio a la comunidad y para el servicio a los demás.

- *Con una fuerte identidad cultural y un equilibrado espíritu de nacionalismo,* pero educada en el respeto y la valoración de la diversidad cultural (Delors, 1996)

- *Educada en la democracia como forma de gobierno,* pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico. Debe llegarse a internalizar la responsabilidad cívica de participar en aquello que interesa a la persona, pero también en lo que afecta a otros.

- *Profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos,* que valore la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos. La paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos requiere la formación



en valores. Entender que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia; que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos derechos que han de ser respetados y activamente defendidos, supone un proceso de desarrollo del juicio moral sistemático y profundo.

- *Creativa, capaz de entender -- incluso de prever -- los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos enfrentar con ventaja.* En ese sentido, debe ser una población proactiva y con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas. Para ello, se requiere el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice. La creatividad es una actitud ante al vida que requiere un gran esfuerzo, ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen digeridas que crear y transformar.

No se puede dejar de lado la opinión de Jacques Delors plantea la educación para la convivencia como uno de los cuatro pilares en los que debe descansar la educación en el siglo XXI.

- Que sea capaz de resistir los embates de estructuras viciadas que demandan comportamientos corruptos o incluso criminales para sobrevivir a su interior, lo que conduce a la necesidad de desarrollar en los educandos el juicio moral.

En fin una educación en valores lleva a formar individuos competentes, productivos, libres, comprometidos con los cambios y adelantos de la tecnología moderna, consientes del rol que van a desempeñar en beneficio de su familia, la comunidad donde viven y la sociedad toda, es obvio, si queremos que los seres humanos, los estudiantes en particular, estén preparados para enfrentar los cambios de la ciencia, los sistemas de educación deben ser los primeros en cambiar, dejar a un lado las metodologías caducas de hace muchos años y acoplarse, estar preparados para el futuro. Lo que se busca es terminar con los males de la sociedad que atrasan su desarrollo como la corrupción, la delincuencia, el chantaje, la extorción, la violencia, el facilismo, etc. Que en la actualidad están en todo su apogeo. La educación tiene la gran responsabilidad de terminar con estos males con la ayuda y el compromiso de todos quienes estamos dentro del conglomerado humano.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

La presente investigación se la realizo en el Centro de Educación Básica “Profesora Tula Pérez de Valencia” de la ciudadela Cinco de Agosto, parroquia Río Bonito del cantón El Guabo, para lo cual se obtuvo los siguientes datos:

TABLA N° 1  
PERSONAL DIRECTIVO

SEXO	FRECUENCIA	%
FEMENINO	3	50%
MASCULINO	3	50%
TOTAL	6	100%

FUENTE: Archivo maestro

ELABORACIÓN: Juan Torres

El Centro de Educación Básica en el cual se realizó la investigación cuenta como directivos a un director y 5 miembros del Consejo Técnico que da un total de 6 personas que dirigen el plantel educativo, quienes están a cargo de delinear las estrategias a seguir para lograr el desarrollo de la misma. El personal directivo esta dividido en la mitad de sexo femenino y la otra mitad de sexo masculino dándonos a entender que en el la institución hay una equidad de género en el personal que dirige la institución. La mujer de hoy esta capacitada para desempeñar diferentes cargos ya sea en la empresa privada como en la pública, en todo momento se ha notado su eficiencia y responsabilidad capaces de hacer cosas importantes en el campo laboral, científico, educativo, administrativo, gubernamental, etc. En todas estas áreas la mujer ha llegado a desarrollar roles muy importantes.

TABLA N° 2  
PERSONAL DOCENTE

SEXO	F	%
MASCULINO	6	30%
FEMENINO	14	70%
TOTAL	20	100%

FUENTE: Archivo maestro

ELABORACIÓN: Juan Torres

Los demuestran que en la institución de un total de 20 docentes 14 son se género femenino y 6 de género masculino que equivale al 70% y 30% respectivamente. Como se puede ver en este cuadro no sucede lo mismo que en el cuadro anterior, aquí el género femenino predomina al género masculino, hay docentes mujeres que varones en esta institución educativa y si damos un vistazo a las demás instituciones hay un predominio total del género femenino ejerciendo la docencia e incluso en algunas escuelas hay solo mujeres. Muchos nos preguntamos ¿a qué se debe este fenómeno?. Dialogando con algunos educadores se ha llegado a la conclusión que esto se debe en primer lugar en nuestro medio según los censos que se hay realizado hay más mujeres que varones, por otro parte se le esta dando la responsabilidad a la mujer de encargarse de la educación por el mismo hecho de ser madre tiene ese corazón para atender a los estudiantes ya que se dice que la escuela es el segundo hogar por lo tanto no puede ser como un cuartel, en fin la mujer esta desempeñando roles importantes en donde ha demostrado que tiene capacidad para hacerlo.

TABLA N° 3  
POBLACIÓN ESTUDIANTIL

SEXO	F	%
MASCULINO	5	25%
FEMENINO	15	75%
TOTAL	20	100%

FUENTE: Archivo maestro

ELABORACIÓN: Juan Torres

La encuesta se aplicó también a cinco estudiantes varones y quince mujeres que corresponden a 7º año de educación básica. Como se puede ver en la población estudiantil encuestada el 75% son mujeres mientras que el 25% son varones, claramente se ve que la población estudiantil la mayoría son de género femenino lo cual se constata en todos los años de educación básica, esto corrobora lo afirmado en el primer cuadro que hay más mujeres que varones en el Ecuador. Lo cual nos prevé una proyección de lo que va a suceder en el futuro, donde la mujer irá cada vez ocupando más espacios en el poder. Si este 75% de mujeres estudiantes llegan a ser profesionales frente a un 25% de varones, van a existir una mayoría de mujeres en el campo laboral, empresarial, etc. Esto no quiere decir que el hombre queda a una lado o tendrá que ir a desempeñar los quehaceres domésticos, de ninguna manera, da a entender que en cualquier institución de todo el personal la mayoría van a ser mujeres.

TABLA N° 4  
PADRES DE FAMILIA

SEXO	F	%
MASCULINO	10	50
FEMENINO	10	50
TOTAL	20	100

FUENTE: Archivo maestro

ELABORACIÓN: Juan Torres

Los padres de familia se han escogido el 50% mujeres y el 50% varones con el fin de averiguar en forma equitativa lo que opinan las mujeres y los que opinan los varones, para que no haya desigualdad ni marginación. Esto no significa que en el plantel la mitad de padres de familia son mujeres y la otra mitad son varones por el contrario siempre se palpa que en la mayoría de instituciones educativas quienes representan a los estudiantes son las madres de familia. Revisando el libro de matrícula la mayoría son madres de familia, pero esto ya es otro fenómeno con distintas implicaciones.

### **3.2. Materiales e instrumentos**

Las técnicas utilizadas en la investigación son las siguientes:

**Observación:** La investigación será cuanti-cualitativa por lo que utilizaremos como una técnica fundamental la observación para explorar significados y normas de comportamiento de alumnos y alumnas. La observación estará presente en todas las etapas del proyecto.

**Fichaje:** Permitirá registrar toda la información bibliográfica que obtengamos. Este material nos facilitará luego el acceso a las fuentes de información que necesitaremos en todo el proceso de investigación.

**Entrevistas.** Se la aplicará a directivos, docentes, estudiantes, padres de familia. Nos permitirá recabar información muy útil con el fin de conocer y establecer juicios de valor sobre el problema que se está investigando

**Encuestas.** Mediante las encuestas recogeremos información de campo datos para tabularlos y obtener frecuencias y porcentajes con el fin de medir la variable por medio de preguntas cerradas y abiertas. Se la aplicará a autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.

### 3.3. Método y procedimiento

Para desarrollar y operativizar el proyecto realizaremos una investigación aplicada y de campo utilizando los principales métodos:

El **descriptivo**, nos permitirá describir paso a paso el proceso de la investigación y los fenómenos que se van encontrando en el desarrollo del mismo.

El **analítico**, analizaremos minuciosamente cada situación del problema en estudio para hallarle explicación y fundamentación a las causas y efectos del problema que se está investigando.

El **sintético**, nos va a servir luego de haber realizado el análisis para extraer lo más fundamental del problema, las características más relevantes con el fin de tener claro el camino a donde queremos llegar.

El **histórico**, es un apoyo para el logro de los objetivos propuestos, evidenciará el proceso histórico de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo y su vinculación con el problema en estudio.

Con la **Inducción**, partiremos de lo particular a lo general, las particularidades nos permitirá hacer generalizaciones y también comparaciones.

La **Deducción**, nos llevará a establecer conceptos, conclusiones, a extraer las ideas principales sobre las cuales gira el problema, las mismas que nos ampliarán el horizonte para hallar las posibles soluciones.

El **Hermenéutico**, será de utilidad en el momento que se analice la bibliografía que se necesite en el proceso de elaboración del marco teórico.

El **Estadístico**, nos facilita la organización detallada de toda la información que hemos recabado en la investigación, la misma que será luego presentada al público de forma explícita en cuadros, gráficos, barras, etc.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

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

##### **4.1.1.1. El manual de organización**

Con El fin de llevar adelante la función como director, es fundamental tener en cuenta las funciones básicas de la administración: planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar.

El manual de organización es la guía de procedimientos administrativos que se establecen para viabilizar el procedimiento en los diferentes aspectos de la administración del plantel.

El director es la máxima autoridad, sobre el cual recae la gran responsabilidad de resolver los diferentes problemas y situaciones que se suscitan dentro del mismo.

A fin de mantener el correcto equilibrio y la armonía interna, buscará las estrategias más adecuadas en procura de se labore en paz y satisfacción, que los padres de familia se integren a las actividades que les corresponde con el fin de apoyar al progreso de la institución.

Se buscará el consenso con todos quienes integran la comunidad educativa para implementar normas de higiene, educación, disciplina, trabajo, en el sentido de que se pueda convivir, aplicando las normas más prudentes que lleven a una convivencia sana, integradora con la costumbre, la higiene individual y colectiva, el saludo, el respeto, la solidaridad, la honradez, la honestidad, la criticidad, etc. Serán cuidadas con esmero a fin de que se tornen en valores de vivencia diaria, en procura de preparar a nuestra niñez con buenos valores y una forma de proceder digna.

#### 4.1.1.2. El código de Ética

El Código de ética encierra valores fundamentales como la honorabilidad, honestidad, Responsabilidad, justicia, tolerancia, lealtad y solidaridad con todos quienes forman la

Comunidad educativa, incluyendo estudiantes, autoridades, docentes, personal administrativo y trabajadores en general.

Los mismos en todo momento deben demostrar:

**SER HONESTOS.** No copiar de fuentes no autorizadas, no plagiar, no mentir, ni apropiarse en forma alguna de cualquier tipo de información, documento o trabajo. Deben mantener en reserva cualquier información sobre pruebas, exámenes y cualquier otra evaluación de carácter confidencial.

**SER RESPETUOSOS.** Cuidar la integridad y la honra de las personas que conforman la Comunidad educativa, y respetar los predios de la institución, sus instalaciones y equipamientos.

**SER JUSTOS.** Buscar y aceptar el equilibrio y la verdad en las decisiones personales y de los demás; aceptar la distribución de deberes y derechos entre los miembros de la Comunidad educativa; respetar el orden jurídico establecido; no desarrollar actividades de proselitismo, propaganda político-partidista o religiosa, en los predios del plantel.

**SER SOLIDARIOS.** Colaborar con quien lo necesite, a través de acciones desinteresadas en beneficio de otros y de objetivos y proyectos de interés común.

**SER TOLERANTES.** Aceptar a los demás como son, con sus defectos y cualidades; respetar su integridad personal y opiniones, aunque sean distintas a las propias, entendiendo que la diversidad enriquece a una comunidad; no realizar actividades discriminatorias de ningún tipo, sean de carácter racial, político o religioso.



**SER RESPONSABLES.** Actuar con compromiso, madurez, responsabilidad y puntualidad en las actividades educativas y en todos los actos en los que participen de forma académica y social.

**SER LEALES.** Ser consecuentes con sus principios y colaborar con la Institución y sus autoridades en caso de requerir su intervención para aclarar cualquier investigación y sumario de violación al Código de Ética vigente.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico**

El plan estratégico educativo es un plan maestro, inteligente y hábil para conseguir lo propuesto en la planificación institucional, con criterio competitivo, económico, académico.

La esencia de toda estrategia es propiciar el cambio.

Todo proceso institucional es planificado, con el fin de obtener metas que permitan la alta calidad de la educación, eficiente administración y una organización totalmente controlada dejando a un lado la improvisación.

El plan estratégico educacional contempla la planificación de una serie de elementos para alcanzar el éxito de una institución educativa como son entre otros:

- En lo material: audiovisuales, laboratorios, canchas deportivas, aula para manualidades, nuevas edificaciones, transporte, computadoras, etc.
- En lo económico: fuentes de financiamiento, presupuestos, plan de inversión, etc.
- Recursos humanos: contratación de docentes, personal administrativo y de servicio, personal técnico, capacitación de personal, etc.
- Investigación: elaborar proyectos de investigación científica en las áreas acorde a la especialidad.
- Proyectos: Presentar proyectos que vayan a fortalecer la institución.

La planeación estratégica en la educación, es el camino que nos permite estar alerta en las ideas nuevas y tener un alto sentido de responsabilidad competitiva, da la

oportunidad al plantel de desarrollar sus actividades con metas definidas frente al progreso socioeconómico, para formar al ciudadano del futuro.

La planificación es buscar las estrategias mas adecuadas para conseguir un objetivo, con el fin de lograr que estas se cumplan, es adelantarse a lo que puede suceder, trazarse el camino en lo que queremos que se produzca en el futuro.

#### **4.1.1.4. El plan operativo anual**

Con el plan operativo anual se trata de delinear en forma organizada todas las actividades que se van a desarrollar en el año lectivo, con la finalidad de que no surjan improvisaciones y todos los que conforman la comunidad educativa de antemano sepan lo que tienen que realizar comenzando por el director, las comisiones, consejo técnico en base a un plan preparado previamente que ha sido discutido y aprobado a su debido tiempo.

#### **4.1.1.5. El proyecto educativo institucional**

Los aspectos más esenciales del proyecto educativo institucional son:

##### **La identidad institucional**

Nuestra institución se identifica con el modelo pedagógico constructivista de base socio crítica y el aprendizaje por estructuración, es decir que se centra en la formación y desarrollo de las capacidades del ser humano, se proyecta no solo a informar y a instruir sino, a desarrollar y a humanizar ya que considera que el aprendizaje humano y su formación son siempre una construcción interior, son actividades claramente orientadas a compartir significados y sentidos, como sabemos se basa en la teoría del aprendizaje.

El modelo pedagógico el constructivismo es una determinación coherente de principios epistemológicos, psicológicos y pedagógicos que fundamentan la acción educativa, e sistema social, los contenidos curriculares, los procesos de enseñanza y aprendizaje, los recursos didácticos y la evaluación.

El currículo en este modelo está dado por una serie de estrategias que conducen al alumno a aprender habilidades y destrezas las cuales les permiten conceptualizar y ejecutar procedimientos, desarrollar actividades positivas, valores, normas de comportamiento individual y social.

El profesor es un investigador de su práctica pedagógica, reflexiona sobre ella y la perfecciona, el alumno se autoevalúa y controla sus aprendizajes. Es un modelo pedagógico que se fundamenta en la psicología cognoscitiva del aprendizaje, psicología que concibe él mismo como un proceso de construcción permanente del conocimiento, construcción que el alumno lo realiza relacionando sus conocimientos previos con la nueva información, dándole significación.

Este modelo tiene algunas características: humanista, participativo, democrático, integral, interaccionista, axiológico, constructivista.

Los principios y valores les permiten desarrollarse plenamente, pero sobre todo se evidencia la transparencia en sus sentimientos y emociones.

La educación en nuestro plantel se fundamenta en los cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. Pilares que sostendrán a la educación durante toda su vida.

Por consiguiente *el perfil de los alumnos* que alcanzarán al término de la educación básica será: que sean alegres, respetuosos, felices, participativos, creativos, críticos, solidarios, responsables, autoestima elevada, con valores éticos, cívicos y morales, sus conocimientos aporten a valorar la calidad de vida, respeto por el medio ambiente, asumir actitudes de liderazgo, demostrar dominio de sí mismo y estar dispuesto al cambio.

El perfil del docente: demostrar capacidad intelectual, afectiva, autoestima, responsabilidad, respeto, innovación, investigación, sensible, adaptarse a los estudiantes, facilidad de comunicación, participativo, amor por la naturaleza, madurez emocional, etc.

El perfil del *director* debe ser: demostrar liderazgo, conocimiento de su rol, honestidad, respeto, humanista, comprensible, mediador, planificador, capacidad de diálogo, equilibrio emocional, tener personalidad, autoestima elevada, innovador, reflexivo, práctico, coherente, ser el ejemplo, practicar virtudes morales y éticas, dinámico optimista y creativo.

Los *padres de familia* demostrarán un perfil de ser respetuosos, colaboradores, responsables, abiertos a aceptar las normas, las innovaciones, dar amor, seguridad y ser ejemplo de valores para sus hijos.

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

El reglamento interno de la escuela Prof. Tula Pérez de Valencia se basa en los siguientes principios, fines y objetivos:

##### **Principios.**

Basados en el Artículo 2 de la Ley Orgánica de Educación.

La educación en el plantel se regirá por los siguientes principios:

- a) La educación es deber primordial del Estado, que lo cumple a través del [Ministerio de Educación y Cultura \(1\)](#) y de las universidades y escuelas politécnicas del país;
- b) Todos los ecuatorianos tienen el derecho a la educación integral y la obligación de participar activamente en el proceso educativo nacional;
- c) Es deber y derecho primario de los padres, o de quienes los representan, dar a sus hijos la educación que estimen conveniente. El Estado vigilará el cumplimiento de este deber y facilitará el ejercicio de este derecho;
- d) El Estado garantiza la libertad de enseñanza de conformidad con la ley;
- e) La educación oficial es laica y gratuita en todos los niveles. El Estado garantiza la educación particular;
- f) La educación tiene sentido moral, histórico y social; se inspira en los principios de nacionalidad, democracia, justicia social, paz, defensa de los derechos humanos y está abierta a todas las corrientes del pensamiento universal;
- g) El Estado garantiza la igualdad de acceso a la educación y la erradicación del analfabetismo;
- h) La educación se rige por los principios de unidad, continuidad, secuencia, flexibilidad

y permanencia;

i) La educación tendrá una orientación democrática, humanística, investigativa, científica y técnica, acorde con las necesidades del país; y,

j) La educación promoverá una auténtica cultura nacional, esto es, enraizada en la realidad del pueblo ecuatoriano.

## **Fines**

Enmarcados dentro de lo que determina el Artículo 3 de la Ley Orgánica de Educación.

a) Preservar y fortalecer los valores propios del pueblo ecuatoriano, su identidad cultural y autenticidad dentro del ámbito latinoamericano y mundial;

b) Desarrollar la capacidad física, intelectual, creadora y crítica del estudiante, respetando su identidad personal para que contribuya activamente a la transformación moral, política, social, cultural y económica del país;

c) Propiciar el cabal conocimiento de la realidad nacional para lograr la integración social, cultural y económica del pueblo y superar el subdesarrollo en todos sus aspectos;

d) Procurar el conocimiento, la defensa y el aprovechamiento óptimo de todos los recursos del país;

e) Estimular el espíritu de investigación, la actividad creadora y responsable en el trabajo, el principio de solidaridad humana y el sentido de cooperación social;

f) Atender preferentemente la educación preescolar, escolar, la alfabetización y la promoción social, cívica, económica y cultural de los sectores marginados; y,

g) Impulsar la investigación y la preparación en las áreas: técnica, artística y artesanal.

Para cumplir a cabalidad con los fines planteados, se promoverá la participación activa y dinámica de las instituciones públicas y privadas y de la comunidad en general.

## **Objetivos:**

El presente reglamento tiene como objetivo:

- Fijar los principios y fines que deben inspirar y orientar la educación en la escuela "Tula Pérez de Valencia".
- Establecer las normas y reglas sobre las cuales se regirán directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, auxiliar de servicio, comunidad
- Organizar de forma específica las funciones de cada una los entes que forman la estructura base del plantel.

- Establecer las pautas para que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa cumplan sus funciones a cabalidad y de esta manera lograr una convivencia armónica.
- Lograr que directivos, docentes, padres de familia, auxiliar de servicios conozcan sus deberes y derechos contemplados en ley de educación y Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional y su reglamento.
- Contribuir al desarrollo integral de la educación.
- Promover elevar la calidad de la educación por medio de la capacitación, investigación de la comunidad educativa.
- Fomentar las buenas relaciones entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, auxiliar de servicios.

#### **4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad educativa**

##### **4.1.2.1. Misión y visión**

**Misión.** Poseemos una doble misión, brindamos una educación de calidad a la niñez desarrollando la creatividad y el pensamiento divergente dentro y fuera de los espacios pedagógicos, incentivando valores éticos y morales de tal manera que adquieran criticidad, reflexión y autonomía.

Ofrecemos una educación para el siglo XXI, contribuyendo al sistema educativo nacional con investigaciones e innovaciones pedagógicas que permiten mejorar la práctica educativa, destacando la formación humanística fundamental en educación, la autonomía, básica para el crecimiento personal e institucional, la disciplina consciente que es fundamento del éxito, del crecimiento y desarrollo de los educandos, la libertad y responsabilidad valores que guían las actuaciones diarias. Somos coherentes con los principios y fines de la constitución de la República, mismos que los evidenciamos a través de procesos constructivistas y el apego constante de cumplimiento y amor al trabajo.

**Visión.** Aspiramos que la escuela Prof. Tula Pérez de Valencia sea una institución con un elevado espíritu de responsabilidad y un estilo de desarrollo equilibrado basado en los cuatro pilares de la educación: Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir y aprender a ser.

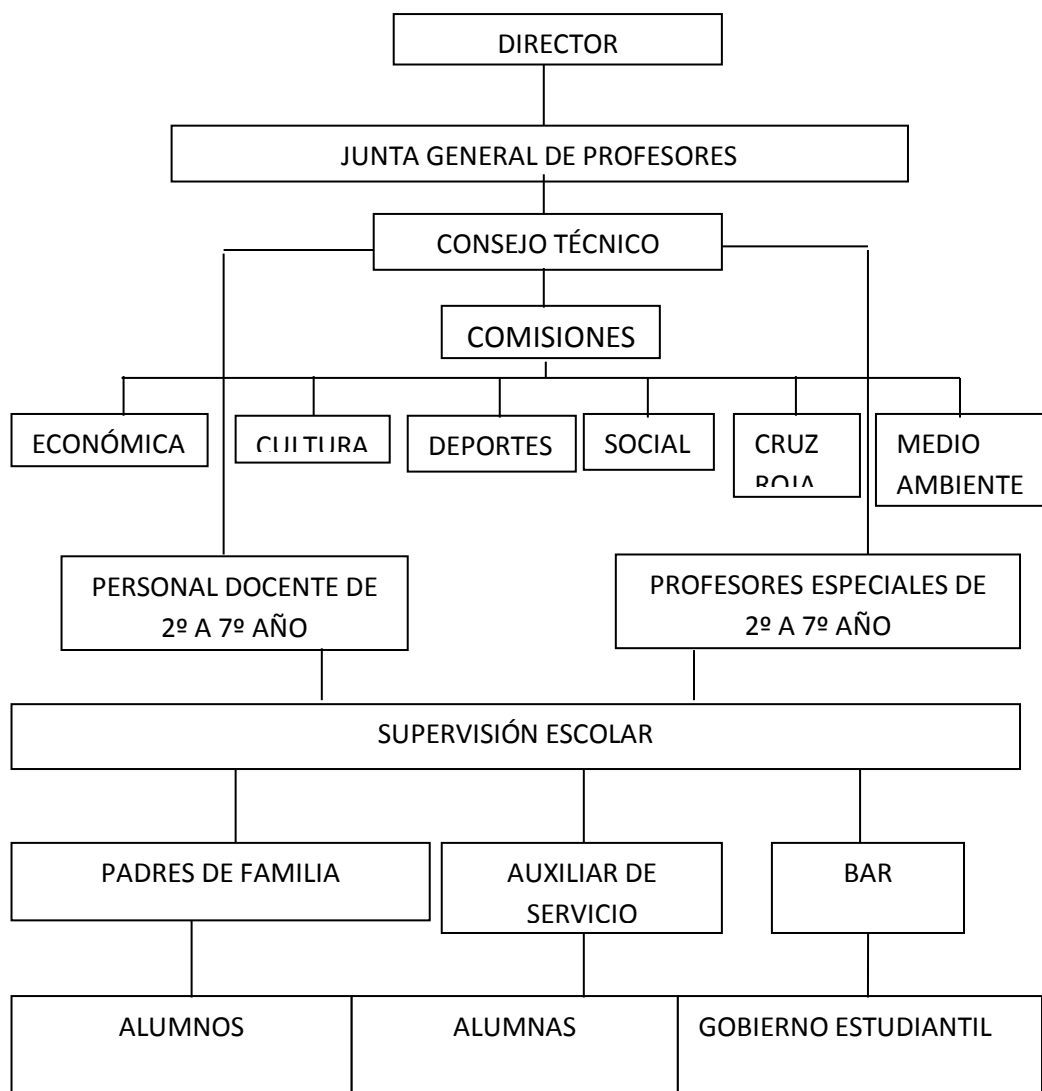
Será un espacio en el que los alumnos eleven su rendimiento escolar, su autoestima

y desarrollen su capacidad creativa y talento humano, para formar una sociedad más justa y equilibrada.

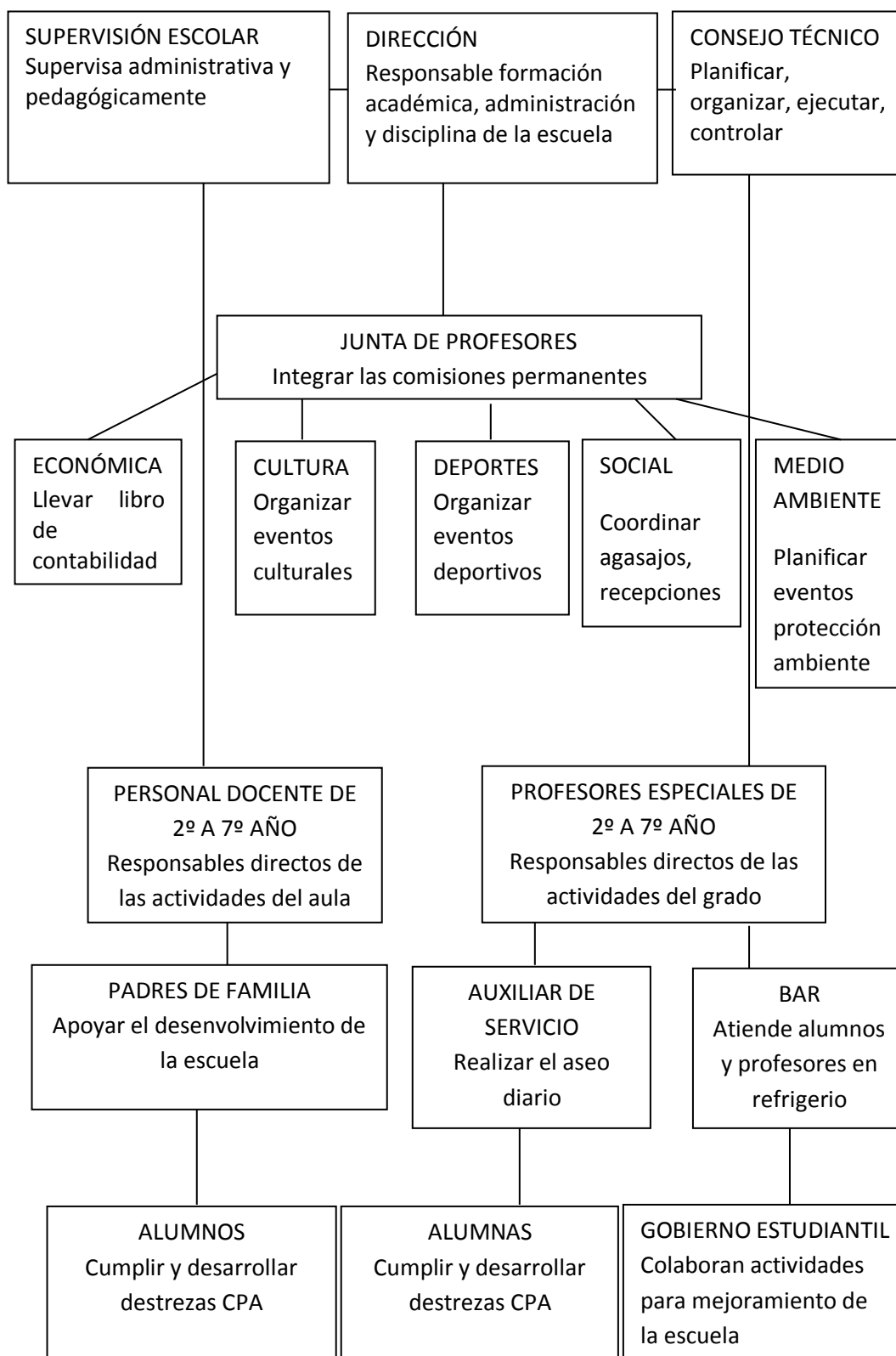
Tendrá una educación fuerte en valores, competitiva, e integrada al desarrollo nacional educativo, será un modo de proyección en el país por su dimensión histórica y liderazgo educativo, segura frente a todo riesgo, con capacidad de gestión. Eficiente, humanística y democrática; una escuela en la que su personal docente capacitado profesional y académicamente adopten acciones para fortalecer el desarrollo de destrezas cognitivas, procedimentales y actitudinales.

Por lo tanto en el futuro la escuela Tula Pérez de Valencia será una escuela eficiente, solidaria, competitiva, democrática, humanística y respetuosa de los derechos de los niños y niña

#### 4.1.2.2. El Organigrama



### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos





#### **4.1.2.4. El clima escolar y la convivencia con valores**

##### **4.1.2.4.1. Dimensión pedagógica curricular y valores**

Se compone de las siguientes bases:

###### **Bases epistemológicas.**

Cada persona es un ser único e irrepetible, es un sujeto cognoscente, que con solo observar ya construye un conocimiento.

Conocer la realidad es proceso activo en el cual los alumnos desarrollan sus potencialidades a nivel del pensamiento teórico y práctico es decir se opera la praxis en base a sus intereses y necesidades.

La dialéctica en el proceso cognitivo dará la dinámica del conocimiento ya que éste no esta acabado, pero para llegar a el, se tomará el proceso investigativo como el instrumento que permite conocer y transformar la realidad personal y de su entorno.

###### **Bases sociológicas.**

La sociedad es el ambiente necesario donde se desarrolla la vida, de ahí que todos requerimos de aprender a convivir e interactuar con todos y con la naturaleza, en una realidad cambiante. El maestro dentro de este contexto es el indicado para socializar los conocimientos, normas y valores que permitan una vida en una sociedad pluralista, tolerante y respetuosa del pensamiento ajeno, sabiendo aceptar las diferencias individuales y teniendo un profundo sentido de solidaridad.

###### **Bases Psicopedagógicas.**

Los conocimientos que trae el alumno son la base para ir acrecentando, rectificando o puliendo el aprendizaje, para ello deberá existir la apertura necesaria, el respeto y la crítica constructiva para hacer que se vinculen con éxito la nueva información

dada por el profesor en la perspectiva de ir resolviendo los problemas.

Importante es que para el aprendizaje sea más fluido y significativo se cumpla con un principio pedagógico especial que dice: para que haya un verdadero desarrollo cognitivo deberá haber un desarrollo afectivo.

#### **4.1.2.4.2. Dimensión organizativa operacional y valores**

La planificación de la dimensión organizativa administrativa pretende ordenar y coordinar las diversas actividades pedagógicas a ser desarrolladas por los diferentes actores educativos, mediante la conformación de estructuras que permitan la distribución de roles, funciones y tareas, instancias de coordinación y su funcionamiento, así como la atención a procesos de comunicación formal e informal, de incentivos y estímulos o motivación personal.

Evidentemente esta organización espera responder tanto a los objetivos estratégicos como a los desafíos relacionados con las exigencias del mundo cambiante, relación coherente con la misión y visión institucionales y sobre todo con las expectativas de lograr la mejor convivencia escolar dada la pluralidad y diversidad de los estudiantes, personal docente, personal administrativo, padres de familia y comunidad en general.

Consecuentemente, concebimos a esta dimensión organizativa como el instrumento que sustentado en la Ley de Educación y a su reglamento General, y al reglamento interno de la institución, responda a las necesidades y expectativas que tienen padres de familia, comunidad sobre la formación de los alumnos y alumnas.

#### **4.1.2.4.3. Dimensión administrativa y financiera y valores**

Esta dimensión hace referencia a los diferentes recursos que la institución ofrece a los estudiantes, partimos de que poseemos una infraestructura funcional en cuanto la distribución de aulas las que se encuentran dotadas de mobiliario adecuado, material didáctico acorde a las exigencias actuales, sala de audiovisuales, centro de cómputo.

La dirección del plantel siempre mantiene una posición abierta y flexible a las demandas educativas, con un sentido formativo de puertas abiertas hacia el entorno.

La institución dispone de un conserje que se responsabiliza de la custodia, mantenimiento y utilización de los recursos para su desempeño. La presentación y mejoramiento de la infraestructura esta a cargo de los padres de familia y del personal docente bajo ciertos criterios:

Prioridad de necesidades latentes.

Actualidad consistente en los cambios que deben efectuarse para un mejor funcionamiento.

Accesibilidad para docentes, alumnos, padres de familia y comunidad en general.

Flexibilidad de conformidad con los requerimientos a de cada una de las áreas.

Como datos evaluativos tenemos:

Funcionalidad que muchas ocasiones es difícil de mantener un promedio adecuado de alumnos por aula.

Iluminación natural y artificial.

Aireación sana en medida de lo posible.

Mobiliario adecuado, cada vez vamos renovando acorde a los lineamientos pedagógicos.

Creemos que nuestra institución ofrece y presta servicios de una calidad apropiada en la que se desarrolla la gestión educativa y los aprendizajes, debiéndose indicar que siempre hay algo que adecuarse a las constantes demandas que determina la oferta educativa.

#### **4.1.2.4.4. Dimensión comunitaria y valores**

Siendo en la mayoría de los casos los planteles educativos el centro sobre el cual gira el desarrollo de una comunidad, en el PEI, no se puede dejar fuera los aportes que pueden dar la comunidad en beneficio de la educación.

El plantel para la elaboración del PEI ha invitado a miembros de la comunidad para conjuntamente elaborar los objetivos con el fin de que la comunidad, el entorno en general, se comprometan con la educación de los estudiantes, los cuales son el presente y el futuro de la sociedad.

Pensando en aquello, es importante que nuestra comunidad este inmersa y sepa de los roles que le toca desempeñar en el proceso de educación de los estudiantes. El plantel siempre estará atento y con las puertas abiertas para recibir las sugerencias y todo tipo de ayuda de cualquier miembro de esta comunidad.

Los padres de familia siempre serán bien recibidos, ya que ellos son uno de los pilares fundamentales que sostienen el triángulo educativo.

Con el aporte de los padres de familia y las ONG, pensamos que la educación de los estudiantes esta asegurada, ya que el producto de un estudiante preparado científicamente y en valores será reflejado en la comunidad.

Es por eso que siempre se pondrá de ejemplo a aquellos estudiantes que cursaron por estas aulas, y que se han desempeñado y se desempeñan en cargos públicos demostrando su cultura, los valores que aprendieron en el plantel haciendo que el nombre de su familia, el plantel, la comunidad trasciendan los linderos patrios.

### 4.1.3. Análisis FODA

#### 4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

<b>FORTALEZAS</b>
Liderazgo de la escuela
Confiabilidad en la educación
Personal docente especializado
Maestros predispuestos al cambio
Departamento de informática
Internet
Cerramiento de la escuela
Colaboración de los padres de familia

<b>DEBILIDADES</b>
Falta de áreas verdes
Baterías sanitarias en mal estado
Falta de agua potable
Mala instalación eléctrica
Carencia de material didáctico
Falta de aulas
Falta de mobiliario
Edificio escolar en mal estado

#### 4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

<b>OPORTUNIDADES</b>
Subcentro de salud
Destacamento de policía
Apoyo económico del estado
Apoyo del PAE
Apoyo del municipio
Colaboración de la empresa minera

<b>AMENAZAS</b>
Desorganización familiar.
Proliferación de mosquitos
Delincuencia
Prostíbulos
Cantinas
Pandillas juveniles
Contaminación del agua por la minería
Fumigación de las bananeras

### 4.1.3.3. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	Liderazgo de la escuela	Confiabilidad en la educación	Personal docente calificado	Maestros predispuestos al cambio	Departamento de informática	Internet	Cerramiento de la escuela	Colaboración de los padres de familia	<b>TOTAL</b>
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Liderazgo de la escuela					X		X	X	3
Confiabilidad en la educación			X	X	X	X		X	5
Personal docente especializado	X	x		X	x	x			5
Maestros predispuestos al cambio	X	x	x		x	x	x	x	7
Departamento de informática	X	x	x	X		x			6
Internet	X	x	x	X	x				5
Cerramiento de la escuela	X	x						x	3
Colaboración de los padres de familia	X	x			x	x	x		5
VERTICAL VACÍOS	1	1	3	3	1	2	4	3	
HORIZONTAL X	3	5	5	6	5	5	3	5	
TOTAL	4	6	8	9	6	7	7	8	

### MAESTROS PREDISPUUESTOS AL CAMBIO

<b>DEBILIDADES</b>	Falta de areas verdes	Baterías sanitarias en mal estado	Falta de agua potable	Mala instalación eléctrica	Falta de aulas	Falta de mobiliario	Edificio escolar en mal estado	Carencia de material didáctico	<b>TOTAL</b>
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Falta de areas verdes									0
Baterías sanitarias en mal estado			x				x		2
Falta de agua potable	X	x					x		3
Mala instalación eléctrica		x					x		2
Falta de aulas							x		1
Falta de mobiliario							x		1
Edificio escolar en mal estado	X	x	x	x	x	x		x	7
Carencia de material didáctico									0
VERTICAL VACÍOS	5	4	4	5	5	5	2	6	
HORIZONTAL X	0	2	3	2	1	1	7	0	
TOTAL	5	6	7	7	6	6	9	6	

### **EDIFICIO ESCOLAR EN MAL ESTADO**



<b>OPORTUNIDADES</b>	Subcentro de salud	Destacamento de policía	Apoyo económico del estado	Apoyo del PAE	Apoyo del municipio	Colaboración de la empresa minera	<b>TOTAL</b>
	1	2	3	4	5	6	
Subcentro de salud			x		x		2
Destacamento de policía	x						1
Apoyo económico del estado	x	x		x	x		4
Apoyo del PAE			x				1
Apoyo del municipio			x				1
Colaboración de la empresa minera	x	x					2
VERTICAL VACÍOS	2	3	2	4	3	5	
HORIZONTAL X	2	1	4	1	1	2	
TOTAL	4	4	6	5	4	7	

## **APOYO ECONÓMICO DEL ESTADO**

<b>AMENAZAS</b>	Desorganización familiar	Proliferación de mosquitos	Delincuencia	Protibulos	Cantinas	Pandillas juveniles	Contaminación del agua por la minería	Fumigación de las bananeras	<b>TOTAL</b>
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Desorganización familiar			x			x			2
Proliferación de mosquitos									0
Delincuencia	X			x	x	x			4
Protibulos	X		x		x				3
Cantinas	X		x	x		x			4
Pandillas juveniles	X		x	x	x				4
Contaminación del agua por la minería								x	1
Fumigación de las bananeras							x		1
VERTICAL VACÍOS	3	7	3	4	4	4	6	6	
HORIZONTAL X	2	0	4	3	4	4	1	1	
TOTAL	5	7	7	7	8	8	7	7	

**DELINCUENCIA      CANTINAS      PANDILLAS JUVENILES**

<b>F.A.</b>	Desorganización familiar	Proliferación de mosquitos	Delincuencia	Prostíbulos	Cantinas	Pandillas juveniles	Contaminación del agua por la minería	Fumigación de las bananeras	<b>TOTAL</b>
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Liderazgo de la escuela	<b>X</b>		x	<b>x</b>	x	x	x	x	<b>7</b>
Confiabilidad en la educación	<b>X</b>		x	x	x	x			<b>5</b>
Personal docente especializado	X	x	<b>x</b>	x	x	x	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>8</b>
Maestros predispuestos al cambio	X		x	<b>x</b>	x	x	x	x	<b>7</b>
Departamento de informática									<b>0</b>
Internet	X	x	x	x	x	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>8</b>
Cerramiento de la escuela									<b>0</b>
Colaboración de los padres de familia		x	x	x	x	x	x	<b>x</b>	<b>7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	

**PROLIFERACIÓN DE MOSQUITOS - PERSONAL DOCENTE ESPECIALIZADO - INTERNET**

F.O.	Subcentro de salud	Destacamento de policía	Apoyo económico del estado	Apoyo del PAE	Apoyo del municipio	Colaboración de la empresa minera	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
Liderazgo de la escuela	<b>x</b>		x	<b>x</b>	x	x	<b>5</b>
Confiabilidad en la educación							<b>0</b>
Personal docente especializado	x						<b>1</b>
Maestros predispuestos al cambio	x	x	x	<b>x</b>	x	x	<b>6</b>
Departamento de informática			x		<b>x</b>	x	<b>3</b>
Internet	x	x	x		x	<b>x</b>	<b>5</b>
Cerramiento de la escuela		x			<b>x</b>		<b>2</b>
Colaboración de los padres de familia	x	x	x	x	x	x	<b>6</b>
TOTAL	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	

**APOYO DEL PAE – MAESTROS PREDISPUSTOS AL CAMBIO – COLABORACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA**

D.A.	Desorganización familiar	Proliferación de mosquitos	Delincuencia	Prostíbulos	Cantinas	Pandillas juveniles	Contaminación del agua por la minería	Fumigación de las bananeras	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Falta de áreas verdes					X				1
Baterías sanitarias en mal estado									0
Falta de agua potable							X	X	2
Mala instalación eléctrica									0
Falta de aulas									0
Falta de mobiliario									0
Edificio escolar en mal estado									0
Carencia de material didáctico									0
TOTAL	8	8	8	8	7	8	7	7	

**FALTA DE AGUA POTABLE – DESORGANIZACIÓN FAMILIAR –  
PROLIFERACIÓN DE MOSQUITOS – DELINCUENCIA – PROSTÍBULOS –  
PANDILLAS**

<b>D.O.</b>	Subcentro de salud	Destacamento de policía	Apoyo económico del estado	Apoyo del PAE	Apoyo del municipio	Colaboración de la empresa minera	<b>TOTAL</b>
	1	2	3	4	5	6	
Falta de .áreas verdes			X		X	X	3
Baterías sanitarias en mal estado	X		X		X	X	4
Falta de agua potable	X		<b>X</b>		X	X	4
Mala instalación eléctrica			X		X	X	3
Falta de aulas			X		<b>X</b>	X	3
Falta de mobiliario			X		X	<b>X</b>	3
Edificio escolar en mal estado			<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	3
Carencia de material didáctico			X		X	X	3
<b>TOTAL</b>	6	8	0	8	0	0	

**DESTACAMENTO DE POLICÍA – APOYO DEL PAE – BATERÍAS SANITARIAS EN MAL ESTADO – FALTA DE AGUA POTABLE**

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS

### 4.2.1. De los directivos

La presente encuesta se realizó en el Centro de Educación Básica “Profesora Tula Pérez de Valencia” del sitio Cinco de Agosto perteneciente a la parroquia Río Bonito del cantón El Guabo de la Provincia de El Oro. Es una institución fiscal y esta ubicada en el sector rural. La encuesta se la realizó al Director y a los miembros del Consejo Técnico quienes son los directivos del plantel educativo.

Tabla 6

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	50%
b. Coordinadores de área	1	16.6%
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente	2	33.3%
e. No contestan		

Fuente: Encuestas a los directivos

Realizado por: Juan Torres Torres

Los datos demuestran que para organizar los equipos de trabajo en el Centro Educativo Prof. Tula Pérez de Valencia es el director quien organiza las tareas en una reunión cada trimestre, sin embargo el 33% manifiesta que trabajan individualmente lo cual significa que no hay una unidad de criterios, no todos cumplen con lo que dice el director o los directivos, que hay un grupo que no se apega o no le gusta la forma como organiza el trabajo el director por lo que prefiere hacerlo individualmente. El trabajo en equipo en las instituciones educativas es muy importante por que la tarea encargada se hace más fácil realizarla entre varias personas que uno solo para apoyarse mutuamente, distribuirse la carga de trabajo para que esta no recaiga solo en una persona. Los trabajos en equipo son más eficientes, dan mejores resultados y a quienes no les gusta integrarse hay que ver forma de que se incluyan poco a poco.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	6	%
b. Los resultados obtenidos en la institución		
c. Valor y tiempo empleado en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuestas a los directivos

Realizado por: Juan Torres Torres

Todos los directivos manifiestan que el tamaño de la organización se mide según el número de miembros de la misma. Medir el tamaño de la organización no significa únicamente hacer en forma cuantitativa, sino también debe hacerse en forma cualitativa, no es contar cuántos son los docentes, los estudiantes, los padres de familia, sino medir el desempeño de cada uno de ellos, hacer una evaluación y luego y ver los resultados. Pero en este caso en esta institución no se hace eso, solo se lo hace en forma cuantitativa cuántos so y cuáles son.

Tabla 8

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

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

Fuente: Encuestas a los directivos

Realizado por: Juan Torres Torres

El 100% de los encuestados contestan que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos. Esta parte es muy importante, por que esta demostrando que la institución tiene un reglamento interno, tiene un código de ética esto significa que las autoridades tienen



en que respaldarse para realizar su tarea dentro de un marco legal. Estos documentos hacen que una institución sea más segura, que los directivos actúen con seguridad, los maestros sepan a que atenerse y bajo que lineamientos encaminarse, todo esto lleva a ser una institución de prestigio y a ser respetada por todos.

Tabla 9

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	3	50%
b. Rector		
c. Consejo directivo	3	50%

Fuente: Encuestas a los directivos

Realizado por: Juan Torres Torres

Un 50% de los encuestados manifiesta que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta liderado por el director y otro 50 % dice que esta liderada por el consejo directivo. Los datos demuestran que aquí hay posiblemente un problema, que hay división entre los directivos, como también puede ser que comparten responsabilidades. La toma de decisiones es un factor fundamental en una institución, debe existir una persona con capacidad de liderazgo suficiente para tomar decisiones, pero algunas de esas decisiones cuando son difíciles de tomar el directivo tiene que apoyarse en los demás miembros que lo acompañan. No para eludir responsabilidades sino para tomar una buena decisión. Aquí se ve que el director no es un dictador, que comparte responsabilidades entre sus miembros y así estan todos enterados de las decisiones que en ella se toman.

Tabla 10

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66.7%
b. No	2	33.3%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuestas a los directivos

Realizado por: Juan Torres Torres

Un directivo debe ser suspicaz en la solución de problemas. De ahí que lo que demuestra los resultados de la encuesta en este aspecto es bueno, por que el director no toma solo las decisiones para solucionar un problema sino que delega a un grupo de docentes con el perfil adecuado para que realicen el proceso que conlleva a la solución del mismo. Los problemas cuando se presentan en una institución se los deben solucionar a tiempo y con mucha y sutileza se debe abordar los temas para que nadie salga ofendido ni que se sienta menos a los demás.

Tabla 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Fuente: Encuestas a los directivos

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	5	83.3%	1	16.7%		
b.	Desarrollo profesional de los docentes	6	100%				
c.	La capacitación continua de los docentes	4	66.7%	2	33.3%		
d.	Trabajo en equipo	4	66.7%	2	33.3%		
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100%				
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	66.7%	2	33.3%		
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			6	100%		

Fuente: Encuesta a los directivos

Realizado por: Juan Torres Torres

Los datos que observamos en el cuadro no nos dan un porcentaje marcado sobre algún aspecto que sobresale en lo que promueve el liderazgo en la institución educativa Tula Pérez. La administración y el liderazgo todo promueven aunque en menos porcentaje pero siempre esta preocupado de que todo marche al mismo ritmo.

El liderazgo en un plantel no debe sesgarse solo desarrollar una parte y despreocuparse de lo demás. La visión del líder debe ser integral, aunque no al mismo tiempo porque es tan importante promover la excelencia académica como lo es la participación de los padres de familia, lo es el desarrollo profesional de los docentes como también la vivencia de valores institucionales y personales siempre la administración y liderazgo del centro educativo esta promoviendo la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación, el trabajo en equipo, los valores, etc.

Tabla 12

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas			6	100%		
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16.7%	5	83.3%		
c.	Se adquiere a partir de la experiencia	5	83.3%	1	16.7%		
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33.3%	4	66.7%		
e.	Capacitación continua que cambie la práctica, la teoría y la reflexión	3	50%	3	50%		

Fuente: Encuestas a los directivos

Realizado por: Juan Torres Torres

El cuadro nos da la siguiente lectura: el 100% dice que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución a veces son innatas, el 83% que a veces se logran estudiando las teorías sobre liderazgo, en igual porcentaje dice que se adquiere a partir de la experiencia, el 66% manifiesta que se desarrollan con estudios en gerencia. Y el 50% expresa que siempre y a veces es la capacitación continua. En mi opinión el líder nace con esas características lo demuestra en casa, en la escuela, en el colegio, en los juegos y donde quiera que este en sus actividades lo muestra. Un líder para demostrar su capacidad no es necesario que este como directivo, lo hace desde cualquier puesto. Hay directivos que no demuestran esa capacidad de liderazgo y tienen que apoyarse en sus compañeros que si las tienen para tomar las decisiones. Es por eso que algunas veces de demoran una eternidad para tomar una decisión.

Tabla 13

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta por mejorar	2	33.3%	4	66.7%		
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	4	66.7%	2	33.3%		
c.	La mejora de los mecanismos de control	6	100%				
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100%				

Fuente: Encuestas a los directivos

Realizado por: Juan Torres Torres

El 100% demuestran que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar siempre se debe promover la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, otro 4% dice que a veces el uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta por mejorar y un 4% dice que la disminución del número de estudiantes por aula mejora el desempeño y progreso de la institución.

Esto significa que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar debe haber mecanismos de control para los estudiantes, docentes, directivos, padres de familia los cuales ayudan a llevar un registro de puntualidad en la asistencia a las clases, además permiten evaluar a los docentes y los estudiantes. También se debe llevar un registro de control de los padres de familia sobre todo de las visitas que hacen al plantel para informarse sobre el comportamiento y aprovechamiento de sus representados, de la asistencia a las reuniones que convocan los directivos y maestros con lo cual se busca que el padre de familia sea más responsable con los deberes que tiene con la institución.

Cuando hay con ambiente agradable en una institución todo marcha bien. Los estudiantes, maestros, padres de familia se sienten a gusto, trabajan mejor, producen más. Los padres de familia asistencia gusto al plantel se sienten como en familia. Todo esto mejora el rendimiento de la comunidad educativa.

Tabla 14

Organismos que integran la institución

Ord	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director (a). Consejo escolar, Consejo Académico, etc.	6	100%				
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	66.7%	1	16.7%	1	16.7%
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	83.3%			1	16.7%
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	2	33.3%	1	16.7%	3	50%
e.	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuestas a los directivos

Realizado por: Juan Torres Torres

El cuadro de datos nos da una lectura que uno de los principales organismos que se encuentra en la institución es la dirección del plantel, Consejo escolar y concejo académico, le sigue en importancia de coordinación, luego de gestión (secretaria, subdirector, comisión económica, etc.) y por última esta técnica (departamentos, equipo docente). Esta última llama la atención, se ve que hace falta departamentos para que trabajen los equipos de docentes que se forman en las distintas comisiones, un 50% manifiesta que esta función técnica es nula. Esa es una de las falencias no solo de esta institución sino de una gran mayoría de los planteles sobre todo rurales donde solo se cuenta con un edificio para aulas, no hay espacios para un salón de actos, departamentos específicos para las comisiones, etc., este departamento es importante para la organización técnica de las actividades educativas de los docentes. Aquí el docente tiene la oportunidad de diseñar las estrategias de acción a tomar en la gestión pedagógica, social, deportiva, cultural, administrativa, etc.

Tabla 15

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

O r	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100%				
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	16.7%	5	83.3%		
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	100%				
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	66.7%	2	33.3%		

Fuente: Encuestas a los directivos

Realizado por: Juan Torres Torres

El 100% de los directivos expresa que siempre el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores son los encargados de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, el 4% también dice que siempre la junta de profesores es la encargada de promover las actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los alumnos, mientras que el 5% manifiesta que a veces se promueve establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia en el grupo. Esto significa que en una institución la junta de profesores cumple un rol preponderante en la labor educativa. Su papel no es solamente de dictar clases sino de evaluar y analizar los resultados para sacar conclusiones, hacer un seguimiento a los estudiantes que presenten problemas, dar el tratamiento respectivo a los problemas y ser ágil en tomar las decisiones para resolver aquellos brotes de conflictos apenas se detecten.

La junta de profesores o equipo didáctico va más allá del simple hecho de cumplir su horario de trabajo, los docentes son la base de la institución, como lo son los estudiantes, los padres de familia. Dentro de éste triángulo educativo, los docentes son los que aportan a más de la parte pedagógica, con actividades extracurriculares dentro y fuera de la institución.

Tabla 16

Los departamentos didácticos y sus acciones

O	Los departamentos se encargan de	Siempre		Nunca	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100 %		
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	66.7 %	2	33.3 %
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100 %		
d.	Mantener actualizada la metodología	6	100 %		
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100 %		
f.	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	33.3 %	4	66.7 %
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se elabore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	5	83.3 %	1	16.7 %
h.	Los departamentos didácticos formulan	6	100 %		



	propuestas al equipo directivo				
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	50%	3	50%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	66.7%	2	33.3%

Fuente: Encuestas a los directivos

Realizado por: Juan Torres Torres

El 100% de los directivos están de acuerdo que los departamentos didácticos son los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formulan propuestas al equipo directivo, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. El 83.3 % manifiesta que los departamentos se encargan de elaborar una memoria periódica en la que se elabore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, el 66.7% dice que son los que se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, mantienen actualizada la metodología, un 50% manifiesta que Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas y otro 50% dice que no. Un 66.7% expresa que los departamentos didácticos no se encargan de colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

Estos datos significan la opinión de los directivos sobre la función de los departamentos didácticos los cuales nos dan a entender que éstos cumplen un función fundamental dentro de la institución, el departamento didáctico diseña las directrices en campo pedagógico, técnico, metodológico, etc. para la enseñanza aprendizaje, sirve de enlace con los demás departamentos, trabajan en función de mejorar los procesos didácticos, de actualizar las metodologías, se preocupan de detectar los problemas de aprendizaje en los estudiantes y buscan los mecanismos de cómo prevenirlos.

La labor del departamento didáctico es ardua, debe estar siempre atento a los resultados de las evaluaciones, para con esos datos hacer valoraciones sobre lo que fallaron los estudiantes, para determinar la relación de las calificaciones con los

procesos de enseñanza aprendizaje, con esos resultados hacer el análisis y tomar los correctivos necesarios.

Tabla 17

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	6	100%		

Fuente: Encuestas a los directivos

Realizado por: Juan Torres Torres

Los directivos manifiestan que la gestión pedagógica ayuda a elaborar un diagnóstico y buscar las soluciones a los problemas más urgentes. Con el diagnóstico se llega a descubrir las potencialidades y debilidades en los docentes, estudiantes y padres de familia. Se llega a saber los puntos fuertes y débiles, las aptitudes y actitudes de cada uno de ellos con lo cual se obtiene una especie de mapa que nos facilita identificar a quienes se debe recurrir e el momento que las circunstancias lo ameriten.

El diagnóstico nos sirve de guía para la planificación de acciones en la solución de problemas más sobresalientes en el campo pedagógico que se avisen en la institución, con lo cual se busca mejorar y superar aquellas falencias que se detectan.

Tabla 18  
Material de planificación educativa

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	2	333%	4	66.7%
b.	Plan estratégico	6	100%		
c.	Plan operative annual	6	100%		
d.	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes	2	333%	4	66.7%

Fuente: Encuestas a los directivos  
Realizado por: Juan Torres Torres

El 100% de los encuestados expresan que la institución cuenta con un Plan estratégico y el Plan Operativo anual. Documentos que se han realizado con el fin de tener previsto las acciones a tomar durante un año lectivo. Un 66% de los directivos encuestados manifiestan que no hay una reingeniería de procesos ni tampoco hay proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

Es preocupante en cuanto a la reingeniería de procesos por que cuando algo sale mal de inmediato se debe replanificar, para corregir los errores y tomar nuevas estrategias para cumplir con los objetivos planteados. La reingeniería de procesos permite determinar el campo de acción y lo que se debe hacer allí, en el momento más oportuno, permite hacer comparaciones que nos llevará a realizar conclusiones para rediseñar los planes y enrumbarnos por un nuevo camino hasta llegar a la meta. Si no hay reingeniería de procesos, quiere decir que estamos estancados, seguimos caminando sobre lo mismo, no hay avances, nos da lo mismo que ganen o que pierdan, la culpa de los fracasos se la da a la otra persona, no se ve primero el docente si falló en su planificación, en la forma de aplicar los métodos de enseñanza aprendizaje, en la planificación de la evaluación, en las asesorías individuales, etc. Cuando fracasa un estudiante en una evaluación, o fracasa un proyecto, primero ha de hacerse una autoevaluación el docente, el directivo para ver dónde fallé, esto significa que hay que ser muy profesionales y aceptar que nos equivocamos, que también tenemos errores y de inmediato corregirlos.

#### 4.2.2. De los profesores

Tabla 19

Resultados de la encuesta a docentes

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	14	70%	4	20%	2	10%
2. El liderazgo en la unidad educativa esta 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	75%	2	10%	3	15%
3. La gerencia educativa se promueve en los padres. Representantes comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	65%	5	25%	2	10%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo por que es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes- familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	5	25%	1 1	55%	4	20%
5. Resistencia o escepticismo en los	4	20%	7	35%	9	45%

padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.						
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje	7	35%	7	35%	6	30%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	19	95%			1	5%
8. Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	4	20%	8	40%	8	40%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	5%	4	20%	1 5	75%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	3	15%	9	45%	8	40%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	2	10%	5 0	20%	8	40%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director / rector del centro educativo	12	60%	6	30%	2	10%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	9	45%	4	20%	7	35%
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera	5	25%	7	35%	8	40%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	70%	6	30%		

16.Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	18	90%	2	10%		
---	----	-----	---	-----	--	--

Fuente: Encuestas a los docentes  
Realizado por: Juan Torres Torres

Si tomamos como referencia los porcentajes más altos vemos que el 90% y 95% de los docentes están de acuerdo en que los valores predominan constantemente en la enseñanza aprendizaje y en las decisiones de los directivos y profesores. Lo cual esta muy bien, por que así debe de ser, tenemos que actuar dentro de los parámetros de los valores, constantemente, en todas las clases y a cada momento se debe promover los valores, para que los estudiantes adquieran una personalidad enriquecida en valores y fomentes esos valores en su familia, a sus amigos y a la comunidad en la cual se desarrollan.

Las decisiones que tomen los directivos y profesores siempre tienen que estar dentro de un marco la los valores éticos y morales, si en esta institución se toma en cuenta primero este aspecto, quiere decir que están haciendo lo correcto, por que así debe de ser, los valores deben estar sobre todas las cosas. Cuando se demuestra buenos valores en lo que se hace, esto se refleja a nuestro alrededor, atrae a las personas, da seguridad, confianza y por ende progreso a la institución, hay más colaboración, más voluntad para ayudar y menos problemas.

Los datos que se observan en el cuadro reflejan aspectos importantes de los docentes como es el liderazgo que poseen en la gestión académica, deportiva, social, cultural. El docente debe ser un líder que encabece las acciones a tomar, que siempre se ponga al frente y no tenga miedo de emprender en algo nuevo, plantear nuevas alternativas y ponerse primero él al frente demostrando seguridad, confianza, optimismo, con estos valores los demás lo van seguir y le será más fácil lograr los objetivos.

El líder debe ser sincero, honesto, cauteloso, seguro valores que trascienden a los demás brindándoles confianza, seguridad y jamás traicionarlos por que cuando se pierden estos valores es difícil recuperarlos.

Tomando los porcentajes bajos el que sobresale con un 75% es sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros. Esto significa que no hay una integración total entre docentes, hay algo que impide esta integración el cual debe ser motivo de investigación de los directivos, con el fin de evitar que surjan brotes de conflictos entre ellos.

Los directivos ante este problema que se avizora tienen que tomar acciones para lograr que exista unidad entre sus docentes, recurrir a actividades sociales, de diálogo, de confraternidad, de capacitación con mirar a que paulatinamente se disipen diferencias entre docentes y directivos, aquellos que a lo mejor por ser nuevos se sienten tímidos e inseguros por lo que se les hace un poco complicado integrarse. Con una buena predisposición del director sabrá delinear las acciones más adecuadas para que los docentes se desenvuelvan en un ambiente familiar y sean más productivos para la institución.

#### 4.2.3. De los estudiantes

##### Resultados de la encuesta a estudiantes

DECLARACIONES	CA	%	A	%	D	%	CD	%
1. El director / rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	8	40	12	60				
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes	2	10	3	15	11	55	4	20
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	4	20	12	60			4	20

4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	12	60	2	10	5	25	1	5
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	7	35	7	35	2	10	4	20
6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario.	2	10	10	50	4	20	4	20
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	15	75	4	20			1	5
8. Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30	9	45	2	10	3	15
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	9	45	4	20	3	15	4	20
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	9	45	9	45	1	5	1	5
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase	14	70	3	15	1	5	2	10
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	70	4	20			2	10



13.Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	4	20	9	45	5	25	2	10
14.La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	12	60	8	40				

Fuente: Encuestas a los estudiantes  
Realizado por: Juan Torres Torres

Es muy importante descubrir las opiniones de los estudiantes sobre los maestros y directivos. El estudiante dice lo siente y piensa, es una fuente fehaciente que se debe tener muy en cuenta en la labor educativa. No se puede dejar de lado al estudiante porque es uno de los pilares de la educación para los cuales y por los cuales existe la educación. Ellos son el centro de la razón misma de ser la educación. Todo proceso, toda nuevo método, todo lo que se planifica y lo que se haga es pensando en el bienestar y progreso de los estudiantes. Razón por la cual se ha recurrido a ellos para realizar esta encuesta y los datos que de ellos se obtuvieron son:

El 60% manifiestan estar de acuerdo que el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 55% dice que no esta de acuerdo, que las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, tenemos también que el 60 % esta de acuerdo que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar, un 75% esta completamente de acuerdo en que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

El 45% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo en que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, es decir que no atienden las diferencias individuales. El estudiante al igual que el docente llega a la escuela desde su hogar con un sinnúmero de problemas, de inquietudes originadas en el hogar, su forma de actuar demuestra el ánimo con que llega al plantel, siempre que cambiamos el estado de ánimo es por que algo esta pasando puede ser de

felicidad o de tristeza. A estos cambios de ánimo es que el docente debe darle atención, preocuparse por saber que le pasa al estudiante, que problemas tiene con la finalidad de tratar de ayudarlo en la medida de las posibilidades a solucionar sus problemas.

La encuesta también demuestra que para los estudiantes es el profesor quien decide que se hace en esta clase, es decir que el profesor determina lo que deben hacer los alumnos, esto parece un poco tradicional ya que según las nuevas orientaciones pedagógicas recomiendan que se debe dialogar con el alumno para llegar a un consenso sobre las actividades diarias, lo cual está bien, pero no se debe perder de vista el rol de líder que cumple el docente en clase, puede planificar conjuntamente con los estudiantes pero siempre teniendo en cuenta los objetivos a los que se quiere llegar.

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. El 50% de los estudiantes están completamente de acuerdo que en la institución esto sí se cumple. Esto significa que en ellos y para ellos siempre se están inculcando valores de honestidad, respeto, prudencia, puntualidad, solidaridad, compañerismo, lealtad, sinceridad, cooperación, justicia, amor, paciencia, fidelidad, etc. Valores que servirán para formar un estudiante con una personalidad segura, positiva con capacidad para enfrentarse a los retos que la sociedad actual exige.

#### 4.2.4. De los padres de familia

##### Resultados de la encuesta a padres de familia

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	F	%	f	%
1. El director consulta a los padres de familia para tomar una decisión	14	70%	6	30%		
2. Las opiniones de los padres de familia son tomadas en cuenta por los directivos	14	70%	6	30%		
3. Los profesores y autoridades dialogan con los padres de familia sobre los problemas de sus hijos.	11	55%	9	45%		
4. El director planifica con los padres de familia actividades en beneficio de la institución	9	45%	11	55%		
5. Los docentes tratan con amabilidad a los estudiantes.	11	55%	9	45%		
6. Las clases son llamativas e interesantes	10	50%	10	50%		
7. Los profesores se preocupan de corregir las tareas de los estudiantes	9	45%	11	55%		
8. Los directivos del plantel demuestran liderazgo	8	40%	12	60%		
9. El director promueve actividades para la consecución de obras en beneficio de la institución	13	65%	7	35%		
10. Los docentes demuestran ética , liderazgo y valores con el ejemplo	3	15%	17	85%		

Fuente: Encuestas a los padres de familia

Realizado por: Juan Torres Torres

Los padres de familia son otro pilar fundamental del triángulo educativo, sobre ellos recae también la responsabilidad de la educación, por que son ellos los responsables de los estudiantes, con ellos pasan la mayor parte del tiempo y son quienes están más cerca controlando que hacen en los momentos cuando el alumno no esta en la escuela.

De las 24 horas del día solo 6 horas pasa el estudiante en la institución educativa bajo la responsabilidad del los maestros, el resto del día lo pasa en el hogar con sus padres y son ellos los encargados de atenderlo en casa, verificar que cumpla con las tareas que el docente envía a casa, y dispone lo que haga el hijo en los momentos

libres. Razón por la cual gran parte de responsabilidad la tiene el padre o madre cuando el chico fracasa en el estudio. Se dice y es bastante cierto que el primer maestro que tiene un estudiante son sus padres. En el hogar aprende lo básico: buenos modales, buenas o malas costumbres, etc. A la escuela va a aprender y desarrollar capacidades y habilidades dirigidas que requieren la participación de un profesional en educación.

Al momento de matricular a su hijo en la escuela pasan los padres a formar parte de este triángulo educativo, entonces los padres también participan de las decisiones que se den en la escuela, tienen derecho a opinar y al momento de hacerlo demuestran si están de acuerdo o no con lo que se realiza en la institución donde se educa su hijo. En términos generales se puede deducir que luego de realizar la encuesta los padres demuestran satisfacción con la labor de los docentes y directivos, con el trato que se les da a sus hijos, con el diálogo que se tiene con ellos, con la forma de realizar la labor docente, planteamientos que están muy claros en cada uno de los ítems de la encuesta sobre los cuales estaría por demás redundar.

En definitiva esta visión que tienen los padres de familia sobre la labor de los docentes es muy importante, esta opinión sirve para que maestros y directivos se hagan un autoanálisis.

#### 4.2.5. De la entrevista a los directivos

##### Resultados de la entrevista a directivos

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	%	Respuesta débil	%
1.	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	6	100%		
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y	6	100%		

	quién debe realizar la tarea de liderazgo?				
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	100%		
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100%		
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	6	100%		
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	6	100%		
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100%		
8.	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?	6	100%		

Fuente: Entrevista a los directivos

Realizado por: Juan Torres Torres

Al realizar la entrevista a los directivos se puede detectar que el 100% demuestra un positivismo frente a las interrogantes planteadas, lo que significa que conocen lo que es la comunicación, cuentan con un reglamento interno, saben como actuar frente a un conflicto dentro del plantel haciéndolo por medio del diálogo, conocen las características de un líder en educación el cual tiene que ser sincero, imparcial, puntual, decidido, honesto, diferencian el tipo de liderazgo que predomina en la institución, saben de los valores que pretende desarrollar la institución, de los valores que caracterizan a los docentes y alumnos como respeto, puntualidad, honestidad, y también definen los antivalores como deshonestidad, impuntualidad, desamor, irrespeto, etc., están consientes, tienen conocimientos, están capacitados sobre los elementos del currículo que rigen los destinos de la institución.

## Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Falta de liderazgo del director en la toma de decisiones	Desactualización en los conocimientos Resistencia al cambio Tradicionalismo	Desorganización en la institución Desmotivación en el profesorado
Falta de proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes	Descoordinación de las comisiones. No hay planificación en capacitación.	Desactualización curricular. Falencia en la enseñanza aprendizaje.
Poca integración entre los docentes	Falta de relaciones humanas Falta de actividades que conduzcan a la integración	Conflictos. Desacuerdos. Desorganización Desconfianza Divisionismo
Las autoridades y docentes no escuchan los problemas de los estudiantes	Falta de diálogo. Desconocimiento de principios didácticos. Comprensión entre autoridades, docentes y estudiantes.	Desinterés por asistir a la institución. Incumplimiento en las tareas. Apatía hacia los superiores.
A veces el director planifica con los padres de familia actividades en beneficio de la institución	No se le da importancia al padre de familia en el rol que debe cumplir dentro de la institución	Alejamiento de los padres de la institución. No hay apoyo en las actividades que planifican los directivos
Desactualización del proyecto educativo institucional.	Despreocupación Falta de liderazgo del directivo	No se emprende en nuevos proyectos Desorganización Escepticismo

Fuente Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia

Realizado por: Juan Torres Torres

## 5. DISCUSIÓN

En el campo de la discusión sobre la temática de la gestión, liderazgo y valores en una institución educativa es evidente que estos tres términos están íntimamente relacionados entre sí, lo cual es demostrado son una encuesta realizada a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Centro de educación Básica Profesora Tula Pérez de Valencia.

Sobre el rol que debe cumplir la gestión educativa existe un gran debate ya que algunos lo relacionan con administración educativa, pero la gestión no se queda solamente en administrar recursos, sino que va más allá, a más de administrar también busca el desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente con el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la institución.

Este corto análisis de lo que significa la gestión educativa nos damos cuenta que quienes realizan una gestión educativa o administración educativa siempre en su camino tienen que tomar decisiones muy importantes con el fin de lograr el desarrollo de su institución. Quienes gestionan, administran, toman decisiones se convierten en gerentes, en el caso que estamos investigando vemos que los directivos y docentes se convierten en gerentes educativos por que ellos a cada instante tienen que tomar decisiones muy importantes dentro y fuera del aula, en lo pedagógico, económico, administrativo, etc.

De allí que los gerentes que saben tomar buenas decisiones no solo dedican su tiempo a aprovecharse de los resultados, a vanagloriarse de sus acertadas decisiones, sino que también están logrando ahorrar tiempo y dinero, es por ello que debemos analizar muy bien los resultados de la encuesta aplicada en la institución antes mencionada para determinar la calidad de gerencia que se esta realizando según la óptica de los propios directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Una vez tabulados los resultados de las encuestas realizadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Centro de Educación Básica en estudio en primer

lugar hago una corta descripción de los porcentajes obtenidos para luego hacer un análisis profundo del rol que vienen cumpliendo cada uno de ellos en la institución.

En lo que se refiere a los directivos vemos que el Director se encarga de organizar los equipos de trabajo según lo manifiestan el 50% de los directivos encuestados, además el tamaño de la organización se mide según el número de miembros de la misma. El 100% de los encuestados contestan que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos. Un 50% de los directivos afirma que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta liderado por el director y otro 50 % dice que esta liderada por el consejo directivo, en fin comparten opiniones en la toma de decisiones que es lo más importante, no hay abuso de poder. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas a tiempo se delega a un grupo de colaboradores los cuales se encargarán de hacer el seguimiento respectivo con el fin de que las actividades se desarrollen en un ambiente de paz y armonía.

Cuando existe una buena administración y liderazgo se promueve el desarrollo profesional de los docentes y la vivencia de valores institucionales y personales porque cuando hay un líder que dirige una institución todos se sienten motivados, comprometidos a mejorar, se involucran en las actividades y responsabilidades que tienen dentro del plantel por que hay alguien que los esta motivando, impulsando a innovarse a cambiar, etc.

La experiencia no es un accidente, la experiencia hace que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución se las adquiera con el constante trajinar en el recorrido por los caminos del tiempo, esto hace que cada día se aprenda más, los errores cometidos ayer son las nuevas acciones del mañana, forman a una persona segura, dinámica con capacidad de ser un líder para llevar adelante, conseguir lo que se propone en beneficio de la comunidad educativa.

Una institución no puede mejorar si no hay un ambiente cordial de trabajo, un control fehaciente del cumplimiento de cada uno de los miembros de la misma, cuando esto existe hay un mejor desempeño de los docentes, se nota la huella que deja cada uno de ellos, por consiguiente la institución progresa, trasciende en el entorno en el



cual se desarrolla, atrae personal, y es ejemplo para los demás.

La institución donde se realizó este trabajo de investigación es una institución de educación básica solo cuenta con director, consejo escolar y consejo técnico quienes desempeñan el rol de directivos encargados de promover y dirigir la buena marcha de la institución, de distribuir las tareas, diseñar las acciones a seguir para dar cumplimiento a la tarea curricular con la ayuda de la junta de profesores los cuales son los encargados de promover .y llevar adelante la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el mismo y establecer las medidas oportunas para resolverlos

Los departamentos didácticos son los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia y formulan propuestas al equipo directivo con el fin de buscar cambios en la planificación, en la metodología, en la actitud de los docentes, estudiantes, padres de familia. Propuestas que deberán ser incluidas en el momento que se elabore Plan estratégico del plantel.

La gestión pedagógica que se haga en una institución contribuye a elaborar un diagnóstico el mismo que es la base para tomar acciones sobre los problemas más urgentes que surjan y delinear el camino a seguir en la búsqueda de una solución a los mismos.

Los valores no pueden estar alejados de la gestión educativa por lo tanto es evidente su influencia en todas las acciones de la vida institucional. En cualquier decisión que se va a tomar por parte de los directivos siempre debe predominar los valores, los mismos que son constantemente inculcados desde las aulas, en el proceso de enseñanza aprendizaje que diariamente realizan los docentes, con el fin de que los estudiantes aprendan los buenos valores, se conviertan en multiplicadores de los mismos y demuestren en sus acciones en su diario convivir dentro y fuera de la institución. Los valores que demuestra un estudiante es el sello de garantía de lo que produce el plantel donde se educa el alumno, Cada plantel demuestra una característica, un particularidad que lo distingue al estudiante de los demás.

El estudiantado tiene su propia forma de ver las cosas, debemos tomar muy en cuenta su opinión ya que son ellos quienes califican al docente, lo evalúan por lo tanto al estudiante no hay que descuidarlo, ellos son la razón de ser de la escuela, por ellos y para ellos se trabaja, el estado invierte en educación con el fin de que la juventud se prepare y luego contribuyan al desarrollo de su familia, y la patria.

Los estudiantes son la razón de ser en una institución, manifiestan que los docentes si proponen actividades innovadoras en el proceso de enseñanza aprendizaje, aunque también hay un considerable porcentaje que manifiesta de que no hay actividades innovadoras en el aula. Por lo que se refleja en los datos el plantel esta bien en este sentido ya que si hay actividades innovadoras significa que los docentes se en su mayoría se preocupan por actualizarse, hacer las clases dinámicas y motivadoras. Al comparar con la encuesta a los padres de familia constamos que coinciden con los estudiantes, esto demuestra que los padres están satisfechos con el trabajo docente. Además la encuesta demuestra que el director si les consulta a los padres de familia para tomar una decisión y sus opiniones son tomados en cuenta, son muy valiosas para la consecución de los objetivos que se proponen.

Al realizar la entrevista a los directivos se puede detectar que el 100% demuestra un positivismo frente a las interrogantes planteadas, lo que significa que están consientes, tienen conocimientos, están capacitados sobre los elementos del currículo que rigen los destinos de la institución.

En los cuadros también se nota un porcentaje de aspectos no tan relevante pero que si pueden ser motivo de preocupación para docentes padres de familia y estudiantes que deben ser corregidos a tiempo.

Estos porcentajes bajos que se observa en los cuadros deben ser tomados en cuenta por que son una muestra de la cual no nos podemos descuidar, hay que tomar las debidas acciones para corregir. Como en toda institución educativa siempre hay altos y bajos, los directivos y docentes siempre nos debemos preocupar de que si hay aspectos que sobresalen en forma positiva para la institución no

debemos sentarnos y decir ya todo esta bien, por el contrario, siempre debemos estar vigilantes de que esta se mantenga y crezca y mirar para el otro lado para que lo negativo tampoco suba si no que al contrario disminuya y desaparezca.

En fin, como quedo expresado al comienzo, todo apunta a que la gestión, el liderazgo y valores siempre van de la mano. Una institución que no demuestre valores no sirve para nada, solo para fomentar los antivalores, es por ello que esta encuesta hace ver a todos quienes integran la comunidad educativa del rol que cumplen cada uno de ellos. El docente es un gerente en su aula que administra, toma decisiones, gestiona y evalúa su trabajo y el de sus alumnos. El director hace lo mismo pero desde su departamento, lo mismo hace todos los departamentos que funcionan en la institución.

Estoy seguro que para que funcione bien la institución depende de las buenas decisiones que se tomen, si no se plantean de decisiones, no se arriesga a proponer nuevos métodos, a experimentar, se queda uno en la rutina de siempre de ahí que no cabe la menor duda que las vidas de las personas que toman buenas decisiones son exitosas y viven satisfechas de su deber cumplido. Aquellos que no supieron tomar buenas decisiones demuestran frustración, cansancio, desaniman a los demás, comienzan a darles la culpa de su fracaso a terceros.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Del trabajo de investigación realizado he llegado a las siguientes conclusiones:

- El director no demuestra un liderazgo firme en la realización de la gestión educativa en la toma de decisiones que le corresponden.
- No se han planificado proyectos de capacitación, lo que demuestra la despreocupación de los directivos en la actualización pedagógica del personal docente.
- En el centro educativo los docentes demuestran poca integración en actividades sociales, culturales, relaciones interpersonales lo cual dificulta la comunicación para un desempeño pleno de la labor académica.
- Los docentes y directivos no atienden las diferencias individuales de los estudiantes ya no dan una atención personalizada a sus problemas y necesidades.
- Se avizora que no hay una integración total entre padres de familia y directivos al momento de planificar actividades encaminadas al desarrollo de la institución educativa.
- El débil poder de gestión y liderazgo por parte de los directivos hace que la institución no cuente con instrumentos importantes como el proyecto educativo institucional actualizado.
- Se evidencia que en la institución educativa persisten grupos de docentes que se resisten al cambio ya que no muestran interés por asistir a cursos de capacitación y actualización curricular.
- En el ejercicio docente debe vivenciarse la práctica de valores nos se hace ejemplificaciones prácticas para compararlos con la vida real.

Luego de haber observado los resultados de la investigación es necesario proponer algunas recomendaciones:

- Fortalecer la capacidad de liderazgo de los miembros de la comunidad educativa
- Inculcar siempre los valores y demostrar con el ejemplo a sus educandos.
- Capacitar, promover, motivar a los docentes que se resisten al cambio
- Fomentar en las comisiones la planificación de proyectos de capacitación docente.
- Realizar programaciones tendientes a lograr la integración total de sus docentes con el ánimo de convivir en paz y armonía.
- Orientar al personal que labora en la institución a que se interesen por dar atención a los problemas de los estudiantes y tener la capacidad de darles las debidas orientaciones para que solucionen sus necesidades.
- Que los directivos busquen los mecanismos necesarios y logren la integración del padre de familia en las actividades que se realicen en beneficio de la institución.
- Hacer un cronograma de actividades, se designe responsabilidades para que se actualice el proyecto educativo institucional.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1. Título

Seminario taller: Fortalecimiento de liderazgo, valores y aplicación de normas en los directivos, docentes y estudiantes del Centro de Educación Básica Profesora Tula Pérez de Valencia de la ciudadela Cinco de Agosto, parroquia Río Bonito cantón El Guabo.

### 7.2. Justificación

Los resultados de la investigación aplicada en el Centro de Educación Básica Profesora Tula Pérez de Valencia de la ciudadela Cinco de Agosto, parroquia Río Bonito cantón El Guabo refleja que en los directivos, profesores, padres de familia y estudiantes falta fortalecer, incentivar y promover el liderazgo, los valores y la aplicación de normas.

El ser humano, por ser inteligente, es capaz de valorar las cosas y guiarse por lo que tiene de ideal, desarrollando modos de ser ante los valores. Su conducta se define por el conjunto de actitudes que se convierten en hábitos, y es en la escuela donde se forjan principios, normas y se acrecientan valores, entonces se debe reforzar estos principios en los directivos, profesores, padres de familia y estudiantes.

Conocedores de las debilidades y amenazas que tenemos hemos visto la necesidad de emprender en este proyecto “Fortalecimiento de liderazgo, valores y aplicación de normas en los directivos, docentes y estudiantes del Centro de Educación Básica Profesora Tula Pérez de Valencia de la ciudadela Cinco de Agosto, parroquia Río Bonito cantón El Guabo. El mismo que responde a la problemática actual y que requiere ser tratada. Nos proponemos interiorizar valores y normas que servirán para una convivencia solidaria, digna y civilizada.

Esta problemática de liderazgo, los valores y la aplicación de normas se debe a la falta de seminarios que promuevan a formar a líderes, a capacitarlos en el rol que deben de cumplir en el desarrollo de una institución u organización los mismos que deben ir apegados a normas y valores los cuales deben primar en cualquiera de las gestiones que realizamos a diario para no dejarnos atrapar en esta subcultura carente de valores que lamentablemente en ocasiones esta en nuestro entorno.

Por ello creemos que es pertinente y oportuna la realización de este proyecto, pues, es ahora y aquí cuando recóbrennos la verdadera dimensión ética y la asunción de valores, ya que del nivel de liderazgo y poder de gestión de quienes tienen a cargo las directrices de una institución depende en gran medida su desarrollo.

### 7.3. Objetivos

#### Objetivo general

Fortalecer la capacidad de liderazgo en el talento humano de la institución educativa, mediante el desarrollo de talleres activos, a fin de fortalecer la autogestión y la convivencia armónica en la comunidad educativa.

#### Objetivos específicos

- ~ Fomentar el interés sobre la importancia del liderazgo
- ~ Implementar métodos adecuados en el desarrollo del seminario
- ~ Desarrollar un liderazgo participativo
- ~ Conocer los tipos de liderazgo.
- ~ Conseguir la participación del Personal Docente, alumnado y padres de familia

## 7.4 Actividades

Actividades	Temas	Referencia bibliográfica
1º taller	<p>Un panorama de nuestra época</p> <p>La necesidad de un liderazgo moral</p> <p>Modelos prevalecientes de liderazgo</p> <p>La necesidad de un nuevo marco conceptual de liderazgo</p> <p>La creencia de la nobleza esencial del ser humano</p> <p>El liderazgo orientado hacia el servicio</p> <p>El propósito del liderazgo: la transformación personal y social</p>	<p>Eloy Anelio Juanita de Hernández, Liderazgo Moral</p>
2º taller	<p>Los valores humanos y el liderazgo</p> <p>El valor como práctica real del hombre y no como simple enunciado</p> <p>Valores humanos y actitudes</p> <p>La deshumanización</p> <p>Los valores humanos en el hogar y en el entorno</p> <p>La escuela cultivadora de valores</p> <p>La práctica de los valores: amor, sabiduría, prudencia, justicia, y honestidad.</p>	<p>Dr. Francisco Moran Márquez, valores humanos</p> <p>Bolívar Bermeo segura, Ética, Profesional</p>
3 taller	<p>Desarrollo comunitario</p> <p>Organización</p> <p>Adquisición de poder</p> <p>Nuevos enfoques de participación</p> <p>Responsabilidades compartidas</p> <p>El papel del maestro en promover la</p>	<p>Juanita de Hernández Eloy Anelio, Participación comunitaria</p>



	participación comunitaria Pasos para la toma de decisiones  El entusiasmo Enemigos del entusiasmo Las cualidades del éxito El espíritu del entusiasmo  Lecturas motivadoras para llegar al éxito	Ricardo Gómez, El Entusiasmo  OG Mandino, El Secreto más grande del mundo
--	--	---

#### 7.4. Localización y cobertura espacial

Este proyecto de mejora se lo desarrollará en el Centro de Educación Básica “Profesora Tula Pérez de Valencia del sitio Cinco de Agosto perteneciente a la parroquia Río Bonito del cantón El Guabo en la Provincia de El Oro

#### 7.5. Población

Esta propuesta va encaminada hacia el personal directivo, personal docente, docente y padres de familia, con el objetivo de Fortalecer la capacidad de liderazgo en el talento humano de la institución educativa, mediante el desarrollo de talleres activos, a fin de fortalecer la autogestión y la convivencia armónica en la comunidad educativa.

#### 7.6. Sostenibilidad de la propuesta

##### Humanos

- ~ Director del establecimiento
- ~ Personal Docente
- ~ Padres de Familia,
- ~ Supervisor escolar.
- ~ Auxiliar de servicios,

##### Materiales

- ~ Folletos y lecturas escogidas.
- ~ Papel Bond, marcadores, papelotes.
- ~ Videos, CD. DVD.

## Tecnológicos

- Internet.
- Computadoras
- Copiadora
- Cámara fotográfica
- Proyector
- Amplificador

## Financieros

Los recursos económicos que se van a requerir para la ejecución del seminario taller serán financiados por empresas privadas que se dedican a la minería en el sector.

Por ser el talento humano un factor trascendental en el desarrollo de una institución este debe ser capacitado, por tanto este proyecto será de prioridad para efectos de su ejecución.

### 7.7. Presupuesto

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
50	Folletos	3.00	150.00
100	Pliegos de papel bond	0.25	25.00
4	Cajas de marcadores	5.00	20.00
50	certificados	3.00	150.00
1	Resma de papel	4.00	4.00
150	Refrigerios	2.00	300.00
3	Facilitadores	100.00	300.00
	Imprevistos		200.00
		Gasto	1149.00

7.8. Cronograma.

TIEMPO ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				D
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Elaboración del plan	x								
Presentación de la propuesta a los directivos		X							
Aprobación de la propuesta			x						
Publicidad de la propuesta				x					
Entrega de invitaciones					x				
Desarrollo taller N° 1						x			
Desarrollo taller N° 2							x		
Desarrollo taller n° 3								x	
Clausura y entrega de certificados								x	
Evaluación por la comisión e informe final									x

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar S, 1998 libro de Ética y virtudes para el desarrollo Mac G. Colombia
- Altamirano T. 1999 Gestión Educativa Manual directivo Ed. Academia la Habana
- Anelio, E. Otros 1998 Liderazgo Moral Ecuador
- Bernabé T. 1998 Libro de Ética Profesional y Moral Ecuador
- Calero M. 2000 Proyectos Educativos Barcelona
- Cornejo M. Gestión Educativa y Actualización Personalizada
- García M. 1991 Administración y Supervisión Escolar Loja
- Herrera D.1993 Ética Social y Profesional Loja
- Huber G. 2011 Toma de decisiones Madrid.
- Koptter J. 1994 Liderazgo Educativo México
- Morán F. 1997 Valores Humanos Guayaquil
- Maccovi M. 2007 Liderazgo democrático
- Mora j. 1999 Transformación y gestión curricular México
- Quintero C. 2000 Liderazgo Educativo Colombia
- Silvestre M. Gestión Educativa Bogotá
- Bibliografía consultada en la internet
- Casassus J Problemas de la gestión educativa en América Latina: II. La definición del término gestión. UNESCO. (internet)
- Educación inicial La gestión educativa: La gestión educativa (internet)
- Fernández Triana María M. Exploración de los valores organizacionales (internet)
- Schmelkes. Silvia Los valores de la educación en el nuevo milenio (internet)
- Vidal Ledo, María Gestión Educativa (internet)
- Yufra, Mario La Gestión Educativa (internet)

## 8. APÉNDICES

### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativos.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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

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

- a. El número de miembros en la institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la institución ( )
- c. El valor 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:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.**

**12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:**

- a. ( ) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. ( ) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. ( ) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. ( ) Mantener actualizada la metodología.
- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. ( ) Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. ( ) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. ( ) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. ( ) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de la asignatura.
- j. ( ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

**13. La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el 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 ( )

**ENCUESTA A DOCENTES**

Sr. (a) Profesor (a)

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 1. SIEMPRE
- 2. A VECES
- 3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:.....Cantón:.....

Sector: Urbano (.....) Rural (.....)

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO**

- Fiscal ( )
- Fiscomisional ( )
- Municipal ( )
- Particular laico ( )
- 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 de educación básica está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolaridad.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo por que es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia el los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo.			

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

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA Si esta COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe  
El ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

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

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:.....Cantón:.....

Sector: Urbano (.....) Rural (.....)

## TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- Fiscal ( )
- Fiscomisional ( )
- Municipal ( )
- Particular laico ( )
- Particular religioso ( )

### 2. CUESTIONARIO

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

### ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.?

.....  
 .....

2. ¿En qué se diferencia de la información?  
.....  
.....
3. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo, y quién debe realizar las tareas de liderazgo?  
.....  
.....
4. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?  
.....  
.....  
.....
5. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?  
.....  
.....  
.....
6. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?  
.....  
.....
7. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?  
.....  
.....  
.....
8. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?  
.....  
.....
9. En caso de existir anti valores, ¿cuáles son?  
.....  
.....  
.....

## ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de familia.

Esta encuesta pretende recabar información sobre lo que usted opina acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades y profesores del centro educativo al que pertenece.

Se le solicita muy respetuosamente que lea atentamente cada uno de los planteamientos anotados en el siguiente cuadro.

Cada planteamiento tiene 3 alternativas de respuesta:

Siempre

A veces

Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DECLARACIONES	SIEM PRE	A VECES	NUNCA
11. El director consulta a los padres de familia para tomar una decisión			
12. Las opiniones de los padres de familia son tomadas en cuenta por los directivos			
13. Los profesores y autoridades dialogan con los padres de familia sobre los problemas de sus hijos.			
14. El director planifica con los padres de familia actividades en beneficio de la institución			
15. Los docentes tratan con amabilidad a los estudiantes.			
16. Las clases son llamativas e interesantes			
17. Los profesores se preocupan de corregir las tareas de los estudiantes			
18. Los directivos del plantel demuestran liderazgo			
19. El director promueve actividades para la consecución de obras en beneficio de la institución			
20. Los docentes demuestran ética, liderazgo y valores con el ejemplo			